

MARIANA FARIA DA CUNHA

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E DE MARKETING PARA UMA
MICROEMPRESA PROJETISTA DE ARQUITETURA**

São Paulo

2018

MARIANA FARIA DA CUNHA

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E DE MARKETING PARA UMA
MICROEMPRESA PROJETISTA DE ARQUITETURA**

Monografia apresentada à Escola
Politécnica da Universidade de São Paulo,
para obtenção do título de Especialista em
Gestão de Projetos na Construção.

Orientadora:
Profa. Dr.^a Flavia Rodrigues de Souza.

São Paulo
2018

Catálogo-na-Publicação

Cunha, Mariana

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E DE MARKETING PARA UMA MICROEMPRESA PROJETISTA DE ARQUITETURA / M. Cunha -- São Paulo, 2018.

179 p.

Monografia (Especialização em Gestão de Projetos na Construção) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Construção Civil.

1.Planejamento estratégico 2.Planejamento de marketing
3.Marketing digital 4.Estratégia 5.Micro e pequenas empresas de projeto de arquitetura I.Universidade de São Paulo. Escola Politécnica.
Departamento de Engenharia de Construção Civil II.t.

Dedico esta Monografia ao meu
marido Francisco, meu maior
incentivador.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao Prof. Dr. Silvio Burratino Melhado, primeiramente, pela iniciativa em organizar o curso de especialização em Gestão de Projetos na Construção com tanto empenho e dedicação, reunindo os melhores professores desta área de conhecimento. Em segundo lugar, pelos conselhos e pelo irrestrito apoio e incentivo para que eu chegasse até aqui.

À Prof^a. Flavia Rodrigues de Souza, pelos conselhos e pelo tempo disponibilizado para orientar este trabalho.

A todos os colegas do curso pelos conhecimentos compartilhados e pelos momentos juntos, em especial aos amigos Ana Carolina, Cléber, Júlia, Renata e Roberta. Sei que seguiremos juntos de agora em diante.

Declaro minha admiração e respeito às empresas de arquitetura estudadas que lutam dia após dia para manterem-se de forma saudável em meio às turbulências do mercado.

À minha querida sogra Ana Cecília, pela amizade e pela revisão deste trabalho.

À minha mãe Luciana e irmãos, Carolina, Emília e Davi, pelo amor incondicional, por estarem sempre presentes e por sempre dizerem as palavras certas, no momento certo.

Finalmente, agradeço ao meu marido Francisco, por sempre apoiar as minhas escolhas e decisões. Devido ao seu incentivo, compreensão, paciência, companheirismo e amor, esta pesquisa pôde ser concluída.

RESUMO

A crise econômica e política instaurada no Brasil nos últimos anos afetou diretamente as empresas projetistas de arquitetura, que tiveram o faturamento retraído, o quadro de funcionários reduzido e até mesmo a suspensão de serviços já contratados. No Brasil, aproximadamente 86% das empresas que prestam serviços de arquitetura e engenharia consultiva são formadas por micro e pequenas empresas, compostas por até quatro colaboradores. Assim, é notório que o profissional de arquitetura atua como figura principal na empresa e acumula múltiplas atribuições como o planejamento e administração, por exemplo. Estas funções são, muitas vezes, executadas de forma empírica, pois grande parte dos profissionais de arquitetura não possuem conhecimentos específicos de administração. Atualmente, em um mercado altamente competitivo, é fundamental para o empreendedor conhecer e aplicar os conceitos e as práticas de planejamento estratégico e de *marketing* para manter a empresa de forma saudável e obter vantagem competitiva. Diante deste cenário, a pesquisa propõe desenvolver o planejamento estratégico e de *marketing* para uma nova empresa projetista de arquitetura especializada em projetos de arquitetura de interiores. Para chegar ao resultado esperado, realizou-se a revisão de literatura com o intuito de compreender os conceitos e etapas do processo de planejamento estratégico e de *marketing*. Também foi realizada uma pesquisa de campo, por meio de um estudo exploratório de duas empresas para entender como foram conceituadas, como se organizam estruturalmente, quais são seus produtos, quem são seus clientes e, além disso, analisar as práticas adotadas referentes ao planejamento estratégico e de *marketing*. As lições aprendidas a partir da revisão da literatura e da análise das empresas foram base para conduzir o produto final do trabalho que consiste no planejamento da nova empresa projetista de arquitetura, tendo como foco a conceituação, o planejamento estratégico e o planejamento de *marketing*.

Palavras chaves: Planejamento estratégico, Planejamento de *marketing*, *Marketing* digital; Estratégia; Micro e pequenas empresas de projeto de arquitetura.

ABSTRACT

The economic and political crisis introduced in Brazil in recent years has directly affected architectural design companies, which have had their revenues reduced, the number of employees reduced, and even the suspension of services already contracted. In Brazil, approximately 86% of the companies that provide architecture and consulting engineering services are formed by micro and small companies, composed by up to four employees. Thus, it is well known that the architecture professional acts as the main figure in the company and accumulates multiple assignments such as planning and administration, for example. These functions are often performed in an empirical way, since most architecture professionals do not have specific knowledge of administration. Nowadays, in a highly competitive market, it is fundamental for the entrepreneur to know and apply the concepts and practices of strategic planning and marketing to maintain the company in a healthy way and to gain competitive advantage. In this situation, the research proposes to develop strategic and marketing planning for a new architectural design company specialized in interior architecture projects. To reach the expected result, the literature review was carried out in order to understand the concepts and stages of the strategic planning and marketing process. A field survey was also carried out, through an exploratory study of two companies to understand how they were conceptualized, how they are structurally organized, what their products are, who their clients are, and, in addition, to analyze the practices adopted regarding strategic planning and marketing. The lessons learned from literature review and business analysis were the basis for conducting the final product of the work that consists of planning the new architectural design company, focusing on conceptualisation, strategic planning and marketing planning.

Key words: Strategic planning, Marketing planning, Digital marketing; Strategy; Micro and small architectural design companies.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Método de pesquisa	19
Figura 2 – O processo de administração estratégica	24
Figura 3 – A definição do negócio a partir de três questões	27
Figura 4 – O ambiente geral enfrentado pelas empresas	32
Figura 5 – Relação entre o ambiente externo e as cinco forças de Porter	35
Figura 6 – Setores da cadeia produtiva da construção civil	37
Figura 7 – As cinco forças de Porter	38
Figura 8 – Elementos essenciais da vantagem competitiva	49
Figura 9 – Os tipos de estratégias.....	53
Figura 10 – As subdivisões do <i>marketing mix</i>	61
Figura 11 – As características do serviço.....	65
Figura 12 – Os papéis dos <i>marketings</i> tradicional e digital	72
Figura 13 – Estrutura organizacional da empresa para projetos de pequeno porte ..	90
Figura 14 – Estrutura organizacional da empresa para projetos de grande porte.....	90
Figura 15 – O ambiente geral da microempresa projetada	126
Figura 16 – As cinco forças relativas à microempresa projetada	133
Figura 17 – Fluxo simplificado do processo de projeto da microempresa projetada	143

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – A matriz da análise SWOT básica	45
Tabela 2 – A matriz da análise SWOT completa.....	47
Tabela 3 – O processo de compra na economia digital	75
Tabela 4 – Os ambientes sociais e suas características	82
Tabela 5 – As características da busca orgânica X links patrocinados	85
Tabela 6 – Análise SWOT da empresa A.....	97
Tabela 7 – Análise SWOT da empresa B.....	112
Tabela 8 – Comparação entre as empresas “A” e “B” estudadas	114
Tabela 9 – Definição de missão, visão, valores e objetivos da empresa projetada.	121
Tabela 10 – Comparação entre empresas concorrentes	150
Tabela 11 – Análise SWOT da empresa projetada	165

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
BIM	<i>Building Information Modeling</i>
CAU	Conjunto autárquico formado pelo Conselho de Arquitetura e Urbanismo do Brasil (CAU/BR) e pelos Conselhos de Arquitetura e Urbanismo dos Estados e do Distrito Federal (CAU/UF)
FGV/IBRE	Instituto Brasileiro de Economia da Fundação Getúlio Vargas
SINAENCO	Sindicato Nacional das Empresas de Arquitetura e Engenharia Consultiva
SWOT	Strengths, Weakness, Opportunities, Threats

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	14
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO.....	14
1.2 OBJETIVO	17
1.3 JUSTIFICATIVA	17
1.4 MÉTODO DE PESQUISA	19
1.4.1 Fase 1 – Revisão de Literatura	20
1.4.2 Fase 2 – Pesquisa de campo.....	20
1.4.3 Fase 3 – Planejamento da empresa projetista de arquitetura.....	20
1.5 ESTRUTURAÇÃO DO TRABALHO	21
2. REVISÃO DE LITERATURA.....	22
2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	22
2.1.1 Processo de gestão estratégica.....	23
2.1.2 Missão, visão e valores.....	25
2.1.3 Objetivos	28
2.1.4 Análise externa	31
2.1.4.1 Análise do ambiente geral.....	31
2.1.4.2 Identificação do setor.....	35
2.1.4.3 Análise das cinco forças.....	37
2.1.5 Análise interna	43
2.1.6 Análise SWOT	45
2.1.7 Vantagem competitiva.....	47
2.1.7.1 Eficiência.....	49
2.1.7.2 Qualidade	50
2.1.7.3 Inovação	50
2.1.7.4 Resposta ao consumidor	51
2.2 DEFINIÇÃO DAS ESTRATÉGIAS	52

2.2.1	Estratégias de nível de negócio	53
2.2.1.1	<i>Estratégia de liderança em custo</i>	53
2.2.1.2	<i>Estratégia de diferenciação</i>	55
2.2.1.3	<i>Estratégia de foco</i>	56
2.2.2	Estratégias de nível funcional	56
2.2.2.1	<i>Estratégias financeiras</i>	57
2.2.2.2	<i>Estratégias de recursos humanos</i>	57
2.2.2.3	<i>Estratégias de produção</i>	58
2.2.2.4	<i>Estratégias de marketing</i>	58
2.3	PLANEJAMENTO DE MARKETING	59
2.3.1	Composto de <i>marketing</i>	61
2.3.1.1	<i>Produto</i>	61
2.3.1.2	<i>Preço</i>	63
2.3.1.3	<i>Praça</i>	63
2.3.1.4	<i>Promoção</i>	64
2.3.2	Características de um serviço	64
2.3.2.1	<i>Intangibilidade</i>	65
2.3.2.2	<i>Heterogeneidade</i>	65
2.3.2.3	<i>Simultaneidade de produção e consumo</i>	66
2.3.2.4	<i>Perecibilidade</i>	66
2.3.3	Estratégia de posicionamento de <i>marketing</i>	66
2.3.3.1	<i>Estratégia de relacionamento com o cliente</i>	67
2.4	MARKETING NA ERA DIGITAL	70
2.4.1	Transformações no ambiente de <i>Marketing</i>	71
2.4.1.1	<i>Segmentação e definição do público-alvo na era digital</i>	72
2.4.1.2	<i>Posicionamento da marca na era digital</i>	74
2.4.1.3	<i>Atendimento colaborativo ao cliente</i>	74
2.4.1.4	<i>Como as pessoas compram: Os cinco As</i>	74
2.4.2	Plataformas e tecnologias digitais emergentes	75
2.4.2.1	<i>Páginas digitais</i>	76
2.4.2.2	<i>Tecnologia móvel</i>	76
2.4.2.3	<i>Redes sociais</i>	77

2.4.2.4	<i>Plataformas de busca</i>	79
2.4.3	<i>Estratégias digitais de marketing</i>	79
2.4.3.1	<i>“Presença on-line”</i>	80
2.4.3.2	<i>E-mail marketing</i>	80
2.4.3.3	<i>SMM – Estratégias em redes sociais</i>	81
2.4.3.4	<i>SEM – Estratégias de busca</i>	84
3.	PESQUISA DE CAMPO	87
3.1	MÉTODO	87
3.2	RELATÓRIO DE PESQUISA DA EMPRESA “A”	88
3.3	ANÁLISE DA EMPRESA “A”	93
3.4	ANÁLISE SWOT DA EMPRESA “A”	97
3.5	RELATÓRIO DE PESQUISA DA EMPRESA “B”	99
3.6	ANÁLISE DA EMPRESA “B”	108
3.7	ANÁLISE SWOT DA EMPRESA “B”	112
3.8	COMPARAÇÃO ENTRE AS EMPRESAS ESTUDADAS	113
4.	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E DE MARKETING DA EMPRESA PROJETISTA DE ARQUITETURA	119
4.1	CONSTITUIÇÃO FORMAL DA EMPRESA	119
4.1.1	Enquadramento tributário	120
4.1.2	Forma jurídica	120
4.2	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	121
4.2.1	Missão, visão, valores e objetivos	121
4.2.2	Análise do ambiente externo	125
4.2.3	Análise das cinco forças	133
4.2.4	Análise interna	137
4.2.5	Definição prévia dos serviços	140
4.2.5.1	<i>Etapas de projeto</i>	141
4.2.5.2	<i>Processo de projeto</i>	142
4.2.6	Segmentação de mercado e definição do público-alvo	146

4.2.7	Posicionamento de mercado.....	148
4.2.8	Estudo dos concorrentes	149
4.2.9	Definição das estratégias.....	153
4.3	PLANEJAMENTO DE MARKETING	159
4.3.1	Serviços oferecidos (produto)	159
4.3.2	Precificação (preço)	159
4.3.3	Localização do negócio (praça)	160
4.3.4	Estratégias de marketing (promoção)	161
4.4	ANÁLISE DA MATRIZ SWOT.....	165
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	167
	REFERÊNCIAS.....	174
	ANEXO	

1. INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Apesar da constatação do fato de a produção da construção civil brasileira sofrer uma série de problemas, como por exemplo, alto desperdício nas diversas etapas do processo construtivo, entre os anos de 2008 a 2012, ela estava inserida em uma curva ascendente de desenvolvimento, causado pelo crescente desenvolvimento econômico no país. A partir de 2013, fortemente influenciado pela crise político-econômica instaurada, a indústria da construção civil entra em processo de declínio. Esta influência é percebida igualmente nas empresas de projeto de arquitetura e engenharia brasileiras.

Alguns números apresentados no estudo “Perfil do Setor de Arquitetura e Engenharia Consultiva 2017”, realizado pelo SINAENCO — Sindicato Nacional das Empresas de Arquitetura e Engenharia Consultiva¹, para o exercício de 2015, exprimem os crescentes obstáculos enfrentados pelas empresas de arquitetura e engenharia consultiva.

O número de empresas deste setor cresceu, em 2015, + 3,36% em relação a 2014, totalizando 61.506 empresas cadastradas no sindicato da arquitetura e da engenharia. Mas, em 31 de dezembro de 2015, haviam 340.699 profissionais empregados no setor, menos 28.092 vagas (-7,62%) em relação a 2014.

Esta contradição aparente é explicada pelo fato de que as 2.045 maiores empresas do setor, com mais de 20 vínculos ativos e que representavam apenas 3,32% do total, foram as que mais sentiram as consequências da crise, com a redução na contratação de serviços² e no faturamento, sendo obrigadas a reduzir suas equipes.

¹ Apesar do tema central da pesquisa tratar das empresas projetistas de arquitetura, neste tópico, serão incluídos dados referentes às empresas de engenharia consultiva, uma vez que estas fazem parte dos dados colhidos na Pesquisa apresentada pelo SINAENCO em 2017.

² Como esta pesquisa está intimamente ligada com prestação de serviços do setor de projetos de arquitetura é importante definir o conceito de “serviços” que de acordo com Kotler e Armstrong (1999)

Entre as 61.506 organizações ativas, a grande maioria, mais exatamente 85,71% possuía entre 0 e 4 profissionais envolvidos, ou seja, grande parte destas empresas são uniprofissionais e pequenos escritórios, que trabalham em projetos de pequeno porte destinado a clientes privados ou são escritórios terceirizados contratados por empresas maiores, com o objetivo de desenvolver grandes projetos, tanto para o mercado imobiliário, quanto para atender contratos públicos.

Estas pequenas empresas requerem menor estrutura física e capital inicial para viabilizar a operação e funcionamento, tanto pelo número reduzido de colaboradores, quanto pela baixa complexidade exigida para a estrutura física da empresa, diferente de uma grande corporação de construção.

A desproporção estrutural no porte das empresas do setor é notório, pois, as análises dos resultados da pesquisa mostraram que apenas 11,07% das empresas de projeto de arquitetura e engenharia consultiva possuíam entre 5 e 20 colaboradores. Já as empresas com 20 ou mais empregados, integraram 3,32% do total de empresas do setor e reuniam 56,60% dos postos de trabalho, respondendo por grande parte da renda gerada no setor produtivo de projetos.

Foi verificado, por meio da pesquisa do Sinaenco, que as empresas possuidoras em seus quadros de 0 a 4 e de 5 a 9 profissionais cresceram 4,14% e 3,96%, respectivamente. As demais faixas apresentaram resultados negativos, principalmente para as organizações com 250 a 499 funcionários, que registraram uma queda de -15,05%, ou seja, o pior resultado do exercício.

Em suma, a receita do setor das empresas de arquitetura e engenharia consultiva foi amplamente afetada pelas crises política e econômica enfrentada no país. E foram praticamente paralisaram novas contratações de serviços e, até mesmo, suspenderam a execução de serviços já contratados.

A confiança dos empresários do setor da construção é medida por intermédio da Sondagem da Construção que é uma pesquisa mensal do Instituto Brasileiro de Economia da Fundação Getúlio Vargas (FGV/IBRE) que permite o monitoramento e

a antecipação de tendências econômicas para o setor. No início de 2018, os indicadores apontaram a retomada da atividade, a partir dos últimos meses de 2017.

A pesquisa divulgou que passou de 26,2%, em dezembro, para 18,8%, em janeiro, a proporção de empresas informando a diminuição do quadro de pessoal, um sinal evidente de alento para o trabalhador do setor. Porém, de acordo com a pesquisa realizada no mês de abril de 2018, verificou-se variação negativa no índice em -0,2 pontos, depois de oito meses consecutivos de alta. O recuo na expectativa de crescimento econômico mostra que a situação em que vive o país ainda afeta a confiança dos empresários da construção.

Para o setor de arquitetura e engenharia consultiva o Sinaenco preparou para o 4º trimestre de 2017 uma sondagem de expectativas econômico-financeiras do setor de arquitetura e engenharia consultiva com o objetivo de avaliar a perspectiva dos empresários sobre o desempenho atual e futuro dos negócios, bem como a percepção a respeito da conjuntura macroeconômica e de temas que possam impactar o setor.

Entre as empresas que responderam o questionário, 43,6% consideraram a situação econômico-financeira de suas empresas desfavorável. A percepção dos empresários em relação a essa variável melhorou, em comparação com o terceiro trimestre de 2017, uma vez que cresceu o percentual de empresas que avalia sua situação como 'regular' ou 'favorável'.

Na comparação com as expectativas coletadas para o período de outubro de 2017 a setembro de 2018, o número de empresas que espera fechar maior quantidade de contratos cresceu 11,3%. Desta forma, pode-se considerar que melhoraram as expectativas do empresariado do setor para os próximos 12 meses, entre janeiro a dezembro de 2018.

Obviamente, o otimismo dos empresários do setor é caracterizado pela subjetividade e pelo imediatismo, e está sujeito a extrema volatilidade e não serão apenas as apostas otimistas em relação ao futuro do mercado a alavancar a economia e a retomada de seu crescimento.

1.2 OBJETIVO

Desenvolver o planejamento estratégico e de marketing para uma nova empresa projetista especializada em projetos de arquitetura de interiores, localizada no município de São Paulo.

Como consequência, o trabalho visa a oferecer uma contribuição aos arquitetos empreendedores que sentem dificuldades em encontrar bibliografia voltada ao tema e estimulá-los a desenvolver um planejamento estratégico e de marketing para a sua própria empresa.

1.3 JUSTIFICATIVA

Diante de um mercado competitivo, onde não existem barreiras para a entrada de novas empresas e a concorrência entre as empresas atuantes é acirrada, torna-se essencial ao empreendedor conhecer os conceitos e as práticas de planejamento estratégico e de *marketing*, e ainda, se apropriar destes conceitos e aplica-los nas empresas de projetos de arquitetura.

Durante a especialização de Gestão de projetos na construção, muitos conhecimentos e vivências foram compartilhados em sala de aula entre alunos e professores e constatou-se o fato de que vários colegas arquitetos sentem dificuldades em administrar sua empresa de arquitetura. As aulas ministradas sobre administração de empresas de arquitetura, por exemplo, incentivaram os alunos a se enxergarem como empreendedores e a introduzirem os conceitos e lições aprendidas em suas próprias empresas. Assim, como forma de complementar os conhecimentos adquiridos durante o curso, este trabalho traz algumas diretrizes para o planejamento estratégico e de *marketing* das empresas projetistas de arquitetura.

Atualmente, o setor da construção civil, principalmente no segmento de projetos, tornou-se um mercado com alta rivalidade, por fatores tais como a grande quantidade de arquitetos e empresas de arquitetura atuantes. Além disso, essas

empresas, não tem a capacidade de influenciar o preço de mercado de seus produtos e serviços. Assim, para obter contratos, muitas empresas precisam baixar os valores cobrados, mesmo mantendo a qualidade do projeto e do atendimento prestado.

De acordo com o Conselho de Arquitetura e Urbanismo – CAU, apenas no estado de São Paulo, existem hoje, 6.088 empresas de arquitetura em funcionamento e 50.107 arquitetos e urbanistas, 39% mais que no ano de 2012. As atividades registradas de arquitetura e urbanismo saltaram de 218.323, em 2012, para 356.197, em 2018, segundo dados obtidos no Anuário do CAU 2018. Estes dados mostram a grande competitividade enfrentada pelas empresas de arquitetura e pelos arquitetos autônomos.

O adequado planejamento estratégico e de marketing é um diferencial que aumenta o sucesso de uma empresa em detrimento das concorrentes. A implantação dos conceitos e práticas de planejamento favorecem o reconhecimento e a manutenção saudável de uma empresa, diante de um mercado altamente competitivo.

Além disso, torna-se notória a relevância em estudar este tema, quando pesquisas como a do Sinaenco de 2017 são publicadas e dados expressivos vêm à tona, como o fato de que quase 86% das empresas de arquitetura e engenharia consultiva possuem entre 0 e 4 profissionais envolvidos, ou seja, a grande maioria destas empresas são formadas por uni profissionais e micro escritórios.

Fica claro, que o arquiteto é a figura principal na empresa em que atua e precisa desempenhar múltiplas funções como: gestão de custos, gestão de pessoas, gestão operacional, gestão dos *stakeholders*³, além da gestão de projeto e da obra, figurando como elemento-chave dentre os citados a própria gestão estratégica e de marketing, tema desta pesquisa.

Outro fator relevante é a baixa taxa de longevidade das empresas no Brasil. Das 694.500 empresas criadas em 2009 passou de 77% em 2010 para 39% em 2014 – ou seja, três a cada cinco empresas fecharam as portas após cinco anos. Os dados

³ O *stakeholder* significa “parte interessada” ou interveniente. É uma pessoa ou um grupo, que legitima as ações de uma organização e que tem um papel direto ou indireto na gestão e resultados dessa mesma organização. Desta forma, um *stakeholder* pode ser afetado positivamente ou negativamente, dependendo das suas políticas e forma de atuação.

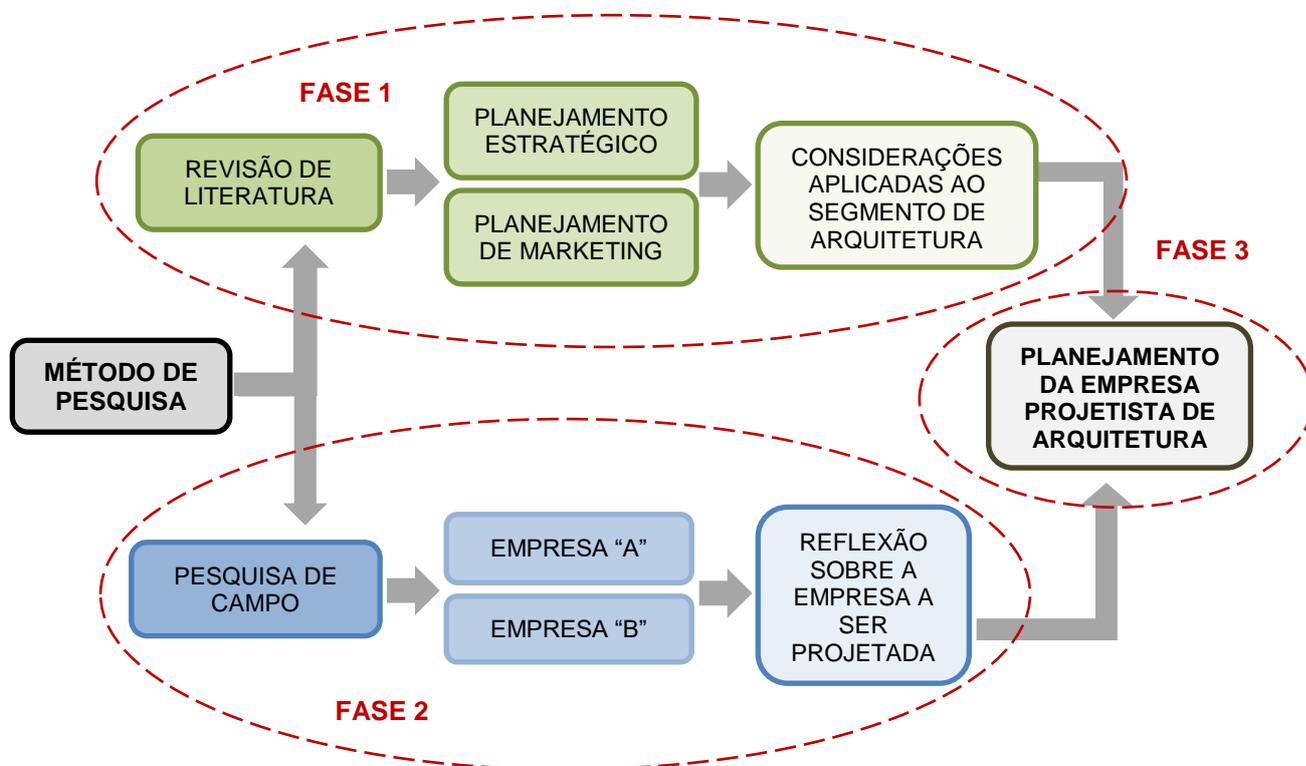
fazem parte da última edição da pesquisa Demografia das Empresas, realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

Desta forma, reitera-se importância da empresa fazerem um bom planejamento estratégico e de marketing para manter as empresas ativas de forma saudável no mercado.

1.4 MÉTODO DE PESQUISA

Os métodos de pesquisa utilizados para alcançar os objetivos propostos na monografia, abrangeram a revisão de literatura e a pesquisa de campo, por meio de um estudo exploratório. O trabalho foi realizado em três fases, como pode ser observado na figura 1, abaixo.

Figura 1 – Método de pesquisa



Fonte: Desenvolvido pela autora

1.4.1 Fase 1 – Revisão de Literatura

Corresponde à análise da literatura sobre os conceitos de planejamento estratégico e de planejamento de marketing, por meio de pesquisas em livros, dissertações, teses, artigos científicos e *websites* que agregam informações relevantes para o desenvolvimento da pesquisa.

1.4.2 Fase 2 – Pesquisa de campo

A pesquisa de campo apresenta um estudo exploratório, com coleta e análise de dados empíricos de duas empresas de arquitetura atuantes no mercado. Os estudos exploratórios, de acordo com Gil (2002) fundamentam-se, principalmente, por meio do aprimoramento de ideias e intuições. Nesse tipo de estudo, o planejamento é bastante flexível, de modo a possibilitar a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado. O estudo exploratório realizado nesta pesquisa teve como objetivo:

- 1) Analisar como as empresas selecionadas foram conceituadas, como se organizam estruturalmente, quais são seus produtos, quem são seus clientes;
- 2) Entender como estas empresas projetistas fazem o planejamento estratégico e de marketing;
- 3) A partir da análise dos dados colhidos, projetar uma nova empresa projetista de arquitetura de interiores.

1.4.3 Fase 3 – Planejamento da empresa projetista de arquitetura

As lições aprendidas a partir da revisão da literatura e da análise do estudo exploratório das empresas “A” e “B” serviram de base para conduzir a fase 3 da monografia, que consiste no planejamento da empresa projetista de arquitetura,

tendo como foco a conceituação, o planejamento estratégico e o planejamento de marketing.

1.5 ESTRUTURAÇÃO DO TRABALHO

A monografia está estruturada em cinco capítulos.

O *primeiro capítulo* apresenta a introdução que engloba a contextualização, o objetivo, a justificativa, o método de pesquisa e a estruturação do trabalho.

O *segundo capítulo* aborda a revisão de literatura realizada a respeito de temas importantes para o desenvolvimento da pesquisa, iniciando pelos conceitos e etapas do processo de planejamento estratégico, seguido das definições das estratégias, tanto no nível do negócio, como no nível funcional. Este capítulo discorre também sobre o planejamento de marketing tradicional e o planejamento de marketing na era digital.

O *terceiro capítulo* apresenta a pesquisa de campo realizada por meio de um estudo exploratório de duas empresas de arquitetura. Estes estudos estão estruturados na forma de relatórios de pesquisa, análise crítica e análise SWOT. Por fim, uma tabela comparativa entre as duas empresas é exposta neste capítulo.

O *quarto capítulo* apresenta o planejamento estratégico e de marketing para uma nova empresa projetista de arquitetura, a partir dos conceitos estudados na revisão de literatura e reflexões feitas após a análise das empresas estudadas.

Finalmente, o quinto capítulo apresenta as considerações finais a respeito do trabalho desenvolvido.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Não existe consenso entre os autores sobre o que é estratégia, tampouco sobre o que constitui uma boa estratégia. Nos inúmeros livros consultados, cada autor tem estabelecido um conceito para definir o que seja planejamento estratégico.

Para Porter (1999), estratégia é criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades. Porter afirma ainda, que estratégia consiste em identificar uma posição em um mercado competitivo que permita a empresa se defender da competição atual e futura.

Segundo Fernandes e Berton (2005), estratégia é definida por um conjunto de importantes definições sobre os objetivos, as metas, as políticas e os planos para efetivar uma situação futura desejada, considerando as oportunidades oferecidas pelo ambiente e os recursos da organização.

Henderson (1998) *apud* Fernandes e Berton (2005, p.6) declara que estratégia é a “busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa”. Assim como Barney e Hesterly (2007, p.5) que entende que estratégia é definida como “a teoria de como obter vantagens competitivas”.

Apesar de todas as considerações de planejamento e estratégia abordados acima serem importantes, é com base no conceito de estratégia como fonte para obter vantagem competitiva, que esta pesquisa será baseada.

A geração de **vantagem competitiva** é o objetivo final do processo de planejamento estratégico e, de acordo com Barney e Hesterly (2007), acontece quando uma empresa é capaz de gerar maior **valor econômico** do que as empresas rivais, sendo que valor econômico é a diferença entre o benefício total percebido pelo consumidor e o custo econômico total de um produto, ou seja, é a diferença entre preço e custo. Outros autores consideram que vantagem competitiva é muito mais que apenas gerar lucro para uma empresa, apontando a questão da eficiência e

qualidade. As fontes para construção de vantagem competitiva serão discutidas mais profundamente na seção 2.1.7.

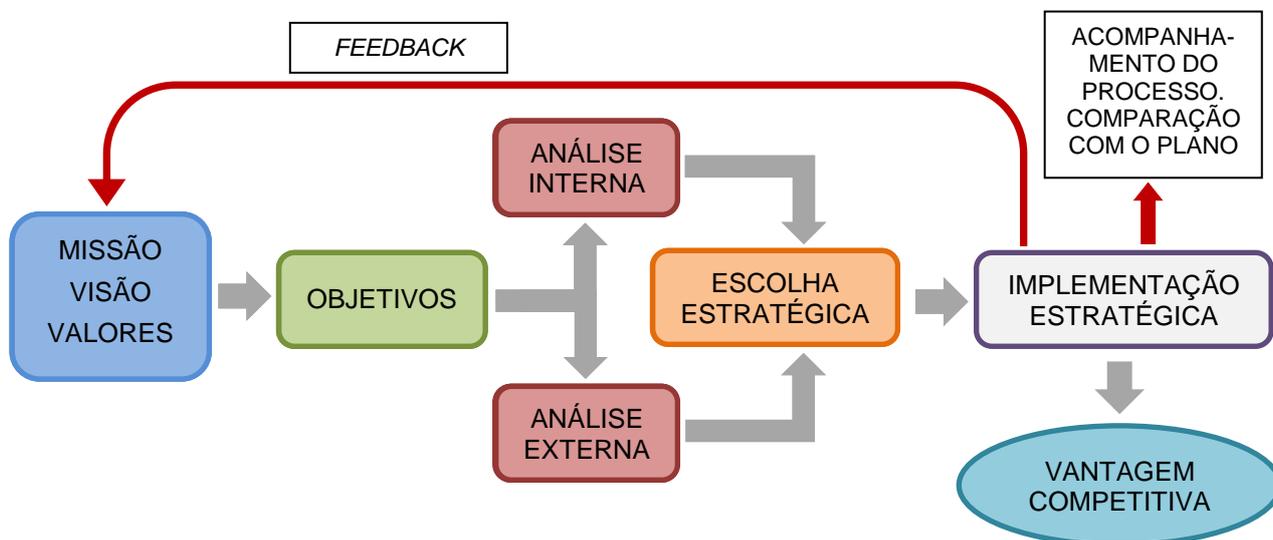
2.1.1 Processo de gestão estratégica

O processo de gestão estratégica é um conjunto de sequência de análises e escolhas que podem aumentar as chances de uma empresa fazer suas escolhas estratégicas com sucesso, ou seja, uma estratégia que gere vantagem competitiva. (BARNEY; HESTERLY, 2007).

O modelo de processo abordado nesta pesquisa (Figura 2) pode ser descrito como típico modelo formal de planejamento estratégico para a definição da estratégia e consiste em cinco etapas principais de acordo com Hill e Jones (2013):

- a) Determinar a missão, visão, valores e os principais objetivos corporativos;
- b) Analisar o ambiente externo competitivo em que a empresa atua a fim de conhecer as oportunidade e ameaças;
- c) Analisar o ambiente interno de operação da empresa para identificar os pontos fortes e fracos;
- d) Selecionar as estratégias mais adequadas que desenvolvam os pontos fortes e neutralizem ou corrijam os pontos fracos com o intuito de obter vantagem das oportunidades externas e conter as ameaças externas;
- e) Implementar as estratégias.

Figura 2 – O processo de administração estratégica



Fonte: Adaptado de Barney e Hesterly (2007) pela autora

Embora esta pesquisa trate o processo de gestão estratégica como um modelo sequencial, lógico e sistemático, é importante deixar claro que na prática, neste processo, suas etapas podem estar sobrepostas. A empresa não precisa, necessariamente, fazer a análise externa e interna após a definição dos conceitos de missão corporativa, tampouco iniciar os primeiros esboços ou a implantação das estratégias após o término de todas as definições e análises.

O empreendedor pode, no meio do processo de formulação, perceber algum fator, uma oportunidade ou ameaça que precise ser melhor estudada. Neste momento, é preciso voltar ao processo de análise e colher mais informações. Entretanto, este modelo representa o tipo ideal, um parâmetro para compreender melhor a realidade da gestão estratégica. (FERNANDES; BERTON, 2005)

Após a escolha do melhor conjunto de estratégias para atingir uma vantagem competitiva, os gestores devem implementá-las, adotando ações nos níveis funcionais e do negócio, a fim de executar o plano estratégico. Todas as etapas de implantação estratégica do processo de planejamento devem ser acompanhadas de

uma análise crítica do resultado obtido, para retroalimentar o processo e compará-la com o plano, iniciando assim um novo ciclo. (HILL; JONES, 2013)

O ciclo do *feedback*⁴ mostra que o planejamento é um processo cíclico e após a implementação da estratégia, a execução deve ser monitorada para comprovar se as definições iniciais e os objetivos foram atingidos e se a vantagem competitiva está sendo sustentada.

Nesta pesquisa que trata do planejamento estratégico de uma nova empresa de arquitetura de interiores, foram elaborados os conceitos iniciais e filosofia; a definição de missão, visão, valores e dos objetivos; as análises externa e interna e a definição das estratégias, mas não haverá a fase de implantação das estratégias, o acompanhamento do processo, a comparação com o plano inicial e o ciclo de *feedback*, pois estes itens não se aplicam a uma empresa que ainda não está em atividade.

2.1.2 Missão, visão e valores

A declaração da missão organizacional é o primeiro elemento do processo de gestão estratégica, reflete seu negócio fundamental e o contexto dentro do qual as estratégias são formuladas. Apesar das declarações de missão variar entre os autores, de acordo com Hill e Jones (2013), para estabelecer uma declaração de missão é necessário estabelecer quatro componentes principais: a definição da razão de ser da empresa ou da organização, que recebe normalmente o nome de missão; a visão, que é uma declaração do estado futuro desejado; uma declaração dos valores mais importantes com os quais a organização está comprometida e o estabelecimento dos seus objetivos principais.

A missão de empresa estabelece uma orientação e delimita a ação do empreendedor por um período de tempo, normalmente longo, em que ficam estabelecidos as crenças, as expectativas, os conceitos e os recursos. Neste ponto,

⁴ *Feedback* significa realimentar ou dar resposta a uma determinado pedido ou acontecimento. Na área da comunicação, o *feedback* é um dos elementos presentes no processo de comunicação, onde um emissor envia uma mensagem para um receptor, através de um determinado canal.

são descritas as habilidades essenciais da empresa, que são geralmente mais amplas do que as dimensões genéricas do produto ou serviço. A missão fornece a direção em que a empresa vai implementar-se e determina os limites dentro dos quais será escolhida a postura estratégica da empresa. Por isso, a definição da missão de uma empresa deve satisfazer critérios racionais e sensatos. Oliveira (2001) explica que os critérios descritos para a confecção da missão devem ser:

- a) Suficientemente empreendedores para terem impacto sobre o comportamento da empresa;
- b) Focalizados no sentido da satisfação das necessidades dos clientes e menos focados nas características do produto ou serviço;
- c) Capazes de refletir as habilidades essenciais da empresa;
- d) Serem de fácil entendimento;
- e) Realistas;
- f) Flexíveis; e
- g) Motivadores.

Kotler e Armstrong (1999) entendem que a missão da empresa deve ser definida em termos amplos, para satisfazer as necessidades do ambiente externo e não ser vista apenas em termos da oferta de algum produto ou serviço específico.

Hill e Jones (2013) acreditam que a missão deve priorizar as reivindicações de seus consumidores e que uma empresa deveria definir o seu negócio em três dimensões: (1) quem está sendo satisfeito (que grupos de consumidores); (2) o que está sendo satisfeito (que necessidades dos consumidores) e (3) como os consumidores estão sendo satisfeitos (por meio de que habilidades, conhecimentos ou competências). Essa abordagem ressalta a necessidade de uma definição de negócio mais orientada para o consumidor do que para o produto ou serviço, como mostra a Figura 3.

Figura 3 – A definição do negócio a partir de três questões



Fonte: Adaptado de Hill e Jones (2013) pela autora

Para consolidar este conceito nos empreendedores e suas respectivas empresas, alguns cuidados devem ser tomados no tocante ao estabelecimento da missão de uma empresa, como abordado por Oliveira, (2001) que acredita que não se deve estabelecer uma frase definitiva para a missão da empresa, pois ela está propensa a sofrer várias mudanças no decorrer do tempo e nas circunstâncias internas e externas. É preciso estar atento ao momento certo de redefini-la sempre que necessário, dentro de um processo contínuo de observação. Além disso, não é sensato procurar definições demasiadamente curtas e objetivas e tampouco estabelecer definições longas. Isto pode prejudicar o entendimento e a assimilação. E por fim, não relacionar diretamente com produtos e serviços oferecidos, pois assim podem reduzir a amplitude da missão da empresa.

Algumas organizações trabalham o conceito de visão, que representa “aonde a empresa almeja chegar”, porém para algumas empresas a formulação de missão pode incorporar de certa forma, a ideia de visão. (FERNANDES; BERTON, 2005).

Visão é conceituada de forma completa e abrangente por Oliveira (2001), como:

Os limites que os proprietários e principais executivos da empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla. Nesse contexto, a visão proporciona o grande delineamento do planejamento estratégico a ser desenvolvido e implementado pela empresa. (OLIVEIRA, 2001, p.82)

De acordo com Gonçalves (2006), o conceito de visão pode ser definido como uma percepção antecipada de como se deseja que a organização esteja no futuro e também um direcionador de longo prazo que guia constantemente a empresa. A visão pode ter um conceito mais subjetivo, pois está ligada às percepções do empreendedor. Apesar deste fato, toda visão tem um grau de objetividade, já que se refere a um cenário futuro bem delineado, que deverá surgir a partir de desdobramentos do presente.

Em outras palavras, podemos afirmar que boas declarações de visão tem por objetivo, atingir um alvo tangível, que ajude a motivar os colaboradores e direcionar as estratégias. Sendo assim, a visão e o planejamento estratégico caminham lado a lado por todo o tempo de vida de uma empresa e estão constantemente sendo revistos, já que a visão resulta no planejamento, e o planejamento aponta as suas possibilidades de realização.

Os valores de uma empresa são vistos como a base da cultura organizacional e cooperam para direcionar e modelar o comportamento dentro de uma empresa. Isso quer dizer que, os valores determinados pela empresa nortearão o modo de agir dos gestores e colaboradores a fim de atingir os objetivos e cumprir a missão. (HILL e JONES, 2013).

2.1.3 Objetivos

Após a definição de missão, visão e valores fundamentais de uma organização os gestores estarão aptos para estabelecer alvos específicos e mensuráveis para avaliar se a missão está sendo realizada de acordo com o planejado. Este é o significado de objetivo, atribuído por Barney e Hesterly (2007).

Fernandes e Berton (2005) acreditam que missão, visão e valores são importantes para a organização, mas, de certa forma, são conceitos filosóficos que não acarretam imediatamente mudanças e ações práticas. Isso que dizer, que não basta esquadrihar um enunciado de missão corporativo imponente, se a empresa não tem objetivos claros para serem seguidos nos próximos anos e estratégias orientadas a conservar e validar esta missão, visão e valores estabelecidos inicialmente. Em suma, quando uma empresa não tem uma missão corporativa muito bem estabelecida e bem difundida entre os colaboradores, o objetivo pode se tornar um elemento volátil e se corromper frente às oscilações de mercado.

Os autores ponderam que a empresa precisa traçar objetivos precisos e mensuráveis sob pena de descreditar todo o processo de planejamento. Desta forma, o conjunto de objetivos constitui uma forma palpável de tornar a missão real. Os objetivos, que são projeções para o futuro desejado, devem ser concretos, precisam estar associados a descrições precisas e quantitativas e devem ter um prazo máximo estipulado para a sua realização.

É interessante mencionar Hill e Jones (2013), pois os mesmos consideram, citando BALDWIN autor do livro “Fundamental enterprise valuation: return in invested capital” de 2004, que apesar da maioria das empresas operarem com objetivos variados, o objetivo principal de grande parte das organizações é elevar ao máximo o retorno investido pelos acionistas, o que exige alta lucratividade. Hill e Jones afirmam, que:

A busca exagerada da lucratividade imediata para maximizar o desempenho de curto prazo podem encorajar ações equivocadas de gestão, como cortar custos considerados não essenciais a curto prazo – por exemplo, gastos com pesquisa e desenvolvimento, marketing e novos investimentos de capital. Embora cortar custos imediatos aumente a lucratividade imediata, o subinvestimento, a falta de inovação e a redução do marketing daí resultantes podem colocar em risco a lucratividade de longo prazo e o crescimento do lucro. (HILL; JONES, 2013, p.50).

Para uma empresa conseguir cumprir sua declaração de missão em longo prazo e sustentar sua vantagem competitiva e lucratividade ao longo de toda a vida útil,

esses gastos citados acima tornam-se essenciais. Os gestores precisam estar conscientes de que, quando os objetivos forem atingidos, conseqüentemente haverá o aumento do desempenho e da competitividade de longo prazo do seu empreendimento.

Os objetivos em longo prazo estão intimamente ligados aos temas como desenvolvimento de produto, eficiência, satisfação do consumidor e priorizam objetivos específicos em relação a questões como produtividade, qualidade e inovação.

Para Fernandes e Berton (2005) o ato de planejar e definir os objetivos trazem algumas vantagens imprescindíveis para a empresa, como:

- a) Concentrar esforços: objetivos precisos ajudam a empresa a obter bons resultados, evitando desta forma, desperdícios.
- b) Fornecer indicadores e controle: elaborar objetivos claros facilitam a existência de um bom sistema de indicadores de gestão e a recíproca é verdadeira, pois, a empresa pode ser levada a reformular seus indicadores a partir da fixação de novos objetivos.
- c) Proporcionar aprendizado: fazer um exercício com a intenção de estimular o aprendizado e melhorar a qualidade no estabelecimento dos objetivos futuros. Para isso, deve-se periodicamente verificar os objetivos planejados com o que foi atingido e analisar criticamente os meios e motivos que levaram a atingir ou não o que foi inicialmente proposto.
- d) Firmar uma base para as estratégias: Os objetivos precisam servir de base para a formatação das estratégias que direcionam as ações da empresa.

Os empreendedores não devem se sentir acomodados, uma vez que as condições internas e externas – que serão tratadas a seguir – se alterem, os objetivos estabelecidos não podem ser válidos para um longo período de tempo. Oliveira (2001) insiste que é preciso ficar claro que o mesmo antigo objetivo, repetido muitas vezes, não terá impacto e não representará nenhum desafio, pelo simples fato de a empresa estar muito bem estruturada para a sua realização. Faz-se necessário uma reavaliação sistemática de objetivos e desafios, pois a manutenção de um mesmo plano de ação durante um longo período de tempo pode neutralizar os impactos

favoráveis sobre a empresa, pois estes objetivos tendem a permanecer estáticos. O autor finaliza argumentando, que não se deve fazer revisões durante um curto período de tempo, mas desenvolver um processo dinâmico e flexível suficiente para a realidade de cada empresa.

2.1.4 Análise externa

A definição da missão e dos objetivos não pode existir isoladamente, assim, a percepção e análise do ambiente externo é uma etapa essencial e contínua no processo de diagnóstico, a fim de obter as estratégias mais adequadas para uma empresa. O constante monitoramento destes condicionantes externos possibilita identificar as ameaças e as oportunidades para a empresa. De acordo com Luecke (2008), as ameaças são forças possíveis que estão fora do controle e requerem que a empresa planeje ou decida como mitigá-los e oportunidades são tendências, forças, eventos e ideias de que a empresa pode tirar proveito.

De acordo com Kotler e Armstrong (1999) grande parte das empresas ignoram as alterações do ambiente externo como oportunidades de negócio, desconsideram e resistem e elas a ponto de serem prejudicadas. Por esse motivo, sua organização, sua cultura, seus sistemas e suas estratégias empresariais, se desenvolvem sem organização ou ficam estagnadas e obsoletas.

2.1.4.1 Análise do ambiente geral

Segundo Barney e Hesterly (2007) uma empresa deve iniciar a análise das ameaças e oportunidades com um entendimento do ambiente geral em que ela opera, que se caracteriza por tendências amplas e que podem ter impactos nas escolhas estratégicas dessa empresa. O ambiente compreende seis elementos inter-relacionados: mudanças tecnológicas, tendências demográficas, tendências culturais, clima econômico, condições legais e políticas e acontecimentos específicos, conforme a Figura 4.

Figura 4 – O ambiente geral enfrentado pelas empresas



Fonte: Adaptado de Barney e Hesterly (2007) pela autora

As mudanças tecnológicas podem representar tanto uma oportunidade – à medida que as empresas começam a explorar como usar a tecnologia para desenvolver novos produtos ou serviços – ou como ameaças – à proporção que as mudanças tecnológicas forçam as empresas a repensar suas estratégias tecnológicas. (BARNEY; HESTERLY, 2007)

No setor de projetos, por exemplo, a compra de diversas licenças de um novo software pode aumentar custos não planejados de uma empresa. Outro exemplo, é a necessidade atual de implantação do conceito BIM (Building Information Modeling) nas empresas de projeto no Brasil. As empresas precisam conscientizar-se da importância da elaboração de projetos a partir do conceito BIM, capacitar os colaboradores, planejar-se financeiramente e funcionalmente, pois é um processo que pode demorar muitos meses para ser implantado de maneira correta e, em vez de ser uma oportunidade, pode se tornar uma ameaça se não houver o planejamento necessário.

Um segundo elemento do ambiente geral de uma empresa são as tendências demográficas. A demografia é conceituada pela Enciclopédia Britânica, como o estudo da dinâmica populacional humana e engloba as dimensões, as estatísticas, a estrutura e a distribuição das diversas populações. A análise demográfica centra-se nas características de toda uma sociedade ou um grupo específico, definido por critérios como a educação, a nacionalidade, a religião, grupo étnico e outras particularidades que possam determinar padrões de compra. Conhecer essas informações básicas sobre uma população, segundo Barney e Hesterly (2007) pode ajudar uma empresa a determinar se seus produtos ou serviços serão ou não atraentes para os clientes e quais serão os consumidores em potencial para estes produtos ou serviços.

Para fazer um paralelo com as empresas de projeto, o comportamento populacional pode criar oportunidades para determinado nicho de projetos. Como por exemplo, o envelhecimento populacional crescente, pode atrair investimentos para projetos voltados a terceira idade.

As tendências culturais são o terceiro item sobre a interferência do ambiente geral sobre uma empresa. Cultura é o conjunto de normas, valores, manifestações artísticas, sociais e comportamentais que guiam uma sociedade. Para Barney e Hesterly (2007) estes valores e normas definem o que é certo ou errado, aceitável ou inaceitável em uma sociedade. Entender estes comportamentos e as mudanças culturais que uma sociedade sofre, pode impactar na habilidade de ganho de vantagem competitiva de uma empresa.

O artigo de Grzesiak (2014) expõe algumas mudanças que já estão ocorrendo no pensamento e atitudes da sociedade brasileira e mundial. Com algumas delas é possível fazer um paralelo com o setor de projetos de arquitetura e construção, como:

- a) O poder que qualquer indivíduo tem de influenciar pessoas através das redes sociais;
- b) As decisões são tomadas com agilidade ao invés da burocracia de grandes estruturas empresariais;

- c) A comunicação consciente e hábil tem grande participação nos resultados positivos das empresas;
- d) A estratégia de atração de clientes através de conteúdo relevante e valioso por meio de histórias com as quais as pessoas podem se identificar.

Estas questões podem influenciar o setor de projetos no que se referem ao planejamento de estratégias de marketing voltados para as mídias digitais e de relacionamento com o cliente.

O quarto elemento do ambiente geral de uma empresa é o clima econômico atual e é representado pela saúde geral da economia em que uma empresa está inserida. A saúde da economia passa por altos e baixos ao longo do tempo e quando a demanda por bens e serviços está baixa e o desemprego alto a economia entra em um período de recessão. Esta foi a situação vivida no Brasil recentemente, entre os anos de 2014 e 2017 e as empresas que não se planejaram adequadamente, para passar por este momento turbulento, fecharam as portas ou tiveram seus lucros extremamente reduzidos. (SINAENCO, 2017)

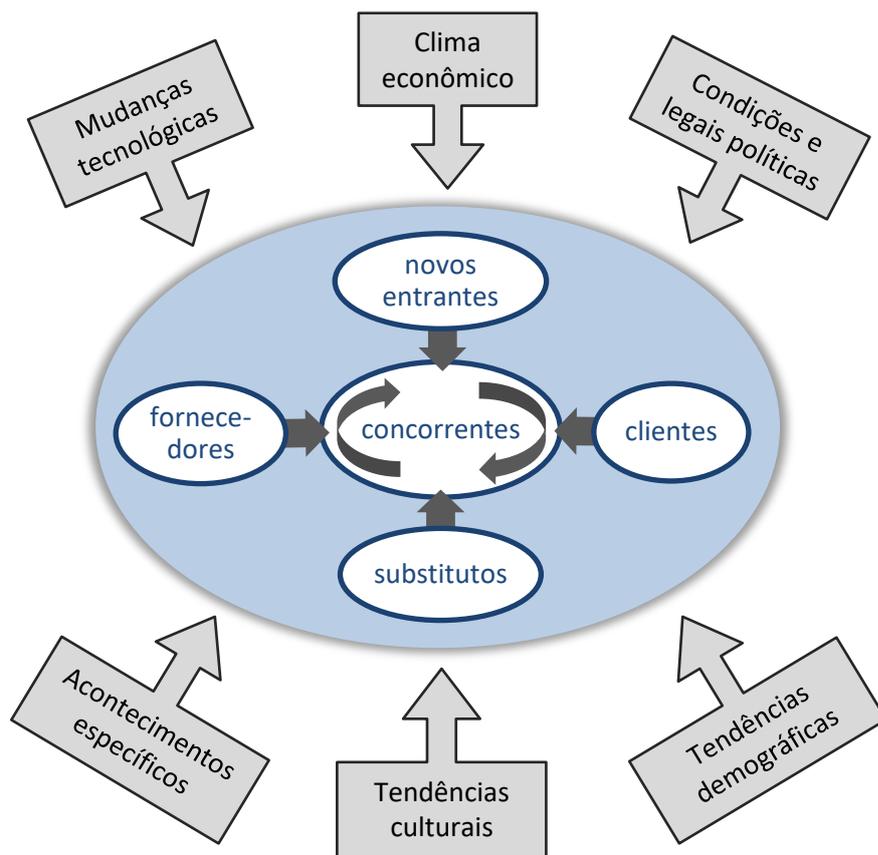
O quinto componente do ambiente geral de uma empresa são as condições legais e políticas. As leis e o sistema legal impactam profundamente a estrutura de uma corporação. No setor de projetos de arquitetura e da construção civil, as leis de zoneamento e ocupação do solo, os códigos de obras, os códigos sanitários, as normas técnicas, e outras diretrizes legais que devem ser seguidas para elaborar e aprovar um projeto nos órgãos competentes. Estas diretrizes são norteadores e geram grande impacto na tomada de decisões estratégicas de uma empresa.

Por último, mas não menos importante, são os acontecimentos específicos, que de acordo com Barney e Hesterly (2007) incluem guerras civis, golpes políticos, terrorismo, desastres naturais, recessão em um país ou uma região. Estes acontecimentos muitas vezes imprevisíveis podem ter grande impacto na capacidade das estratégias de uma empresa para gerar vantagem competitiva.

O ambiente geral da empresa analisa de maneira ampla o contexto em que ela está inserida. Todavia, apesar da importância da análise geral no processo de gestão estratégica é fundamental analisar o setor, o ambiente mais local da empresa, para entender completamente as ameaças e oportunidades. O ambiente do setor sofre

influência direta do ambiente geral (Figura 5), pois alterações nas forças do macroambiente podem ter impacto considerável nas cinco forças de Porter – que serão expostas a seguir – alterando a grandeza relativa à elas.

Figura 5 – Relação entre o ambiente externo e as cinco forças de Porter



Fonte: Adaptado de Hill e Jones (2013) pela autora

2.1.4.2 Identificação do setor

Um ponto importante para analisar o meio externo, segundo Hill e Jones (2013), é identificar o setor em que a empresa compete. O setor pode ser definido como um grupo de empresas que oferecem produtos e serviços semelhantes, sendo concorrentes próximos porque satisfazem as mesmas necessidades básicas dos consumidores. Os gestores precisam estudar essas necessidades básicas do público alvo que a empresa atende. Isso quer dizer que o empreendedor deve ter

uma visão orientada ao consumidor e não uma visão voltada para o produto ou serviço.

A segmentação de mercado, segundo Luecke (2008), é importante para dividir um grande mercado heterogêneo de clientes em sub-mercados menores com propriedades homogêneas. O estudo destes mercados menores pode ajudar a compreender quais são os clientes que proporcionam mais lucro.

De acordo com o Sebrae a indústria da construção é um dos setores mais representativos do país. Sua cadeia produtiva reúne construtoras, fabricantes e comerciantes de materiais, máquinas e equipamentos, serviços técnicos especializados, serviços imobiliários e consultorias de projetos, engenharia e arquitetura (Figura 6). Segundo o Sinaenco, o setor de projetos de arquitetura consultiva é o segmento da indústria da construção civil que reúne as empresas dedicadas ao desenvolvimento de estudos, projetos, consultoria e gerenciamento de obras, por meio da prestação de serviços técnicos especializados.

É importante esclarecer onde as empresas de projetos estão situadas e quais são suas fronteiras, pois ao mesmo tempo em que uma empresa projetista de arquitetura está intrinsecamente ligada à indústria da construção civil, atuando como prestadora de serviços de incorporadoras e construtoras, em outros momentos, ela está fora desta cadeia produtiva, operando como uma empresa prestadora de serviços de design de interiores para clientes pessoas físicas, por exemplo.

Figura 6 – Setores da cadeia produtiva da construção civil



Fonte: Sebrae: Cenários prospectivos (2016)

Após a identificação do setor e da determinação dos seus limites, o próximo passo é analisar as forças competitivas do ambiente setorial para identificar as oportunidades e ameaças.

2.1.4.3 Análise das cinco forças

Fernandes e Berton (2005) afirmam que é impossível, estudar o mercado, em um meio atual e competitivo, sem mencionar o modelo das cinco forças. Porter (1999) direcionou suas pesquisas para as grandes empresas, entretanto, o Sebrae⁵ orienta que a ferramenta das cinco forças de Porter é indicada para organizações de todos os tamanhos, que queiram analisar o ambiente competitivo em que a organização está inserida para determinar o melhor posicionamento do negócio diante dos concorrentes.

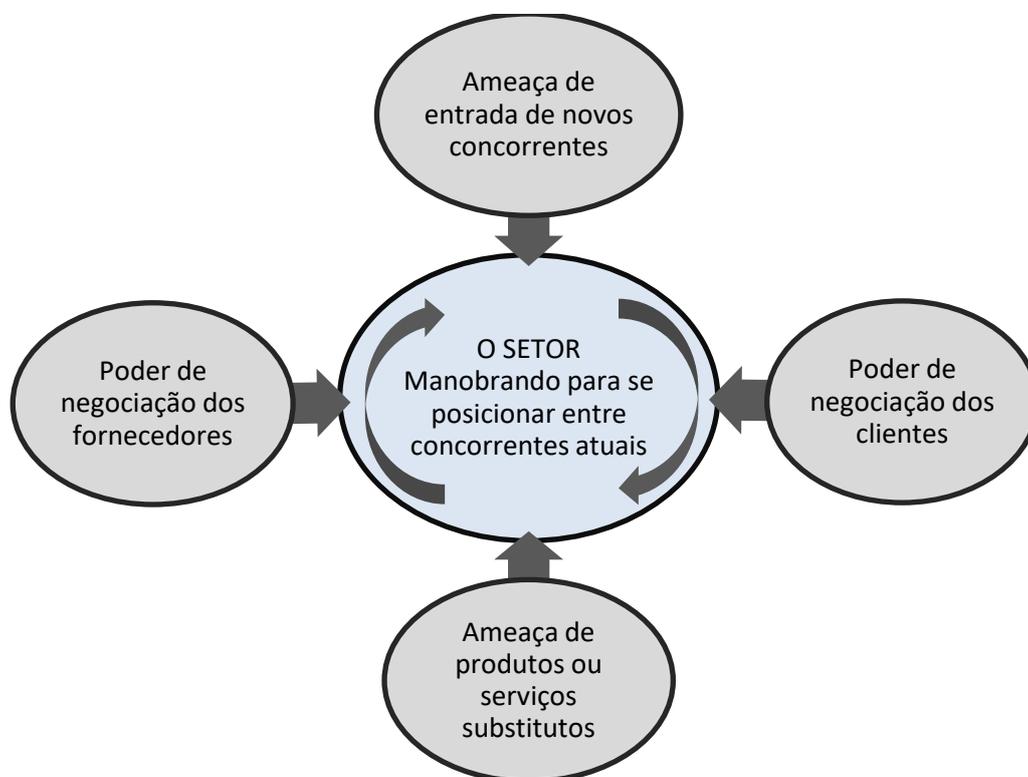
⁵ Cartilha do Sebrae sobre as cinco forças de Porter elaborada pelo professor NAKAGAWA, M. [S.I.] [ca. 2000]

O modelo das cinco forças de Porter, originalmente chamado de “análise estrutural da indústria” é importante, segundo Luecke (2008), porque estimula o estrategista a perceber as tendências que determinam a lucratividade e o crescimento em potencial, para além do pequeno círculo de concorrentes naturais.

A essência da formulação estratégica para Porter (1999) consiste em enfrentar a competição, porém é complicado encarar esta afirmação de forma otimista. Quando uma empresa visa garantir uma fatia deste mercado competitivo, tem de considerar que não são apenas os concorrentes que participam desta competição.

A análise das cinco forças básicas (Figura 7) que existem em um estado de competição pode ser examinadas considerando: a ameaça de entrada de novos concorrentes; o poder de negociação dos fornecedores; as manobras para posicionamento entre concorrentes atuais; o poder de negociação dos clientes e a ameaça de produtos ou serviços substitutos.

Figura 7 – As cinco forças de Porter



Fonte: Adaptado pela autora de Porter (1999)

1) Ameaça de entrada de novos concorrentes

De acordo com o modelo Porter (1999), a primeira ameaça concerne no risco de entrada de novos concorrentes no setor. Em um mercado atrativo onde não existem barreiras significativas, a qualquer momento, existe o risco de entrada de novos competidores, que sugam uma fatia de participação no mercado. Oferecendo desconto, aumentando a necessidade de propaganda por parte das demais empresas, diminuindo assim a rentabilidade do negócio de forma geral.

As novas empresas entrantes no mercado, segundo Porter (1999), trazem novas capacidades, vontade de ganhar participação no mercado e, geralmente, possuem recursos financeiros disponíveis. Um risco elevado de entrada de potenciais concorrentes representa uma ameaça à lucratividade das empresas já estabelecidas. Porém, quando o risco de novas entradas é baixo, as empresas já estabelecidas podem tirar vantagem desta situação, que se caracteriza como oportunidade para aumentar preços e ter maiores retornos. (HILL; JONES, 2013)

A gravidade da ameaça de entrada de novos concorrentes depende da capacidade destas novas empresas enfrentarem as barreiras existentes e a reação dos concorrentes já estabelecidos. Os principais fundamentos das barreiras de entrada, conforme Porter (1999) são:

- a) Diferenciação do produto: existe quando as marcas concorrentes em um determinado nicho já estabeleceram uma relação de proximidade com o consumidor, a ponto de tornar difícil a identificação com uma nova marca entrante no segmento.
- b) Necessidades de capital: a necessidade de investir grandes recursos financeiros e dispor de altas quantias de capital de giro para a abertura de uma empresa é uma barreira comum para os novos entrantes, o que leva boa parte desses novos empreendedores evitarem alguns nichos específicos de negócios.
- c) Custo de mudança para o consumidor: quando o consumidor precisa gastar, tempo, energia e dinheiro para mudar para outro produto oferecido por uma nova empresa.

Verifica-se no campo de serviços de projetos de uma forma geral e não apenas em projetos de arquitetura que praticamente não existem barreiras para a entrada de novos concorrentes, onde, em algumas situações, até mesmo profissionais sem habilitação exercem a profissão de arquiteto.

2) Manobras para posicionamento entre concorrentes atuais

Porter (1999) afirma que a rivalidade entre os concorrentes manifesta-se na forma de “manobras de posicionamento”, que em outras palavras significa a utilização de táticas para competir no preço, na introdução de novos produtos e nas batalhas de publicidade.

A rivalidade intensa entre as empresas já estabelecidas gera uma ameaça forte à lucratividade, pois implica em preços mais baixos de produtos ou serviços e aumento dos custos, exigindo novas armas de competição, como o *marketing*. Hill e Jones (2013) explicam que a estrutura competitiva de um setor está ligada à rivalidade entre as empresas concorrentes, que pode ser consolidada, quando é dominada por poucas empresas ou fragmentada, quando é constituída por um grande número de pequenas e médias empresas.

Diversos “setores fragmentados” possuem produtos com baixa diferenciação e poucas barreiras de entrada. Nesta situação, sempre que a demanda for elevada e os lucros forem altos, novas empresas tenderão a entrar no mercado. O passo seguinte é uma guerra de preços, o que reduz os lucros do setor, e posteriormente pode levar algumas empresas à falência. A melhor estratégia para estes casos é tentar diminuir os custos, de modo a se tornar lucrativa nos melhores períodos e conseguir sobreviver nas piores fases que podem vir a surgir.

A intensidade da demanda setorial significa para Hill e Jones (2013) mais um fator que determina a intensidade de rivalidade entre as empresas estabelecidas. Uma demanda em crescimento, tanto por novos consumidores, como pelo aumento do poder de compra de antigos consumidores, conduz à diminuição da rivalidade, já que as empresas vendem mais, sem reduzir a participação de mercado das outras. Contrariamente, uma queda de demanda causa grande rivalidade, pois cada

empresa buscará permanecer atuante. Neste caso, uma empresa só cresce se outra perde participação no mercado.

No setor de projetos a concorrência é acirrada, onde a maioria das empresas tenta conquistar o seu espaço com ética e apresentando projetos de qualidade, porém algumas empresas usam artifícios questionáveis como reduzir o preço ou até mesmo não cobrar pelo projeto, estabelecendo uma concorrência desleal.

3) Poder de negociação dos fornecedores

Porter (1999) afirma que os fornecedores tem a capacidade de exercer poder de negociação sobre os participantes de um determinado setor, pela elevação de preço ou redução da qualidade dos bens e serviços. Algumas características de fornecedores que podem levar a altos níveis de ameaça, segundo Barney e Hesterly (2007) são reveladas de acordo com os seguintes indicadores:

- o setor de fornecedores é dominado por um número pequeno de empresas;
- os fornecedores vendem produtos exclusivos ou altamente diferenciados;
- os fornecedores não são ameaçados por substitutos;
- os fornecedores começam a competir com a empresa, tornando-se rivais, o que ocorre quando as empresas não são clientes importantes para os fornecedores.

No setor de projetos de arquitetura a relação com o fornecedor é estabelecida, na maioria das vezes, como uma relação de parceria e não uma relação de barganha. Os fornecedores são parceiros no sentido de atender o cliente final da melhor maneira possível, oferecendo um produto e serviço de qualidade de maneira que o arquiteto volte a indicar seus serviços.

4) Poder de negociação do cliente

No modelo das cinco forças, Porter (1999), leva em consideração a avaliação dos principais clientes da empresa, pois são eles que adquirem os produtos e serviços de uma empresa e detém, portanto, o poder de barganha sobre a empresa.

A barganha é a habilidade que os compradores possuem de baixar o preço de um produto ou serviço ou de aumentar os custos das empresas através da exigência de maior qualidade nos produtos ou serviços. Clientes poderosos tem o poder de baixar o lucro de uma empresa pressionando por preço baixo e alta qualidade, constituindo uma ameaça, conforme Hill e Jones (2013). Entende-se desta forma, que as decisões estratégicas de uma empresa devem ser influenciadas por este poder de barganha.

No setor de projetos, o cliente tem grande poder de barganha sobre as empresas, pois, busca preço baixo e qualidade do projeto e serviços oferecidos. Para conseguir este bom custo-benefício, o cliente pesquisa várias empresas antes de fechar um contrato.

5) Ameaça de produtos ou serviços substitutos

A última força do modelo de Porter é a ameaça de produtos ou serviços substitutos, de outras empresas do mesmo setor ou de outro setor que podem satisfazer as necessidades semelhantes dos consumidores.

Fernandes e Berton (2005) afirmam que um aspecto que deve ser analisado com atenção é a relação preço e desempenho do produto substituto, pois, quanto menor o preço dos produtos ou serviços substitutos, maior a pressão que eles exercerão no mercado. Porém se a qualidade do produto ou serviço substituto for inferior, este substituto deixa de ser uma ameaça.

Pode-se fazer um paralelo com o setor de projetos, como por exemplo, lojistas que ofertam serviços de projeto, sem custo, com a promessa do cliente fechar contrato com a empresa. Ou mesmo, técnicos em decoração e design de interiores, oferecerem serviços semelhantes.

No modelo das cinco forças é possível identificar interferências importantes para os empreendedores que anseiam escolher e implementar estratégias. Barney e Hesterly (2007) consideram que esse modelo descreve as fontes mais comuns de ameaças ambientais e caracteriza apenas o nível geral de ameaça no setor. Dificilmente as cinco forças serão igualmente ameaçadoras ao mesmo tempo.

Entretanto, Porter (1999) defende que o objetivo desta análise é criar condições para gerar vantagem competitiva para uma empresa.

2.1.5 Análise interna

A análise interna, assim como a análise externa exposta na seção anterior, faz parte do processo de diagnóstico estratégico quando é feita uma investigação dos pontos fortes e pontos fracos da empresa com o objetivo de trazer à tona as qualidades e deficiências da empresa estudada. Segundo Oliveira (2001), pontos fortes são variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável para a empresa, em relação ao seu ambiente e pontos fracos são as variáveis internas e controláveis que provocam uma situação desfavorável para a empresa, em relação ao seu ambiente.

A partir das informações obtidas após o processo de análise, o empreendedor é capaz de compará-las com as informações das outras empresas concorrentes do seu setor de atuação, visto que Luecke (2008, p.50) afirma que “uma competência só é significativa quando comparada com a dos concorrentes”. O autor declara ainda que “como no mundo exterior, o conhecimento do mundo interior, dá um sentido prático sobre as metas e estratégias da empresa que são mais viáveis e promissoras”. (LUECKE, 2008, p. 40)

Um dos métodos descritos por Barney e Hesterly (2007) para identificar os pontos fracos e fortes de uma empresa, fundamenta-se em um modelo de desempenho com foco nos recursos e capacidades controlados por uma empresa como fontes de vantagem competitiva.

Os recursos podem ser divididos em tangíveis (os computadores) e intangíveis (a reputação entre os clientes). Já as capacidades são um subconjunto de recursos, que permitem à empresa aproveitar inteiramente outros recursos que controla, por exemplo: cooperação entre as gerências ou competências de *marketing*. Assim, subentende-se que uma capacidade, de forma isolada, não permite que uma empresa desenvolva e implante suas estratégias. (BARNEY; HESTERLY, 2007).

Ainda de acordo com estes autores, os recursos e capacidades podem ser classificados em quatro categorias: recursos financeiros, recursos físicos, recursos humanos e recursos organizacionais.

As empresas, incluindo as empresas do setor de projetos devem analisar seus recursos e capacidades internos para detectarem seus pontos fortes e fracos. Os recursos financeiros compreendem todas as quantias, independente da fonte, utilizadas pelas empresas a fim de colocarem as estratégias planejadas em prática. Os recursos físicos englobam toda a tecnologia física utilizada em uma empresa, o que abrange equipamentos, materiais e localização. Os recursos humanos são características dos indivíduos e incluem treinamento, experiência, julgamento, inteligência, relacionamentos e a visão dos gerentes e funcionários em uma empresa. Já os recursos organizacionais são um atributo de grupos de pessoas, que contemplam seus sistemas formais e informais de planejamento; controle e coordenação de processos; sua cultura e reputação diante dos clientes, fornecedores e sociedade.

Após discorrer sobre os conceitos acima é possível concluir que, se uma empresa detém valiosos recursos e capacidades, tanto tangíveis como intangíveis, pode-se deduzir que esta empresa possui uma vantagem competitiva em relação àquelas que não possuem tais recursos.

2.1.6 Análise SWOT

Na literatura de administração estratégica, a análise SWOT – do inglês, *strengths* (forças), *weakness* (fraquezas), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças) – é uma ferramenta, na maioria das vezes, utilizada na forma de tabela para confrontar as análises externas e internas realizadas a respeito da empresa estudada. A análise SWOT é bastante conhecida e utilizada em diversas áreas da administração. Para Hofrichter (2017), a análise SWOT não é uma “análise”, mas, um resumo e uma comparação do conjunto das análises dos ambientes externos e internos feitas.

A visualização das oportunidades, ameaças, forças e fraquezas em forma de tabela propicia a identificação das possíveis estratégias que criarão um modelo de negócio para uma determinada empresa, compatível com seus recursos e capacidades, com o intuito de atender as demandas do ambiente em que ela opera. (HILL; JONES, 2013) (tabela 1)

Tabela 1 – A matriz da análise SWOT básica

	FATORES INTERNOS (CONTROLÁVEIS)	FATORES EXTERNOS (INCONTROLÁVEIS)
PONTOS FORTES	<p>FORÇAS</p> <p>Quais são os reais pontos fortes do seu negócio?</p>	<p>OPORTUNIDADES</p> <p>Quais são as oportunidades para o seu negócio?</p>
PONTOS FRACOS	<p>FRAQUEZAS</p> <p>Quais os reais pontos fracos do seu negócio?</p>	<p>AMEAÇAS</p> <p>Quais são as ameaças para o seu negócio?</p>

Fonte: Desenvolvido pela autora

Quando o empreendedor olha para o mercado, enxerga várias oportunidades e ameaças para o negócio e quando volta-se para a empresa, visualiza pontos positivos e pontos a serem aprimorados. Após reunir estes elementos da análise do ambiente e avaliação interna da empresa, o empreendedor terá elementos suficientes para formular as estratégias da organização com o objetivo de se defender das ameaças e aproveitar as oportunidades, cobrindo seus pontos fracos e valorizando seus pontos fortes. Estas estratégias podem ser elencadas na própria tabela da análise SWOT (tabela 2) como opção de deixá-la mais completa.

De acordo com Oliveira (2001) as estratégias são divididas em:

- Estratégias de sobrevivência: são adotadas quando não existem outras alternativas e quando o ambiente ou a empresa estão em situação inadequada ou apresentam perspectivas caóticas, ou seja, alto índice de pontos fracos internos e ameaças externas. Neste momento, o empresário reduz ao máximo as despesas e interrompe os investimentos.
- Estratégia de manutenção: são utilizadas quando a empresa se encontra em um ambiente com muitas ameaças, mas com pontos fortes internos relevantes que propiciam a continuidade e sobrevivência da posição conquistada. Assim, a estratégia de manutenção é benéfica quando a empresa enfrenta dificuldades e prefere tomar uma atitude defensiva diante das ameaças.
- Estratégia de crescimento: situação de predominância de pontos fracos e de situações externas favoráveis que propiciam transformá-las em oportunidades. Esta estratégia procura, por exemplo, lançar novos produtos, aumentar o volume de vendas, etc.
- Estratégia de desenvolvimento: acontece quando há predominância de pontos fortes e oportunidades. A partir desta situação, o empreendedor deve desenvolver sua empresa em algumas direções, como o desenvolvimento financeiro, de mercado, de produtos e de capacidade.

Tabela 2 – A matriz da análise SWOT completa

		AMBIENTE INTERNO	
		PONTOS FRACOS 1) 2) 3)	PONTOS FORTES 1) 2) 3)
AMBIENTE EXTERNO	AMEAÇAS 1) 2) 3)	SOBREVIVÊNCIA Quais as estratégias para neutralizar as ameaças, atuando sobre os pontos fracos diante do ambiente externo?	MANUTENÇÃO Quais as estratégias para usar os pontos fortes e defender a empresa das ameaças e obstáculos externos?
	OPORTUNIDADES 1) 2) 3)	CRESCIMENTO Quais as estratégias para desenvolver os pontos fracos, tirar proveito das oportunidades e atender as expectativas do ambiente externo?	DESENVOLVIMENTO Quais as estratégias para potencializar ao máximo as qualidades da empresa, em resposta às oportunidades e expectativas do ambiente externo?

Fonte: Desenvolvido pela autora

2.1.7 Vantagem competitiva

As forças dos ambientes externos e internos não são os únicos fatores que definem o alcance de vantagem competitiva das empresas, pois dentro de um mesmo setor podem existir diversas empresas com desempenhos diferentes. Para uma empresa superar os outros concorrentes, de acordo com Hill e Jones (2013) é preciso ter forças únicas e competências distintas – que serão descritas a seguir – que compõem as bases para a criação de vantagem competitiva.

Como exposto no início do capítulo, alguns autores como Barney e Hesterly (2007) consideram que vantagem competitiva se resume à produção de lucro⁶ que é a diferença entre o valor atribuído pelos consumidores e os custos de produção dos produtos e serviços. Este conceito, entretanto, deve ser mais abrangente, pois na prática, vantagem competitiva é o que diferencia uma empresa ou um profissional da concorrência e esta diferença não pode se resumir apenas na obtenção de lucro.

A empresa deve considerar questões importantes como: qualidade do produto ou serviço, prazos, atendimento ao cliente, consciência ambiental, reputação e ética que são alguns exemplos de atitudes que tem o poder de produzir vantagem competitiva.

O pensamento acima é compartilhado por Porter (1989), pois o autor destaca que a vantagem competitiva (e a lucratividade mais alta) surge do valor⁷ que a empresa consegue criar para seus compradores, que vai além do custo para execução do serviço ou fabricação do produto pela empresa. Porter (1989) afirma que existem dois tipos básicos de estratégias que podem gerar vantagem competitiva: liderança em custo e diferenciação, estratégias genéricas que serão expostas na seção “Definição estratégica”. A partir destes dois elementos é possível criar valor superior, que consiste em reduzir a estrutura de custos do produto ou serviço e/ou diferenciá-los de forma que os consumidores atribuam mais valor e paguem, desta forma, um preço mais elevado.

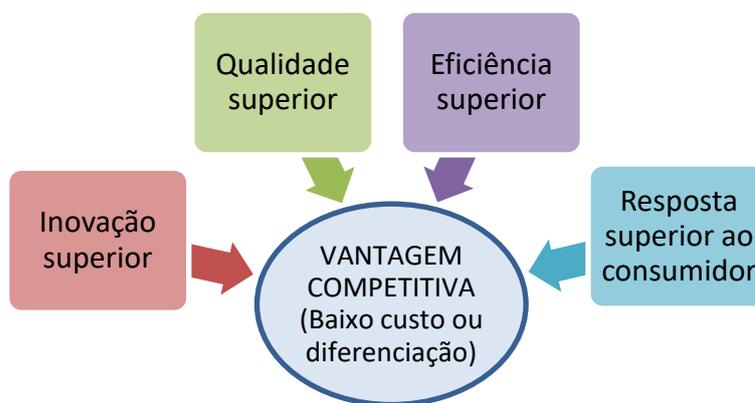
Hill e Jones (2013) asseguram, com base em Porter, que a vantagem competitiva além de produzir lucro precisa ser sustentada, ou seja, quando ela mantém por vários anos consecutivos a lucratividade acima da média dos concorrentes. Além disso, o desempenho de uma empresa é influenciado pelas características do setor e pelo ambiente em que está inserida. Os autores julgam fundamental para construir vantagem competitiva a eficiência, a qualidade, a inovação e a resposta ao consumidor, que qualquer empresa pode adotar independente do setor, e dos produtos ou serviços ofertados (Figura 8).

⁶ Segundo Hill e Jones (2013) a lucratividade de uma empresa pode ser mensurada pelo retorno sobre o capital investido. Lucros são os ganhos após o pagamento de impostos e capital, a soma de dinheiro investida na empresa (patrimônio líquido mais o total de dívidas com credores).

⁷ O “valor” para Porter (1989) significa o quanto os compradores estão dispostos a pagar por um produto ou serviço.

Estes quatro elementos estão inter-relacionados, uma vez que qualidade superior pode desencadear uma eficiência superior, ao passo que a inovação pode aumentar a eficiência e a resposta aos consumidores.

Figura 8 – Elementos essenciais da vantagem competitiva



Fonte: Adaptado de Hill e Jones (2013) pela autora

2.1.7.1 Eficiência

Uma empresa é considerada eficiente, para Hill e Jones (2013), quando consegue produzir um produto ou serviço com a menor quantidade possível de insumos⁸. Desta forma, a eficiência é um elemento que auxilia uma empresa a obter vantagem competitiva através de uma estrutura mais enxuta. A produtividade dos funcionários e a produtividade do capital são dois componentes significativos para o alcance da eficiência. Se os colaboradores de uma empresa apresentam bons resultados e se o resultado do capital investido for positivo, conseqüentemente, a empresa apresentará uma estrutura de custos mais barata e, portanto, uma vantagem competitiva fundamentada no custo.

⁸ Os autores Hill e Jones (2013) consideram “insumos” como fatores básicos de produção como trabalho, capital, gestão e conhecimento tecnológico.

2.1.7.2 *Qualidade*

Um produto ou serviço possui uma qualidade superior quando os consumidores diferenciam as características deste produto ou serviço, conferindo um valor mais alto que as características daqueles vendidos pelos concorrentes. Essas características podem incluir, segundo Melhado *et Al.* (2005), no caso, por exemplo, de um serviço de projeto:

- a) capacidade e formação técnica dos profissionais envolvidos;
- b) organização e eficácia do processo de projeto;
- c) habilidade para propor soluções funcionais e com construtibilidade;
- d) atendimento das necessidades e expectativas do cliente;
- e) padronização na apresentação gráfica das informações;

Os autores destacam que, fatores ambientais exercem influência sobre a qualidade do projeto, como: a gestão do empreendimento no processo do projeto; o acesso e a gestão das informações necessárias para o desenvolvimento do projeto; a adequada normatização para a aprovação dos projetos, entre outros.

Pode-se concluir que o atendimento dos itens citados acima pode oferecer qualidade superior a um projeto, permitindo que uma empresa esteja à frente em relação aos seus concorrentes, baseada na estratégia de diferenciação.

2.1.7.3 *Inovação*

A inovação consiste na elaboração de novos produtos ou serviços ou ainda, produtos e serviços existentes que ganhem atributos diferenciados e superiores percebidos pelos consumidores, oferecendo à empresa a opção de cobrar mais caro por tais produtos, denominados de inovação de produto.

No setor de construção e projetos, por exemplo, a inovação pode derivar da criação de uma nova tecnologia construtiva; do desenvolvimento de um novo material ou da criação de um projeto voltado para a pré-fabricação, que proporcione controle na execução, tanto na qualidade, quanto em prazos e custos. Na inovação em serviços pode-se incluir melhoramentos importantes, no que diz respeito à forma como elas

são oferecidas, à adição de novas funções ou características em serviços existentes ou à introdução de serviços inteiramente novos.

Há ainda a possibilidade do desenvolvimento de um novo processo para desenvolver produtos ou serviços, chamado de inovação do processo, que são os esforços de uma empresa para refinar e aprimorar seus processos atuais o que, muitas vezes, permite à empresa criar valor ao baixar seus custos de produção. Isto não gera, necessariamente, impacto no produto final, mas na geração de benefícios no processo de produção. A inovação do processo envolve a melhora substancial ou a criação de novos métodos, equipamentos e/ou habilidades para o desempenho do serviço, em termos de eficiência, qualidade ou velocidade. (HILL; JONES, 2013)

Souza (2015) considera fundamental para a sobrevivência e atuação responsável das empresas, fundamentar sua cultura, valores e objetivos na abertura para inovação e mudança, como uma prática sistemática a fim de alcançar a melhoria contínua dos produtos e serviços e assim diferenciá-los dos demais concorrentes.

2.1.7.4 *Resposta ao consumidor*

Quando uma empresa é capaz de identificar e satisfazer as necessidades dos clientes mais satisfatoriamente que os seus concorrentes, entende-se, segundo Hill e Jones (2013), que esta empresa receberá uma melhor resposta do consumidor e estes atribuirão maior valor aos seus produtos e serviços, com a criação de vantagem competitiva a partir da diferenciação. Entre os fatores que levam ao aumento de resposta dos consumidores estão: aumento da qualidade dos produtos e desenvolvimento de serviços com características diferentes dos concorrentes. Ampliar os quesitos de qualidade e inovação é primordial para conseguir boa resposta dos consumidores.

Outro ponto importante, segundo os autores, é a customização de produtos e serviços para atender as necessidades de cada cliente, o investimento em *marketing* e o relacionamento com o cliente, como forma de aumentar a resposta aos consumidores.

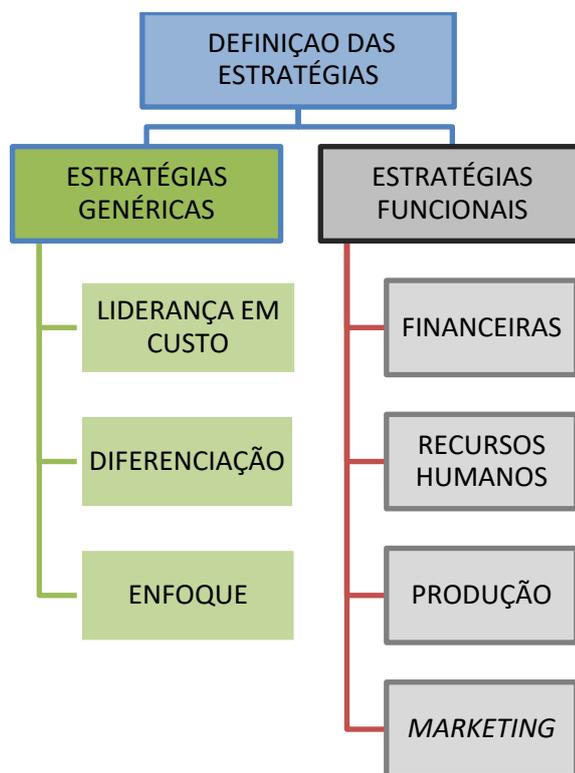
2.2 DEFINIÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

Após a conclusão das análises interna e externa e de descrever todos os dados obtidos na matriz SWOT é possível iniciar as definições estratégicas, ou seja, escolher as formas de obter vantagem competitiva. As estratégias vão ajudar a empresa a definir qual é o seu posicionamento de mercado e a nortear as ações da empresa dentro de um contexto de estratégia competitiva. Posicionamento de mercado significa, para Kotler (1999), a ação de projetar o produto ou serviço e a imagem da organização com a finalidade de ocupar uma posição diferenciada na escolha de seu público-alvo.

As estratégias podem ser definidas no nível do negócio, também denominadas de estratégias genéricas e, para Hill e Jones (2013), são o plano de ação, representado em uma abordagem ampla, que os empreendedores adotam para usar os recursos e capacidades distintivas de uma empresa para obter vantagem competitiva sustentável dentro de um setor.

As estratégias também são definidas no nível funcional e possuem abrangência mais restrita que as estratégias nível do negócio. Elas adicionam detalhes relevantes ao plano geral do negócio estabelecendo as ações, abordagens e práticas para a operação de um departamento ou função do negócio, como marketing, produção, finanças, recursos humanos, etc. O papel principal de uma estratégia funcional é fornecer apoio para a estratégia geral de negócios e para a abordagem competitiva da empresa (Figura 9).

Figura 9 – Os tipos de estratégias



Fonte: Desenvolvido pela autora

2.2.1 Estratégias de nível de negócio

As empresas que pretendem ganhar vantagem competitiva em um único mercado ou setor devem estudar as estratégias no nível do negócio, que se subdivide em estratégia de liderança em custo, estratégia de diferenciação e estratégia de foco, conforme as pesquisas de Porter (1989). Estas estratégias são tão conhecidas que podem ser denominadas de estratégias de negócio genéricas, pois abrangem o tema da competitividade de forma global.

2.2.1.1 *Estratégia de liderança em custo*

As empresas que seguem a estratégia de liderança em custos desejam alcançar desempenho melhor do que os concorrentes através de políticas orientadas para a

redução dos custos de operação, visando obter a redução de preços e aumentar a eficiência. Importante observar que a estratégia de liderança de custo, para Nogueira (2008), está claramente voltada para processos industriais e, portanto, à produção de bens.

Para Porter (1989) existem muitas maneiras para uma empresa desenvolver uma vantagem em custos sobre seus concorrentes, dentre elas:

- a) Controle alto das despesas e custos fixos dos processos diários experimentados pela empresa e redução do custo da estrutura física, ou até mesmo ausência de estrutura, conforme o tipo de negócio, gerando flexibilidade e economia.
- b) Incentivos com base em metas estritamente qualitativas, como participação nos lucros pela produtividade, bônus por quantidade de vendas efetuadas, contratos fechados, entre outros.
- c) A capacidade de reduzir o custo por meio da experiência – baseada de forma empírica – é nomeada de curva de aprendizado, ou seja, quando uma tarefa é repetida várias vezes o custo para fazê-la também diminui e a eficiência aumenta.

No setor de serviços, a curva de aprendizado pode ter efeitos importantes – em empresas de arquitetura, por exemplo – pois o custo para realização dos projetos diminui, em função do número acumulativo de vezes que a empresa empreendeu esta atividade.

Não obstante, podem estar refletidas na curva da experiência outras variáveis, como as economias de escala, processos de produção, especialização do trabalho, padronização dos produtos, entre outras. A curva da experiência pode ser representada graficamente, simulando o efeito da aprendizagem na produtividade.

Os principais autores no tema, como Porter (1989) e Barney e Hesterly (2007) consideram explicitamente que a curva de aprendizado é fonte de vantagem competitiva de custo. Porém, a autora desta pesquisa considera – de acordo com sua vivência – que a curva de aprendizado é mais do que apenas vantagem de custo, mas é possível visualizar os efeitos da aprendizagem sobre a eficiência e a qualidade.

No setor de projetos de arquitetura, a aprendizagem aumenta a eficiência, pois o conhecimento acumulado pelo colaborador permite resolver problemas de maneira mais rápida e efetiva ou mesmo antecipá-los, além de diminuir a necessidade de revisões. No que se refere à qualidade, a curva de aprendizagem pode atuar aumento do domínio da atividade exercida por um profissional, após a repetição de atividades semelhantes, o que resulta em um produto final mais satisfatório e com maior valor percebido pelo cliente. Diante do exposto, a curva de aprendizado poderia se basear na diferenciação do produto.

2.2.1.2 *Estratégia de diferenciação*

Porter (1989) alega que na estratégia de diferenciação de produtos as empresas buscam obter vantagem competitiva aumentando a percepção de valor do produto ou serviço pelo cliente em relação ao produto ou serviço de outra empresa. Quando este valor é percebido pelo cliente, a empresa vê a oportunidade para cobrar mais caro por eles, aumentando o lucro e obtendo vantagem competitiva. A diferenciação para conseguir vantagem competitiva de um produto ou serviço poder ser obtida, principalmente, por meio da qualidade, inovação e resposta ao consumidor.

Barney e Hesterly (2007) complementam que um produto ou serviço podem ser muito similares entre duas empresas, o que muda é a questão de percepção do consumidor. Se os produtos ou serviços são percebidos como diferentes, de uma forma que é valorizada pelos consumidores, existem assim, a diferenciação dos produtos. As empresas podem empreender uma série de ações para influenciar estas percepções, como: publicidade intensiva do projeto ou marca; capacidade de captar desejos e transformá-lo em produtos ou serviços viáveis; alteração das características e complexidade do produto ou serviço, entre outros. Diante do exposto por Barney e Hesterly (2007) pode-se concluir, que as estratégias de *marketing* também podem ser consideradas estratégias para diferenciação de um produto ou serviço.

É imprescindível destacar a customização de produtos e serviços para atender necessidades únicas de cada cliente. Por exemplo, a alta disposição do arquiteto em

se dedicar a desenvolver um projeto de modo único e especial seguindo os desejos de necessidades de cada cliente.

Outra forma de criar diferenciação de produtos e serviços é mediante a construção e exploração de uma boa reputação da empresa diante do mercado e, principalmente, frente aos clientes, condição trabalhada pelas empresas para estreitar a relação e reter os consumidores. No caso de serviços, durante o processo de fechamento de contrato, no desenvolvimento do projeto arquitetônico e no serviço de pós-venda, o atendimento assertivo ao cliente é extremamente valioso e aumenta significativamente a resposta dos consumidores frente à empresa contratada.

2.2.1.3 Estratégia de foco

As empresas que utilizam esta estratégia buscam segmentar o mercado e está fundamentada na escolha de um ambiente competitivo estreito dentro de um setor onde existem poucos grupos de consumidores. Porter (1989) afirma que esta estratégia possui duas variantes, o enfoque no custo, quando uma empresa procura uma vantagem de custo em seu segmento alvo ou o enfoque da diferenciação, quando a empresa busca a diferenciação em seu segmento alvo com a exploração de necessidades especiais dos clientes em determinados segmentos.

O empreendedor que escolhe este tipo de estratégia pode obter vantagem competitiva atendendo os segmentos com maior objetividade e qualidade que será sentida pelos consumidores finais de forma significativa.

2.2.2 Estratégias de nível funcional

As estratégias funcionais dizem respeito ao plano do jogo gerencial de um departamento ou atividade funcional chave dentro do negócio. O nível funcional não somente consolida os requisitos funcionais demandados pela estratégia corporativa, mas também se constitui, acima de tudo, no conjunto de forças competitivas que irão transformar-se nas competências distintivas da empresa. (OLIVEIRA, 2001)

Na visão de Gonçalves (2006) as estratégias de nível funcional são compostas por um conjunto de ações adotadas em diversas áreas da organização para obter vantagem competitiva, neutralizar as capacidades dos concorrentes e favorecer suas próprias competências. Além disso, os empreendedores buscam por meio das estratégias funcionais, aumentar a eficiência, a qualidade, a inovação e a resposta aos consumidores em suas organizações.

As estratégias funcionais remetem ao preceito de que a empresa deve se comportar como um sistema integrado e interdependente, no qual todos devem estar conectados para conseguir sobreviver. As estratégias mais comuns, segundo Fernandes e Berton (2005) são descritas a seguir.

2.2.2.1 *Estratégias financeiras*

São as estratégias que definem as melhores formas de captação de recursos, de como investir estes recursos para obter lucro e garantir o retorno do capital investido. A função do planejamento financeiro, segundo Wright *et al. apud*. Fernandes e Berton (2005) abrange não apenas a administração do caixa, mas também as decisões sobre os investimentos do capital. Quando as decisões estratégicas exigem quantias acima do que está disponível, a empresa recorre a empréstimos de fundos bancários. As decisões de investimentos de capital enfatizam a alocação de recursos, relacionando assim as estratégias no nível do negócio com as estratégias funcionais. Se uma empresa direciona a estratégia com foco na diferenciação, os recursos financeiros apoiam a melhoria da qualidade, mas, se o foco é no custo, as empresas usam seus recursos para almejar redução dos custos.

2.2.2.2 *Estratégias de recursos humanos*

As estratégias de recursos humanos compreendem o recrutamento de funcionários, atribuição de cargos, avaliação de desempenho, planejamento das necessidades de recursos humanos para o futuro e desenvolvimento das qualidades pessoais importantes para a melhoria do ambiente de trabalho. De acordo com Oliveira

(2001), para desenvolver as estratégias no âmbito dos recursos humanos, é preciso considerar a capacitação dos colaboradores, desenvolvimento das habilidades gerenciais e a determinação de uma política de remuneração e de benefícios para os funcionários.

2.2.2.3 *Estratégias de produção*

As decisões de estratégias empresariais em se tratando, de estratégias de produção, segundo Fernandes e Berton (2005), estão ligadas ao planejamento da utilização da capacidade instalada, fator essencial para elevar a produtividade da empresa. Quando os processos produtivos são elaborados e estruturados de maneira planejada e adequada às demandas da empresa e dos clientes, os custos tendem a diminuir e conseqüentemente o preço final repassado aos clientes também diminui.

2.2.2.4 *Estratégias de marketing*

As funções de *marketing* podem criar valor para uma empresa através do posicionamento de marca para aumentar o valor percebido de um produto ou serviço pelos consumidores. Na opinião de Gonçalves (2006), o *marketing* é fundamental para as ações estratégicas da empresa e, um inadequado planejamento de marketing pode estar no limiar entre o sucesso e o fracasso.

Porém, as pequenas empresas prestadoras de serviço – como as empresas de projeto de arquitetura – consideram, segundo Kotler e Armstrong (1999), muitas vezes, o *marketing* desnecessário ou de custo muito elevado. Outras empresas tinham tanta demanda que só recentemente, por conta do aumento da concorrência e da crise econômica, passaram a perceber a necessidade do *marketing*.

Para as empresas de serviços, como as que oferecem serviços de projeto de arquitetura, é importante ter como base estratégica de *marketing*, o foco no relacionamento com o cliente, para proporcionar a satisfação das suas necessidades, por meio do atendimento assertivo, da customização dos serviços e,

desta forma, construir uma boa reputação da empresa diante dos clientes e do mercado. Por este motivo, as estratégias de *marketing* serão abordadas de forma mais profunda na pesquisa e requerem uma sessão à parte dedicada ao assunto.

2.3 PLANEJAMENTO DE MARKETING

Lovelock e Wirtz (2006) argumentam que o *marketing* é uma convicção estratégica almejada pela alta administração, como um conjunto de atividades funcionais, tais como política de produto, preço, entrega e comunicação ou como uma orientação voltada para o consumidor de toda uma organização. Para Kotler e Armstrong (1999) (p. 3) *marketing* significa “o processo social e gerencial através dos quais indivíduos e grupos obtém aquilo que desejam e necessitam, criando e trocando produtos, [serviços] e valores uns com os outros”.

É importante, entretanto, discutir o conceito de *marketing* e planejamento de *marketing*, pois o planejamento de *marketing* segundo Kotler e Armstrong (1999) (p. 8) é “a análise, planejamento, implementação e controle dos programas destinados a criar, desenvolver e manter trocas de benefício com os compradores alvo a fim de atingir os objetivos organizacionais”. Segundo Camponar e Ikeda (2006) estratégia de *marketing* é o conjunto de políticas e regras que orientam, no decorrer do tempo, o esforço de *marketing* da organização em resposta às condições ambientais e competitivas.

Diante disso, Kotler e Armstrong (1999) completam que o planejamento de *marketing* baseia-se fortemente na adaptação e na coordenação de produto, preço, promoção e distribuição para alcançar uma reação eficiente. Estes itens formam o composto de *marketing* ou *marketing mix* e são variáveis controladas pela empresa.

Com base na afirmação exposta, Camponar e Ikeda (2006, p. 19) interpretam que:

“Para que se consiga a “adaptação”, a “coordenação” e a “reação eficiente” implícitas nas definições de *marketing* [de Kotler] é necessária a adoção do conceito de “*marketing integrado*”. Assim, o preço deve ser compatível com a qualidade do produto; os canais de

distribuição devem ser compatíveis com o preço e com a qualidade do produto; e a promoção deve ser compatível com os canais, com o preço e com a qualidade do produto.”

A utilização de um composto de *marketing* adequado pressupõe que a organização saiba quais as necessidades do mercado e avalie quais as condições do ambiente interno e externo⁹ a ela para, portanto, promover um planejamento integrado do *mix de marketing*.

Ainda o planejamento de *marketing* pode ser visto como um processo sistemático para avaliar as oportunidades de *marketing*. O processo do planejamento abrange todos os elementos da administração de *marketing*: análise, desenvolvimento de estratégias, implementação do *marketing mix* e acompanhamento. (CAMPONAR; IKEDA, 2006)

Os objetivos do processo de planejamento de *marketing* podem ser listados da seguinte forma, segundo Camponar e Ikeda (2006, p. 118).

- a) Identificar os recursos necessários para o desenvolvimento das atividades de *marketing*;
- b) Especificar os resultados esperados — assim, as organizações podem antecipar as situações do final do período corrente de planejamento.
- c) Provocar a implementação da estratégia de *marketing* da organização.
- d) Descrever com detalhes as tarefas de *marketing* que devem ocorrer para que as responsabilidades da implementação possam ser designadas.
- e) Possibilitar que as atividades e os resultados sejam acompanhados em um nível apropriado de controle.
- f) Assegurar a consistência entre atividades de *marketing*, necessidades do consumidor e desenvolvimentos de mercado.

As estratégias de *marketing* são os meios pelos quais os objetivos do planejamento de marketing serão alcançados — geralmente, referem-se aos “4Ps”. O instrumento

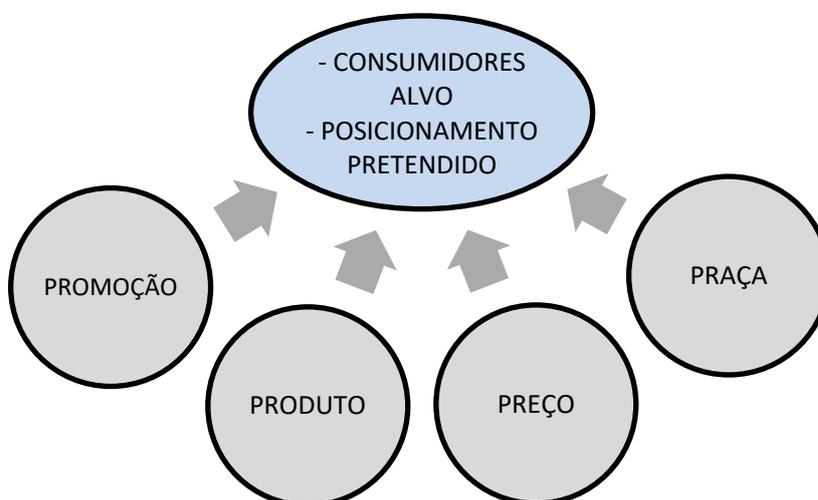
⁹ Discutidas nas seções 2.1.4 e 2.1.5 respectivamente.

usado para construir essas estratégias é o plano de *marketing* que auxilia a determinar o melhor conjunto de “4Ps”.

2.3.1 Composto de *marketing*

O composto ou *mix de marketing* ou os “4Ps”, são um grupo de variáveis controláveis que uma empresa utiliza para conseguir a resposta que anseia do seu público-alvo. São consideradas controláveis porque cada variável pode ser modificada, ajustada e adaptada por decisões gerenciais. (CAMPONAR; IKEDA, 2006). O Produto, a Promoção, a Praça (mencionado também como Ponto-de-Venda e Distribuição) e o Preço são as quatro variáveis controláveis de marketing, conforme mostra a Figura 10.

Figura 10 – As subdivisões do *marketing mix*



Fonte: adaptado de Kotler e Armstrong (1999) pela autora

2.3.1.1 *Produto*

É algo oferecido a um mercado, tanto um bem como um serviço para satisfazer um desejo ou uma necessidade. Kotler e Armstrong (1999) afirmam que as

organizações buscam atender às necessidades de seus clientes com uma proposta de valor — um conjunto de benefícios que oferecem aos clientes, materializada por uma oferta que compreendem produtos, serviços, informações, ideias ou experiências.

Camponar e Ikeda (2006) explicam que o empresário deve pensar no produto em quatro hierarquias¹⁰. Cada nível adiciona mais valor ao cliente e constitui a chamada hierarquia de valor ao cliente.

- a) O nível básico é o benefício central: o serviço ou benefício que o cliente está realmente comprando, por exemplo: o cliente contrata um escritório de arquitetura para projetar o quarto do filho que está a caminho, neste caso o cliente está comprando um “resultado” de ter o quarto imaginado para o filho.
- b) No segundo nível, o profissional deve transformar o benefício central em produto básico, ou seja, os desenhos entregues, o projeto na forma física, com as especificações, ambientações, vistas, cortes, perspectivas.
- c) No terceiro nível, o profissional prepara o produto esperado, ou seja, um conjunto de atributos e condições que os compradores normalmente esperam receber quando compram o produto. Desta forma, o projeto deve estar dentro das normas gráficas de apresentação, deve conter as especificações adequadas de acordo com o conversado inicialmente, precisa ter todos os detalhes para correta execução, etc. Uma vez que a maioria dos escritórios de arquitetura atende a essas expectativas mínimas, o cliente normalmente vai escolher a empresa mais conveniente, ou a que apresentar um orçamento mais barato.
- d) O quarto nível inclui o que excede as expectativas do cliente. A diferenciação ocorre nesse nível. O produto potencial abrange as expansões e as transformações às quais pode ser submetido no futuro. As empresas procuram novas maneiras de satisfazer os clientes e diferenciar sua oferta. (CAMPONAR; IKEDA, 2006)

¹⁰ A autora adaptou para quatro níveis a “hierarquia de valor ao cliente” proposta inicialmente por Camponar e Ikeda (2006) para conter cinco níveis.

2.3.1.2 *Preço*

Kotler e Armstrong (1999) definem preço como a soma de dinheiro que os clientes precisam pagar para obter o produto ou serviço. Hoje, as definições de preços são complexas, uma vez que as condições de mercado e do ambiente – externas à organização – influenciam as decisões de composição de preços e não apenas as necessidades dos compradores e vendedores. Os métodos de determinação de preços são baseados em custos, na concorrência e nos consumidores. (CAMPONAR; IKEDA, 2006)

Segundo Melhado e Oliveira (2006) o custo total inclui três componentes: (1) o custo do produto ou serviço oferecido; (2) o custo da venda, que engloba valores dispensados para divulgação e marketing; (3) custo com despesas gerais, que inclui aluguel, suprimentos de escritório, água, luz, impostos, salários, entre outros. Nas empresas de projeto, a composição de custo deve ser baseada no cálculo do número Hh (hora-homem ou horas técnicas), incluindo o cálculo dos gastos fixos e variáveis. Após esta definição, será aplicado um percentual sobre esses valores, visando uma rentabilidade sustentável para a empresa.

2.3.1.3 *Praça*

Praça contempla as atividades da empresa que tornam o produto ou serviço disponíveis no mercado para os consumidores-alvo. (KOTLER; ARMSTRONG, 1999). Para bens de consumo a “praça” está relacionada à distribuição e pontos de vendas dos produtos, quais serão os canais de distribuição, como o produto será exposto, onde se localizam os intermediários, e pontos de estocagem, de acordo com Zeithaml e Bitner (2003).

No setor de serviços de arquitetura, por exemplo, a localização, estruturação e organização do escritório e até mesmo o projeto de arquitetura desenvolvido para este espaço, tem um impacto significativo sobre a imagem da empresa, pois, a estrutura física da empresa, pode ser considerada uma vitrine para novos projetos.

2.3.1.4 *Promoção*

Segundo Zeithaml e Bitner (2003) a promoção é relacionada tradicionalmente às vendas, à publicidade, à promoção de vendas, e à assessoria de imprensa, mas existe um fator adicional no setor de serviços, porque muitas vezes os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente. Assim, os agentes humanos que desempenham um papel no processo de execução de um serviço podem influenciar as percepções dos consumidores positivamente ou negativamente.

2.3.2 Características de um serviço

As empresas de serviços – como já foi explicado no início da pesquisa e segundo Kotler e Armstrong (1999) é a atividade essencialmente intangível, que uma empresa oferece a um cliente e pode ou não estar relacionada à posse de um produto físico. Podem e devem estabelecer seus posicionamentos por meio das tradicionais atividades de *mix de marketing*, mas para elaborar as estratégias de *marketing* para uma atividade de serviço é preciso estar atendo a algumas características que competem ao setor de serviços, especificamente. Os serviços possuem, para Zeithaml e Bitner (2003): (1) Intangibilidade, (2) Heterogeneidade, (3) Simultaneidade de produção e consumo, (4) Perecibilidade (Figura 11).

Figura 11 – As características do serviço



Fonte: Adaptado de Kotler e Armstrong (1999) e Zeithaml e Bitner (2003) pela autora

2.3.2.1 Intangibilidade

Esta é a diferença básica entre os serviços, pois um serviço pode ser visto como uma atuação e uma ação, ao contrario de um produto (objeto) que pode ser sentido ou tocado, de maneira tangível. É claro que em serviços de projeto de arquitetura existem as entregas dos projetos de forma física ou digital, onde o cliente pode sentir o progresso da realização do serviço, de uma forma um pouco mais palpável, mas ainda não é a materialização do serviço, que só acontece depois de todo o processo de projeto propriamente dito, com a finalização da construção.

2.3.2.2 Heterogeneidade

Um serviço nunca é o mesmo quando prestado para dois clientes diferentes. Os funcionários que prestam o serviço ou mesmo o proprietário representam a empresa

diante dos clientes e as atuações podem variar de acordo com o tipo de cliente atendido. Como os clientes variam, cada um terá demandas exclusivas ou suas experiências ocorrerão de modo particular. Assim, a heterogeneidade é fruto da interação humana e todas as variações decorrentes desta.

2.3.2.3 *Simultaneidade de produção e consumo*

A maioria dos serviços inicialmente são vendidos e então, produzidos e consumidos simultaneamente, ao contrário dos bens que são consumidos após a produção. Os serviços são inseparáveis daqueles que os fornecem e quando eventualmente acontece um erro, o cliente o recebe defeituoso por conta desta simultaneidade. Outro aspecto é que os produtores de serviço percebem-se a si mesmo com parte integrante do produto e como sendo um integrante essencial da experiência daquele serviço para o cliente.

2.3.2.4 *Perecibilidade*

A Perecibilidade está ligada ao fato de que os serviços não podem ser preservados, estocados, revendidos ou devolvidos. Quando a demanda pelo serviço é flutuante, a falta de trabalho pode gerar problemas, por exemplo, um escritório de projetos de arquitetura precisará manter os custos fixos da empresa, como o pagamento de aluguel, salários, licenças de *softwares*, etc.

2.3.3 Estratégia de posicionamento de *marketing*

Como explicado anteriormente, a falta de um planejamento de *marketing* adequado com estratégias coerentes pode levar uma empresa a falência. Assim, para desenvolver estratégias de *marketing* bem sucedidas é fundamental, segundo Gonçalves (2006):

- a) Criar estratégias voltadas para os clientes;

- b) Criar estratégias que produzam vantagens competitivas e lucro;
- c) Assegurar a integração e o funcionamento das atividades que se relacionam com as atividades de *marketing*;
- d) Adotar, efetivamente, as práticas de análise, planejamento e controle das ações de *marketing*;

Kotler e Armstrong (1999) definem a posição de um produto como o lugar que ele ocupa para os consumidores em relação aos concorrentes. A estratégia de *marketing* deve ser pensada com a finalidade de alcançar uma posição de maior vantagem possível aos mercados-alvo selecionados e programar o *mix de marketing* para criar estas posições planejadas.

2.3.3.1 *Estratégia de relacionamento com o cliente*

O objetivo básico do *marketing* de relacionamento para as autoras Zeithaml e Bitner (2003) (p. 139) é a “manutenção de uma base de clientes comprometidos e que sejam rentáveis para a organização”. Para atingir este objetivo a empresa deve se concentrar na “retenção e fortificação dos relacionamentos com seus clientes”.

As autoras, especialistas em *marketing* de serviços, elencam alguns benefícios dos relacionamentos cliente/empresa. Além do benefício de receber o serviço, os clientes se beneficiam quando:

- a) Sentem-se confortáveis no relacionamento;
- b) Sabem o que esperar;
- c) Sabem que serão bem atendidos, mesmo se pedirem algo fora do comum;
- d) Sentem confiança no prestador de serviço;
- e) O prestador de serviço e o cliente desenvolvem um vínculo social.

Por outro lado para as empresas os benefícios estão associados diretamente com os fundamentos que sustentam as empresas, através do:

- a) Aumento das compras, pois os clientes tendem a gastar mais quando possuem um relacionamento com uma empresa;

- b) Custos mais baixos, uma vez que os custos iniciais para atrair novos clientes são altos;
- c) Publicidade gratuita por meio do boca a boca;

Esta discussão é importante para compreender a importância de construir estratégias concentradas nos clientes. As estratégias de relacionamento com o cliente estão fundamentadas, nos seguintes pontos, de acordo com Zeithaml e Bitner (2003): (1) qualidade oferecida no serviço principal; (2) cuidadosa segmentação de mercado e (3) monitoramento do relacionamento.

Em relação aos serviços, a qualidade que alcança a satisfação dos clientes é o pilar para construir a estratégia de relacionamento com o cliente.

A satisfação é inclusiva, pois é influenciada pelas percepções acerca da qualidade do serviço, qualidade do produto e preço e, pelas percepções a respeito dos fatores situacionais e pessoais. Oliver, L. *apud* Zeithaml e Bitner (2003) (p. 87) define satisfação do cliente como: “a resposta ao atendimento do consumidor. Trata-se da avaliação [...] de um produto ou serviço [...] indicando que com eles se atinge um determinado nível de prazer proporcionado pelo seu consumo”.

A qualidade nos serviços, por outro lado, reflete a percepção dos consumidores sobre:

- a) Confiabilidade: a habilidade de executar o serviço de modo seguro e preciso, entregar o que foi prometido;
- b) Responsividade: a vontade de ajudar os clientes e de prestar serviços sem demora;
- c) Segurança: o conhecimento técnico da equipe aliado à simpatia e à habilidade para inspirar credibilidade e confiança;
- d) Empatia: atenção individualizada dedicada aos clientes e
- e) Tangibilidade: aparência das instalações físicas, equipamentos, pessoal e materiais impressos. (ZEITHAML; BITNER, 2003)

Sobre a segmentação de mercado, Zeithaml e Bitner (2003) reiteram que a segmentação de mercado é o segundo princípio básico do *marketing* de relacionamento e determina com quem a empresa quer se relacionar. Para

Gonçalves (2006) entre as estratégias focadas na cobertura de mercado, o *marketing* concentrado é especialmente atrativo quando os recursos são limitados, pois a empresa concentra-se em uma grande participação em apenas um ou alguns submercados. Desta forma, as pequenas empresas que possuem um número reduzido de clientes terão abordagens individuais para cada tipo de consumidor. Através do *marketing* concentrado, a empresa pode fortalecer sua posição no segmento em que atende por meio do foco no conhecimento das necessidades dos clientes e pela boa reputação adquirida.

Para segmentação de mercado na visão de Zeithaml e Bitner (2003) é preciso inicialmente identificar as bases para a segmentação de mercado por meio da análise de uma ou uma combinação de várias características, como:

- a) Segmentação demográfica: dividir o mercado agrupando-o com base em variáveis como idade, sexo, composição familiar, renda, ocupação ou religião;
- b) Segmentação geográfica: dividir o mercado através de desdobramentos típicos como tamanho da cidade, tipos de região, densidade populacional, etc;
- c) Segmentação psicográfica: dividida em classe social, estilo de vida e personalidade;
- d) Segmentação por comportamento: Desdobrada com base em conhecimentos, atitudes, usos ou modo como respondem aos serviços.

O próximo passo é desenvolver o perfil dos segmentos escolhidos e entender se existe uma diferenciação dos segmentos entre si em relação aos perfis.

Em seguida, selecionar o público-alvo, através da avaliação baseada pelos critérios anteriores e desenvolver medidas de atratividade, selecionando um ou mais segmentos-alvo. O tamanho do mercado será estimado e a demanda projetada para determinar o potencial e, se existe a tendência de crescimento. Nesta análise, inclui a avaliação da concorrência atual e potencial, de produtos e serviços substitutos, bem como o poder relativo de compradores e fornecedores que auxiliarão na seleção final dos segmentos-alvo. Por fim, a empresa define se determinado segmento é condizente com os objetivos e recursos da empresa.

O monitoramento e avaliação do relacionamento com o cliente é o terceiro fundamento do *marketing* de relacionamento, de acordo com Zeithaml e Bitner

(2003). A estratégia de monitoramento pode ter como base uma pesquisa básica de mercado aplicado aos clientes na forma de questionários com questões sobre o atendimento da empresa, as percepções do valor recebido, da qualidade e satisfação dos serviços, assim como a satisfação com os fornecedores participantes no processo de prestação do serviço, mantendo uma comunicação periódica com os clientes.

Torna-se igualmente importante um banco de dados de clientes bem projetado. Entre as informações que constituem um banco de dados estão: dados gerais sobre os clientes; comportamento de compra; receitas geradas; custos relativos para atendê-los; suas preferências; informações relevantes para o processo de segmentação, como por exemplo, estilo de vida e padrões de uso.

Com estas informações baseadas no conhecimento do cliente combinada com ofertas de qualidade e valor para gerar satisfação, a empresa consegue desenvolver estratégias para manter os clientes.

2.4 *MARKETING* NA ERA DIGITAL

O marketing digital é a promoção de produtos ou marcas através de uma ou mais formas de mídia eletrônica. Ele deve ser considerado como elemento chave nas estratégias voltadas para o relacionamento do cliente e auxilia na condução de uma marca em vários canais digitais.

As inovações digitais geraram uma nova forma de interação dos consumidores com conteúdos e pessoas de seus interesses. Em virtude da difusão do seu uso, a internet e as mídias sociais passaram a ser poderosas ferramentas para as pessoas se unirem e atuarem juntas sem restrição de tempo e espaço. O advento deste fenômeno traz à tona a necessidade de as empresas desenvolverem uma abordagem social conectada a esta nova ressocialização dos indivíduos. (COVA, B.; COVA, V. *apud*. TAVARES, L. W. 2017)

O ecossistema da mídia social é centralizado nas experiências dos usuários e as empresas passam a oferecer conteúdos, produtos e serviços voltados a aumentar as

relações de afinidades entre eles (usuários/usuários e usuários/empresas). Esses usuários ativos valorizam os laços sociais gerados em torno de seus assuntos de interesse. (HANNA; ROHM; CRITENDEN *apud*. TAVARES, L. W. 2017)

Este conceito da existência de um ecossistema nas mídias sociais permite ao profissional de *marketing* pensar de forma diferente as estratégias genéricas e sugerir indagações críticas a respeito de questões como:

- a) Como definir o público alvo?
- b) Como posicionar a empresa na economia digital?
- c) Como é o processo de compra na era digital?
- d) Em quais plataformas de mídias digitais o público alvo está?
- e) Por meio de quais estratégias os profissionais podem propagar este conteúdo?

Estas questões levantadas serão abordadas a seguir.

2.4.1 Transformações no ambiente de *Marketing*

De acordo com Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017) o constante desenvolvimento das tecnologias digitais provocam efeitos para o *marketing*, pois, a internet passou a ser um canal global, que oferece um grande potencial no qual as empresas podem divulgar e vender seus produtos e serviços. Embora seja imprescindível que as marcas se tornem cada vez mais flexíveis e adaptáveis em função das rápidas mudanças das tendências tecnológicas, ter personalidade é mais importante do que nunca.

Entretanto, Kotler (2017) afirma que o *marketing* digital não pretende substituir o *marketing* tradicional, mas que os dois precisam coexistir, pois, no estágio inicial de relação entre empresa e consumidor o *marketing* tradicional favorece a consciência e interesse. O *marketing* digital prossegue à medida que a interação avança e ocorre um relacionamento mais estreito entre empresa e cliente. Uma função importante do *marketing* digital é promover ações de defesa da marca e obter engajamento por parte dos clientes (Figura 12).

Figura 12 – Os papéis dos *marketings* tradicional e digital



Fonte: Adaptado de Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017) pela autora

2.4.1.1 Segmentação e definição do público-alvo na era digital

O *marketing* tradicional inicia a segmentação e definição do público-alvo, por meio da divisão do mercado em grupos com bases em perfis demográficos, geográficos, socioeconômicos, psicográficos e comportamentais¹¹.

Porém, de acordo com os estudos de Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017) esta forma tradicional de segmentar e definir o público-alvo resume-se em decisões unilaterais tomadas pelos profissionais de *marketing* sem o consentimento de seus clientes. O envolvimento dos clientes limita-se aos seus dados na pesquisa de mercado tradicionais. Os consumidores se sentem “alvos” quando são invadidos por mensagens irrelevantes das marcas e as consideram *spams*¹².

¹¹ Os conceitos de perfis demográficos, geográficos, socioeconômicos, psicográficos e comportamentais foram definidos na seção “2.3.3.1 *Estratégia de relacionamento com o cliente*”.

¹² *Spam* é um termo de origem inglesa cujo significado designa uma mensagem eletrônica recebida, mas, não solicitada pelo usuário.

Os clientes da era digital são socialmente conectados em redes de comunidades, que hoje constituem os novos segmentos, pois são naturalmente formadas pelos consumidores. Para atrair e se envolver com uma comunidade, uma marca precisa pedir permissão, pedindo consentimento prévio aos consumidores para enviar mensagens de *marketing*, com o objetivo de ajudar. Isso demonstra um relacionamento horizontal entre marcas e consumidores. (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017)

De acordo com o exposto acima, na economia digital, a segmentação de mercado visando à definição do público alvo, é baseada, principalmente, na segmentação psicográfica e comportamental.

- **Segmentação psicográfica:** separa o mercado em segmentos com variáveis referentes à personalidade, valores e estilos de vida das pessoas. Este tipo de segmentação é muito valorizada pelas empresas, pois ajudam a entender dos motivos pelos quais as pessoas compram um determinado produto ou serviço ou se comportam de uma maneira específica em relação a alguma marca.
- **Segmentação comportamental:** divide os consumidores em grupos, com base em seus conhecimentos acerca de um produto, suas respectivas atitudes em relação aos mesmos, as características envolvidas no uso e na aceitação desses artigos. Logo, ela mostra o que realmente leva o consumidor a realizar uma determinada compra e auxilia na criação de uma estratégia que aborde todos os atributos que são importantes para um determinado grupo de clientes.

Na economia digital o consumidor deve ter um papel central no planejamento das estratégias, mas, orientar todas as estratégias para atender um público-alvo amplo e variado pode prejudicar os esforços de marketing. Para estender o conceito de público-alvo e aperfeiçoar, segmentar e definir quem é esse público, o que ele faz e do que ele gosta, foi criado o conceito de *persona*, um perfil semificcional que representa o cliente ideal de uma empresa, visando compreender melhor quem é o cliente e do que ele precisa.

2.4.1.2 Posicionamento da marca na era digital

Desde a década de 1980, o posicionamento da marca é reconhecido como a batalha pela mente do consumidor e que é preciso ter um posicionamento claro e coerente, bem como um conjunto de características que diferenciem uma empresa em relação às concorrentes.

Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017) explicam que na economia digital, os clientes tem a facilidade para averiguar a promessa de posicionamento da marca de qualquer empresa, graças ao crescimento da mídia social. Desta forma, as empresas não podem fazer falsas promessas e agir diferente da filosofia apresentada. É preciso que as empresas se posicionem baseadas no consenso de comunidade, sob pena de passar a imagem de dissimulação corporativa. Finalmente, para uma comunicação eficaz, deve-se permanecer constante a personalidade – motivo autêntico para existir – e os códigos da marca.

2.4.1.3 Atendimento colaborativo ao cliente

Na perspectiva tradicional de serviço ao cliente, os consumidores são tratados como alvo e passam a ter grande poder após a decisão de compra. Com a mudança de abordagem do atendimento ao cliente, as empresas veem os consumidores como parceiros. No lugar de servir o cliente, a empresa deve se preocupar em ouvi-lo, respondê-lo e acompanhá-lo nas condições determinadas por ambas as partes.

2.4.1.4 Como as pessoas compram: Os cinco As

O processo de compra que os consumidores percorrem é tratado como um funil descrito como os cinco As: assimilação, atração, ação e apologia, de acordo com a tabela 3 abaixo.

Tabela 3 – O processo de compra na economia digital

	ASSIMILAÇÃO	ATRAÇÃO	ARGUIÇÃO	AÇÃO	APOLOGIA
COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR	Os consumidores são passivamente expostos a uma longa lista de marcas em função de experiências passadas, comunicações de marketing e/ou defesa de marcas por clientes.	Os consumidores processam as mensagens a que são expostos – criando memória de curto prazo ou ampliando a memória de longo prazo – e são atraídos somente para uma lista curta de marcas.	Levados pela curiosidade, os consumidores pesquisam ativamente para obter informações adicionais dos amigos e da família, da mídia e/ou direto das marcas.	Reforçados pelas informações adicionais, os consumidores decidem comprar uma marca específica e interagem de forma mais profunda por meio de processos de compra, consumo e/ou serviço.	Com o tempo, os consumidores podem desenvolver uma sensação de forte fidelidade à marca, refletida em retenção, recompra e defesa da marca perante seus pares.
POSSÍVEIS PONTOS DE CONTATO	<ul style="list-style-type: none"> - Aprender sobre a marca com seus pares - Ser exposto à propaganda da marca - Lembrar-se de experiências passadas 	<ul style="list-style-type: none"> - Ser atraído pelas marcas - Criar um conjunto de marcas que serão levadas em consideração 	<ul style="list-style-type: none"> - Pedir conselhos a amigos - Pesquisar avaliações on-line do produto - Contatar central de atendimento - Comparar preços 	<ul style="list-style-type: none"> - Comprar na loja física ou on-line - Usar o produto pela primeira vez - Reclamar de um problema - Obter atendimento 	<ul style="list-style-type: none"> - Continuar usando a marca - Recomprar a marca - Recomendar a marca outros
	EU SEI	EU GOSTO	ESTOU CONVENCIDO	ESTOU COMPRANDO	EU RECOMENDO

Fonte: Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017)

2.4.2 Plataformas e tecnologias digitais emergentes

Conhecer cada ferramenta digital antes de usá-la, para posteriormente incorporá-las nas estratégias de marketing é de extrema importância. Entre as principais plataformas e tecnologias digitais de *marketing*, destacam-se as páginas digitais, a tecnologia mobile, as redes sociais e as plataformas de busca.

2.4.2.1 *Páginas digitais*

De acordo com Gabriel (2010) as características das páginas digitais são um ponto importante para o *marketing* digital, porque, cada página apresenta um tipo de conteúdo que possibilita o desenvolvimento das melhores estratégias para divulgação de uma empresa ou de um produto ou serviço.

As empresas de projeto, por exemplo, utilizam, na maioria das vezes, as seguintes páginas digitais para marcar presença on-line:

- Sites – Um site organiza os conteúdos de forma a serem facilmente encontrados. A alma da estrutura de um site é a arquitetura da informação, ciência focada na organização de conteúdos.
- Blog – São sites em formato de diário que normalmente apresentam entradas de texto regulares chamados de “*posts*”. Os conteúdos dos *blogs* são registrados de forma cronológica e funcionam como registros pessoais.
- Redes sociais – São páginas digitais específicas que são inseridas dentro de um contexto de redes sociais. Essas páginas normalmente são construídas segundo as possibilidades que a plataforma oferece e apresentam informações alinhadas com o tipo de rede social.

2.4.2.2 *Tecnologia móvel*

Gabriel (2010) afirma que a difusão das tecnologias móveis, transformou esses dispositivos em uma das plataformas mais dominantes e promissoras. Aparelhos como *tablets*, celulares e *smartphones* permitem que os usuários interajam com seus amigos e familiares de forma rápida a qualquer momento, onde quer que eles estejam. As tecnologias mais recentes, como os aplicativos móveis, oferecem soluções bastante inovadoras ao *marketing*.

A disseminação da cultura do seu uso transformou os aplicativos móveis em uma plataforma bastante interessante para o *marketing*, tanto como produto (aplicativos próprios das marcas), como mídia (*banners* em aplicativos de terceiros). Muitas empresas passaram a elaborar estratégias para se aproximar de seus clientes

através destes aparelhos móveis, seja para tornar suas marcas mais conhecidas no mercado ou para aumentar o número de vendas.

Atualmente, no setor de projetos, é possível utilizar as plataformas móveis para trazer inovações nos serviços oferecidos aos clientes. Algumas empresas projetistas de arquitetura, em parceria com desenvolvedores de aplicativos, elaboraram um aplicativo que contém informações sobre o projeto e a evolução da obra. As informações são alimentadas pelo próprio arquiteto ou colaborador e os clientes podem em qualquer momento verificar dados sobre prazos, custos, imagens do projeto e da obra. Esta ferramenta possibilita uma maior aproximação digital entre empresa e cliente.

2.4.2.3 *Redes sociais*

Os termos mídia social e rede social podem gerar confusões. Para Gabriel (2010), as redes sociais relacionam as pessoas conectadas em função de um interesse comum, já as mídias sociais associam-se a conteúdos (texto, imagem, vídeo, etc.) gerados e compartilhados pelas pessoas nas redes sociais. Tanto redes sociais como mídias sociais, em sua essência, tem profunda relação com pessoas e conexões humanas. A tecnologia apenas favorece e facilita esta comunicação.

As redes sociais são globalmente difundidas como umas das plataformas que mais crescem, e hoje fazem parte do cotidiano de muitas pessoas. Podem ser consideradas como plataformas estratégicas de *marketing*, porque são capazes de influenciar o comportamento do consumidor. As redes sociais se tornaram palco de manifestações políticas e movimentos sociais, e são amplamente usadas como plataformas de avaliação de marcas e produtos.

As redes sociais são capazes de aproximar sua marca do público-alvo, para isso, é necessário produzir conteúdo de qualidade para cada rede social. Entre as mais conhecidas estão, de acordo com o Sebrae¹³:

¹³ Segundo artigo do Sebrae intitulado “Canais digitais para a promoção de pequenos negócios”.

- *Facebook* – A rede *facebook* é um canal de oportunidades para os pequenos negócios. Tanto que os usuários brasileiros convivem nesta plataforma com três milhões de pequenas e médias empresas locais. A ferramenta de segmentação do *facebook* é uma de suas vantagens, pois, um empreendedor pode tornar seus anúncios mais relevantes decidindo com bastante objetividade as pessoas para quem ele quer exibí-los.
- *Instagram* – O *instagram* permite postagens públicas, privadas ou diretas e também o compartilhamento em múltiplas plataformas. Os canais de compartilhamento de imagens fotográficas e audiovisuais propicia o relacionamento entre pessoas e empresas e o consumo de produtos e serviços. No *instagram*, o titular tem a opção de incluir um *link* que redireciona outros usuários para o seu site próprio. Principalmente para os pequenos negócios que têm *blogs* ou lojas na internet, essa opção é uma oportunidade de direcionar seguidores para um ambiente no qual eles usufruam de informações complementares a respeito de produtos e serviços.
- *Youtube* – O *youtube* é uma rede pioneira de compartilhamento de vídeos, onde as empresas podem usá-lo para divulgar informações do negócio de forma gratuita ou via “vídeos patrocinados”. A facilidade de uso e o seu potencial de alcance são as principais forças desse canal digital. O fato de o *youtube* funcionar como um buscador facilita a tentativa de pequenos negócios competirem por meio de conteúdos em vídeos que falem sobre produtos e serviços de uma empresa.
- *LinkedIn* – As redes online de relacionamento profissional são ambientes que também se mostram promissoras para a presença dos pequenos negócios. Os profissionais interagem através da publicação de conteúdos autorais e soluções para prospecção de vendas. Deve-se produzir conteúdos mais profundos, que agregam maior valor ao público que vai consumi-los, já que é uma rede social profissional.
- *Twitter* – O *Twitter* é uma rede social impulsionada por conversas instantâneas. A página de uma empresa no *Twitter* pode ser integrada a outras redes sociais, como o *facebook*, como uma forma eficiente de expandir o alcance da marca. A melhor forma de usufruir das vantagens e dinamismo do *twitter* é usá-lo como um canal estratégico de comunicação, pois ele é um

ambiente promissor para aumentar reconhecimento de marcas e impulsionar vendas.

2.4.2.4 Plataformas de busca

De acordo com Gabriel (2010), as buscas feitas no ambiente digital on-line são feitas por meio de “mecanismos de busca”, um sistema de recuperação de informações que tem a finalidade específica de auxiliar na busca de informações armazenadas em ambientes computacionais. O *google*, lançado em 1998, atualmente, é o mais conhecido e utilizado mecanismo de busca disponível na *web*. Milhões de pessoas usam os buscadores para escolher produtos e serviços dos mais variados.

Segundo Gabriel (2010), por meio do estudo da *iprospect*¹⁴, 90% dos internautas usam buscadores na internet e 87% desses usuários declaram que encontram a informação que precisavam. Ainda, 39% das pessoas acreditam que os resultados exibidos na primeira página das buscas são líderes de mercado. O estudo sobre busca apontou também que 90% dos usuários clicam a primeira página de resultados, 68% abandonam a busca na segunda página e 90% não vão além da terceira página.

Esses hábitos dos usuários tornam a primeira página do resultado de buscas muito importante, pois estar ou não entre os 10 primeiros resultados, pode determinar a sobrevivência e sucesso de um *website* ou seu desaparecimento e fracasso. Isso traz a tona uma importante questão existencial que interliga os mundos *on-line* e *off-line*: “o que não é encontrado, não existe”.

2.4.3 Estratégias digitais de *marketing*

O Sebrae realizou uma pesquisa junto a empresários de pequenos negócios do Brasil e o levantamento revelou que apenas 42% dos empresários entrevistados responderam que usam a internet para divulgação do negócio. Além disso, apenas

¹⁴ *iProspect – iProspect Search Engine User Behavior Study (2006)*. Disponível em: <<http://www.iprospect.com/premiumPDFs>>

um terço possui presença digital, ou seja, usam um endereço de site, páginas de outros sites ou redes sociais. O resultado foi que apenas 27% das empresas disseram que vendem com uso ou apoio da internet, por meios de dados obtidos no ano de 2014. Assim, constata-se a importância do empreendedor estar presente no meio digital e desenvolver estratégias de *marketing* específicas para estas mídias.

2.4.3.1 “Presença on-line”

A presença digital ocorre por meio de conteúdos digitais em sites, em anúncios pagos em um aplicativo, redes sociais, etc. Existem três tipos de presença digital:

- 1) Presença própria – Ativos (conteúdos) digitais com a marca da empresa construídos e mantidos pela própria organização como *website* da empresa, blog e perfis construídos em redes sociais digitais.
- 2) Presença gratuita – Ativos digitais com a marca da empresa gerados de forma orgânica¹⁵ na internet, como parte dos resultados de busca orgânica nos buscadores e comentários e conteúdos gerados nas redes sociais, originando mídias digitais sobre a empresa ou marca.
- 3) Presença paga – Ativos digitais com a marca da empresa, comprados, pagos, pela empresa, como:
 - anúncios em banners de sites, blogs, redes sociais, imprensa on-line;
 - links patrocinados;
 - qualquer outro tipo de conteúdo pago.

2.4.3.2 *E-mail marketing*

O *e-mail marketing* é o envio, ético, de mensagem por e-mail, para atingir os objetos de *marketing*. O *e-mail marketing* tem um papel importante no cenário do *marketing*, principalmente, quando é necessário compartilhar assuntos longos ou fazer conexões de comunicação com bancos de dados para possibilitar rastreamento e continuidade de ações que gerem relacionamento.

¹⁵ Busca orgânica é a busca natural, relacionada à palavra-chave digitada e só aparece nos primeiros resultados os sites mais relevantes para aquele termo.

O *e-mail marketing* deve seguir práticas éticas, pois este deve acontecer apenas no âmbito da permissão, que é a base do *marketing* de relacionamento. É fundamental que os conteúdos das mensagens desenvolvidos sejam relevantes para quem os recebe, pois, uma mensagem sem relevância tem pouca probabilidade de ser aberta, acontecer alguma interação ou ser repassada pelo receptor.

Outro ponto relevante é o fato do *e-mail marketing* permitir um forte grau de mensuração e rastreamento das atividades dos seus receptores como: quem recebeu a mensagem, quando abriu e quantas vezes. Assim, esta estratégia pode fornecer, dados valiosos do comportamento do público-alvo e o ajuste das ações de *marketing*. Essa interação pode ser mensurada, por exemplo, pelo *google analytics*¹⁶, uma ferramenta de *web* análise bastante popular que será abordada a seguir.

2.4.3.3 SMM – Estratégias em redes sociais

Almeida (2010) *apud* Gabriel (2010) classifica o ambiente digital em cinco tipos: microblogs (como o *twitter* ou o mural do *facebook*, por exemplo); *blogs*; redes sociais (como o *facebbok* e o *intragram*, por exemplo), redes virais (como o *youtube*, por exemplo) e a imprensa on-line (site de notícias).

Esses ambientes sociais digitais on-line se dividem em função de duas características principais que interessam às estratégias de marketing: viralização e poder analítico, conforme tabela 4. A capacidade de para se tornar “viral” é importante quando uma marca necessita impactar e alcançar o maior número possível de pessoas. Já o poder analítico, é essencial quando uma marca precisa ganhar relevância na mente dos visitantes, assim, os tipos de redes sociais devem ser escolhidos em função dos objetivos que a empresa deseja alcançar.

¹⁶ *Google Analytics* é um serviço oferecido pela *google* que exibe estatísticas de visitação dos sites. Foi criado como um auxílio para otimização de campanhas de *marketing* nos sites.

Tabela 4 – Os ambientes sociais e suas características

AMBIENTE	CARACTERÍSTICAS BÁSICAS	TEOR ANALÍTICO	FORÇA VIRAL
MICROBLOGS	Ambientes de mensagens curtas e de compartilhamento rápido, que relatam opiniões mais imediatas (<i>twitter</i> ou o mural do <i>facebook</i>)	*	*****
BLOGS	Ambientes com relatos e opiniões mais analisados e complexos	****	***
REDES SOCIAIS	Ambientes que tem como objetivos debater sobre um tema, em fóruns ou comunidades (<i>facebook</i> , <i>linkedin</i> ou <i>instagram</i>)	****	*
REDES VIRAIS	Ambientes focados no compartilhamento de arquivos	**	*****
IMPrensa ON-LINE	Apesar de não ser exatamente um ambiente social, os sites de notícias tem poder de influenciar os demais ambientes sociais e complementam o conteúdo por meio dos comentários dos usuários	*****	***

Fonte: Gabriel (2010)

Para planejar uma técnica específica de ação em redes sociais é preciso ter ciência que a palavra “social” refere-se a relações pessoa-pessoa e não pessoa-empresa. Esta dimensão social deve ser considerada para obter sucesso nas estratégias de *marketing* que envolvem as redes sociais.

O profissional de *marketing* deve considerar que as redes sociais são organismos descentralizados. Para Gabriel (2010) na lógica das organizações descentralizadas, as estratégias de marketing propostas devem ter características como:

- interesse genuíno pelo outro;
- habilidade de mapeamento social;
- desejo de ajudar a todos;
- inteligência emocional;
- ser inspiração (para os outros).

Gabriel (2010) mostra, de acordo com a pesquisa da *iProspect*, que nas redes sociais, os consumidores são engajados às marcas e empresas, principalmente, para receber descontos e promoções (40%) e para mostrar aos outros o seu apoio às

empresas (39%). Este é um balizador interessante do comportamento do consumidor em relação às marcas.

Uma das principais estratégias nas redes sociais, o SMM, consideram os aspectos gerais do comportamento das pessoas das redes sociais, abordados acima. O SMM (*social media marketing*) é o processo de promover um produto ou marca nas redes e mídias sociais com o objetivo de atrair links e visitantes para o site.

As ações de SMM envolvem aspectos de *marketing* e relacionamento com foco em conseguir espaço das mídias sociais. Entre as principais ações de SMM, estão:

- Criação de conteúdo – Produzir conteúdos originais, criativos e relevantes impulsionarão a distribuição pelas redes sociais. Como é um conteúdo a parte do *website* da empresa, devem conter as informações de identificação, créditos, *link* para o site, etc.
- Tornar-se um recurso valioso sem pedir nada em troca – Oferecer informações relevantes e desinteressadas referentes uma área de conhecimento nas redes sociais, trará retorno e visibilidade para uma marca, site e empresa.
- Participação – Participar cotidianamente das redes sociais poderá alavancar o poder das redes sociais sobre uma empresa ou marca. Para conseguir uma abordagem adequada ao público-alvo é necessário dedicar um tempo para aprender sobre certa comunidade e possuir um genuíno alinhamento com as pessoas participantes.

2.4.3.3.1. Mensuração e análise das estratégias de redes sociais

A mensuração dos resultados é importante em qualquer ação de *marketing*, pois confirma a eficiência das estratégias e balizam os ajustes que devem ser feitos para aprimorá-las.

Os indicadores a serem mensurados, de acordo com Gabriel (2010), devem ser estabelecidos para verificar se atenderam ou não os objetivos propostos. Esses indicadores de resultados são chamados KPI (*key performance indicators*) e podem ser de três tipos:

- 1) Volume – Está relacionado a quantidades puras, por exemplo, número de seguidores, quantidade de *tweets* por minuto, etc.
- 2) Engajamento – Está relacionado às mensurações de ações que envolvem engajamento, influência e relevância, por exemplo, comentários, menções, réplicas, tempo gastos, etc.
- 3) Conversão¹⁷ – Está relacionada às ações de conversão do público-alvo em função dos objetivos estipulados, por exemplo, geração de cadastros, efetivação de vendas, etc.

As ferramentas como *google analytics*, por exemplo, oferecem a possibilidade de enviar relatórios semanais de desempenho. Essas avaliações funcionam como um parâmetro para saber a repercussão do conteúdo e também para guiar os próximos passos. Nela é possível verificar as métricas como: dados geográficos, demográficos, de ação do usuário (páginas visitadas e tempo de permanência, por exemplo) e até mesmo de experiência de compra para *e-commerces*, possibilitando o cruzamento de quaisquer variáveis que forem mais interessantes para o seu negócio.

2.4.3.4 SEM – Estratégias de busca

O processo que usa os sites de busca na *web* para promover, aumentar o tráfego¹⁸ e a fidelização¹⁹ de um determinado *website* é conhecido por SEM (*search engine marketing*) ou *marketing* de busca. Engloba todo o processo de *marketing* de otimização, incluindo tanto as ações externas dos sites (links patrocinados, por exemplo), quanto as ações interna dos sites, chamadas de SEO (*search engine optimization*).

¹⁷ Conversão é uma métrica usada para medir ações como: a contabilização de quantos usuários realizou uma cotação em seu site, compras, preenchimento de formulários, downloads, ligações, dentre outros.

¹⁸ Tráfego é a quantidade de informações trocadas entre o servidor e os computadores que acessam seu site.

¹⁹ Fidelização significa criar conexões fortes com a marca, lavando os clientes a se relacionarem com ela por mais tempo, de forma mais intensa, a indicarem para conhecidos, e repetirem uma experiência de compra.

Os dois tipos de *marketing* de busca existentes possuem características distintas, conforme tabela 5, e são responsáveis pela satisfação de uma determinada necessidade em termos de marketing digital:

- 1) Busca orgânica – Refere-se aos resultados espontâneos nas páginas dos buscadores, como por exemplo, o *google*. As estratégias de SEO surgem como forma de divulgação de um site.
- 2) Links patrocinados – Refere-se ao SEM e trata exclusivamente dos resultados pagos conseguidos através de ferramentas como o *google adwords*, que será explicado a seguir.

Tabela 5 – As características da busca orgânica X links patrocinados

OTIMIZAÇÃO ORGÂNICA	LINKS PATROCINADOS
Posição do site controlada pelo buscador.	Posição do site controlada pelo administrador da campanha.
Apresentação do site na área de resultados orgânicos dos buscadores.	Apresentação do site na área de <i>links</i> patrocinados dos buscadores e sites parceiros.
Não existe custo por clique no <i>link</i> para o site.	Existe custo por clique (CPC) no link para o site.
Recebe 60% a 70% dos cliques, em média.	Recebe 30% a 40% dos cliques, em média.
A comunicação apresentada nos resultados depende do conteúdo dos sites.	Pode-se criar a comunicação como desejar, independente do conteúdo do site.
Produz conteúdos em médio e longo prazo.	Produz resultados imediatos.
Os resultados dependem dos conteúdos dos códigos/conteúdos dos sites e dos buscadores e suas regras.	Os resultados são proporcionais ao investimento feito na compra de palavras-chave e a sua comunicação nos textos dos <i>links</i> .

Fonte: Gabriel (2010)

Gabriel (2010) explica que as estratégias de SEO encaixam-se na categoria de busca orgânica. Apesar deste fato, essas estratégias e os *links* patrocinados podem ser complementares, porque ambos trabalham com o mesmo insumo básico: a escolha das melhores palavras-chaves para que um site ou página seja exibido nas primeiras páginas dos buscadores, por meio do processo de otimização do site.

A escolha de palavras-chave de qualidade é extremamente importante para gerar tráfego (palavras genéricas) e conversão (palavras específicas) em um website. A palavras-chave estão intimamente ligadas com as estratégias de SEO de otimização

do site. Entre os fatores que afetam o posicionamento de um site na busca orgânica na *web* estão:

- Relevância – É a importância da página por meio de um índice que varia de 0 a 10, determinados por fatores como: profundidade de página, links de popularidade e ranking de tráfego.
- Palavras-chave – formam os códigos e os conteúdos relacionados às páginas.

Uma ferramenta interessante para propagar anúncios de forma segmentada na internet, é o *google adwords*. Por meio do seu sistema, os anunciantes definem orçamentos, campanhas e grupos de anúncios para aparecerem na rede de pesquisa do Google e de seus parceiros. Além disso, é possível segmentar o público-alvo de forma objetiva como sexo, idade, região, idioma, etc.

Por meio desta ferramenta, as pequenas empresas, por exemplo, podem alcançar as pessoas no momento em que elas pesquisam no *google* ou navegam em sites que tenham conteúdos relacionados aos seus segmentos de negócios. O anunciante tem a oportunidade ainda, de posicionar seu *site* da empresa na primeira página de resultados de uma pesquisa no *google*, por meio de um link que redireciona os usuários ao site de destino. Apenas quando clicado por um usuário, o link patrocinado gera um custo pelo clique (CPC).

Todos os conceitos e estratégias explicadas podem ser aplicados nas empresas de projeto. Os dirigentes devem ter a consciência do poder que as mídias digitais têm sobre um negócio, precisam incorporar estes conceitos no dia a dia da organização e elaborar as estratégias de *marketing* principalmente voltadas para o *marketing* digital, como foi descrito nesta seção.

3. PESQUISA DE CAMPO

A pesquisa de campo realizada foi baseada nos conhecimentos adquiridos a partir da revisão de literatura do capítulo anterior e tem como objetivos:

- 1) Analisar como as empresas selecionadas foram conceituadas, como se organizam estruturalmente, quais são seus produtos, quem são seus clientes;
- 2) Entender como estas empresas projetistas fazem o seu planejamento estratégico e de marketing;
- 3) A partir da análise dos dados colhidos, projetar uma nova empresa projetista de arquitetura de interiores.

Serão apresentados os resultados da pesquisa de campo de duas empresas potencialmente concorrentes, que serão descritas como empresa A e empresa B, para terem seus nomes e o nome de seus sócios preservados. As duas empresas analisadas foram selecionadas porque atuam de forma distinta no mercado – fato que enriquecerá a pesquisa – e por apresentarem várias características semelhantes à empresa projetada.

3.1 MÉTODO

A pesquisa de campo se baseia em um estudo exploratório, que segundo Gil (2002) possui como objetivo principal permitir maior aproximação e conhecimento das questões a serem investigadas, com a perspectiva de torná-la mais explícita ou a constituir hipóteses. Além disso, é importante enfatizar que este tipo de estudo propicia o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições.

Como o planejamento do estudo exploratório é bastante flexível – de forma a possibilitar a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado – nesta pesquisa o método utilizado para a pesquisa de campo foi dividida de acordo com as seguintes etapas:

- a) Coleta de dados por meio de entrevistas e informações obtidas na internet;

- b) Organização das informações recolhidas;
- c) Análise dos dados;

Como instrumento para coleta de dados foi desenvolvido um questionário (anexo 1) aplicado aos sócios e ou colaboradores, sob a forma de entrevistas semiestruturadas com questões abertas e fechadas, a fim de obter opiniões e novas informações a partir das respostas espontâneas dos entrevistados.

3.2 RELATÓRIO DE PESQUISA DA EMPRESA “A”

O escritório da empresa localiza-se no centro de São Paulo onde se encontram diversos escritórios de arquitetura da cidade. Foi fundada em 2009, por três sócios que estudaram juntos durante a faculdade de arquitetura, na FAU/USP. A entrevista foi respondida por um dos sócios.

A equipe é formada pelos três sócios que são amigos e tem grande confiança entre si. Conta com apenas um estagiário e com um colaborador fluante, que atua de acordo com a demanda de projetos do momento, mas já chegou a ter nove colaboradores quando participaram de um projeto de grande porte. Ao final do projeto a equipe foi dissolvida. Não existe plano de cargos e salários para os colaboradores, porque no momento não há uma equipe de colaboradores que pudesse almejar um futuro cargo ou contratação permanente.

O espaço físico do escritório é relativamente grande tendo em vista o número de colaboradores e conta com bastante flexibilidade, pois possui onze estações de trabalho. Quando questionados sobre os motivos da existência destas onze mesas, o entrevistado alegou que tinha a intenção de alugar estes espaços com a finalidade de aumentar a renda mensal do escritório.

O escritório tem uma boa infraestrutura de TI (tecnologia da informação) com computadores de última geração, porém os softwares utilizados no dia a dia para a confecção dos projetos não possuem as licenças originais do fabricante. Os sócios relataram que no momento não tem interesse em implantar o conceito BIM para o desenvolvimento de projetos em função do alto custo de instalação e do tempo

despendido para tal. Atualmente são utilizados os softwares *AutoCad*, *SketchUp* e *Photoshop*.

A empresa tem como foco principal o serviço de projeto de arquitetura para elaboração de projetos institucionais, residenciais, comerciais e ou de uso misto, além da atuação em concursos e participação em processos de licitação. De forma secundária, a empresa atua com projetos de design gráfico, pois um dos sócios possui especialização nesta área e suas habilidades estão voltadas a esta prática.

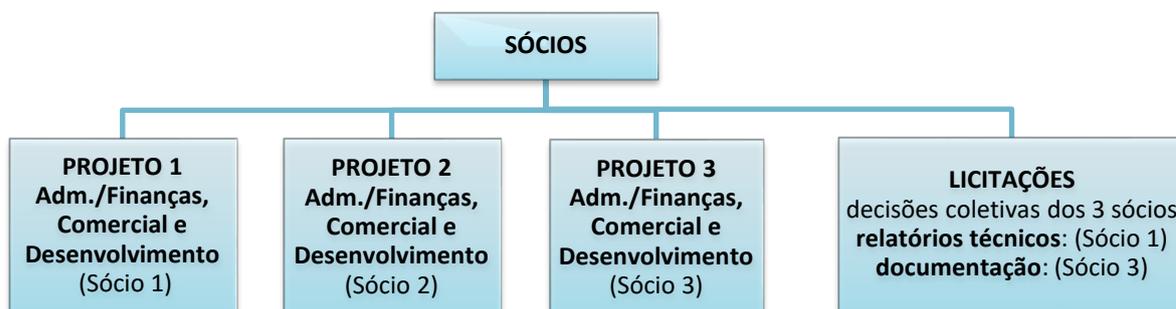
Os clientes que contratam os serviços do escritório são órgãos públicos, clientes particulares através de pessoas física e jurídica e instituições como USP e PMSP. A empresa não possui um público-alvo específico.

A atividade de projeto de arquitetura é exercida pelos sócios e pelo estagiário. Um dos sócios faz o papel de arquiteto e coordenador durante todo o processo de projeto, quando o projeto é de pequeno porte. Ele opera diretamente com a equipe de projeto e outros agentes intervenientes do processo, de modo a garantir que as soluções técnicas adotadas estejam de acordo com os objetivos estipulados e as necessidades do cliente.

Neste caso, a estrutura organizacional da empresa é formada “por projetos”²⁰, onde os colaboradores recebem atribuições temporárias e são responsáveis pela realização e gerenciamento de todo o projeto (Figura 13).

²⁰ Uma organização estruturada com base em projeto baseia-se, de acordo com Oliveira e Melhado (2006), no agrupamento e diferenciação de atividades em concordância com os resultados de um ou vários projetos. Exige uma estrutura flexível capaz de adaptar-se às mudanças organizacionais.

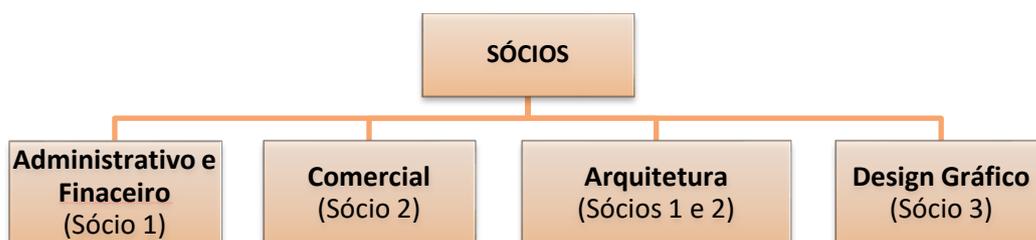
Figura 13 – Estrutura organizacional da empresa para projetos de pequeno porte



Fonte: Desenvolvido pela autora

Quando o projeto é de grande porte (Figura 14) faz-se necessário atuar em várias frentes de trabalho, assim, os três sócios se dividem em funções específicas, como: Administrativo e Financeiro (Sócio 1), Comercial (Sócio 2), Arquitetura (Sócios 1 e 2), Design Gráfico (Sócio 3). Todos os sócios participam das decisões e tem conhecimentos sobre todas as propostas e projetos em andamento. Este tipo de estrutura agrupa as atividades de acordo com as funções de cada sócio na empresa, apesar de mais de uma das atividades serem coordenadas pela mesma pessoa.

Figura 14 – Estrutura organizacional da empresa para projetos de grande porte



Fonte: Desenvolvido pela autora

A formulação de preços praticada no escritório reflete uma pesquisa feita na concorrência. O escritório formula as propostas comerciais com base nestes valores e os preços praticados estão alinhados com os preços da concorrência.

O cálculo para estimativa de preços dos projetos para clientes privados é feito a partir da metragem quadrada do espaço projetado ou por uma porcentagem do valor estimado da futura obra, que fica em torno de 5% do valor total. Essa questão, todavia, não foi melhor especificada pelos entrevistados.

Quando se trata de compor os orçamentos de projetos que participarão das licitações é necessário desenvolver um relatório técnico contendo o método usado pela empresa para todas as etapas de desenvolvimento de projetos de arquitetura e projetos complementares, estrutura física do escritório e certidões de acervo técnico, que é um documento que descreve o conjunto das atividades desenvolvidas ao longo da vida do profissional, compatíveis com suas atribuições.

Os custos fixos principais da empresa referem-se aos valores de aluguel, condomínio e com o estagiário de arquitetura. O faturamento anual é resultado do volume de 90% de projetos de arquitetura e 10% de projetos de design gráfico.

Os valores recebidos pelo escritório são divididos da seguinte forma: 75% são destinados aos sócios que desenvolvem o projeto e este montante se configura como o pró-labore dos mesmos. Para os projetos de arquitetura, 75% são destinados aos sócios 1 e 2 e para os projetos de design gráfico 75% é destinado ao sócio 3. Os 25% restantes são destinados ao caixa de fundo do escritório para custos fixos, variáveis e rotativos. Após o pagamento das despesas, o valor remanescente é dividido igualmente entre os três sócios.

Apresentam definições de missão, visão, valores e objetivos por meio de proposições vagas, com frases soltas como: “Produzir arquitetura de qualidade e acessível” e “Arquitetura significativa e retorno razoável”.

Os sócios declararam que a diferenciação dos serviços e projetos se resume na frase: “Diferenciação pela qualidade e inovação de propostas”. Com a falta de estabelecimento do significado de “qualidade” e “inovação” pelos sócios, os diversos agentes podem interpretar a frase de muitas formas diferentes.

A empresa avaliada não utiliza um processo de planejamento estratégico formalizado e devidamente documentado. As decisões são tomadas de forma rápida, a partir de reuniões informais, muitas vezes fora no ambiente de trabalho.

Não existe periodicidade na realização das reuniões, que são feitas somente quando sentem a necessidade em fazê-la.

A empresa atua em ambiente que apresenta muitas mudanças e seus sócios não dão respostas eficazes aos problemas que surgem. Costumam ficar acomodados, exceto quando forçados por questões externas, exercendo um papel bastante inerte diante do mercado.

A empresa não conhece a participação de cada projeto no nicho em que atua e não possui uma estratégia de prospecção de projetos e de aumento da cartela de clientes, desta forma, adquire uma postura passiva face à evolução constante do mercado de projetos e da construção civil.

Os sócios atribuem a propaganda “boca a boca” como a estratégia usada para captação de novos clientes e parceiros. O relacionamento com o fornecedor não foi citado com forma de “elo” entre a empresa e o cliente, não havendo portando, qualquer estratégia para garantir parceria e fidelidade.

As estratégias atuais para Gestão de Marketing resumem-se na manutenção da página da empresa no *facebook* e *website* que é pouco atrativo e não contém informações suficientes da empresa. Não existe nenhum controle efetivo para mensurar os acessos e verificar se estas ações atingiram seus objetivos.

Para o futuro, a empresa planeja a contratação de assessoria de imprensa, divulgação de projetos pelo *instagram*, divulgação de portfólio, publicações em revistas e desenvolvimento adequado do *website*. Como canais de atendimentos ao cliente, estão à disposição, apenas em horário comercial, telefone do escritório, e-mail corporativo e para alguns clientes, o aplicativo *WhatsApp*.

Essa empresa não tem conhecimento da matriz SWOT e da importância e benefícios que ela possui para a manutenção da saúde da empresa, portanto, nunca fez a análise do ambiente interno através da discussão dos seus pontos fracos e fortes comparada a seus concorrentes e, tampouco, fez a avaliação do ambiente externo por meio da análise das oportunidades e ameaças, deixando a empresa a mercê das variações de um mercado volátil como o vem ocorrendo no Brasil nos últimos anos.

Como planejamento futuro, a empresa pretende maior penetração no mercado de imobiliário, com construtoras que prezem por um projeto arquitetônico diferenciado em relação ao que é lançado pelo mercado imobiliário padrão. Além de continuar com os projetos para o setor público e instituições, tem intenção de ampliar a atuação, por meio de prospecção de novos clientes.

A empresa pretende “repensar” a estratégia a respeito da continuidade ou da paralização dos serviços de design gráfico, por apresentar menos volume, mas não deixariam de fechar contratos de design gráfico se houvesse a oportunidade.

Como objetivo, os sócios pretendem aumentar a produtividade e a captação de projetos, para isso, planejam trabalhar com duas frentes de projeto, a primeira com o lema “arquitetura de qualidade” no mercado imobiliário, mercado privado (arquitetura e arquitetura de interiores) e licitações públicas. A segunda com a bandeira do “produto fixo, rápido e rentável” através da penetração nos mercados de redes, franquias e agências bancárias. Não descartam, entretanto, a possibilidade de trabalhar com uma terceira frente, os concursos.

Apesar dos objetivos acima, a empresa não descartaria nenhum tipo de projeto e programa arquitetônico, mesmo se precisarem fazer uma arquitetura fora dos padrões “de qualidade” mencionada durante a entrevista. Os sócios afirmam terem a consciência dos problemas e deficiências mostram-se abertos a conhecer as técnicas de gestão estratégica e possuem vontade de rever as estratégias já adotadas e planejar de forma mais profissional e madura as estratégias futuras.

3.3 ANÁLISE DA EMPRESA “A”

A estratégia atual da empresa “A” pode ser classificada como estratégia de adaptação com comportamento reativo, que de acordo com Oliveira; Melhado (2006) caracteriza uma empresa que se encontra em meio a constantes mudanças e seus sócios não conseguem dar respostas eficazes aos problemas que surgem. Salvo quando em ambientes com grande pressão externa, a empresa permanece estática, o que ocorre, geralmente, porque não possui planejamento estratégico formal.

A gestão de uma empresa dever ser encarada com um olhar técnico, profissional, e não através de sucessivas práticas de tentativas e erros, o que poderá levar a empresa à falência. As ferramentas de gestão devem ser estudadas pelos sócios e aplicadas da melhor maneira possível, sendo aprimoradas e reestruturadas ao longo do tempo.

Um ponto indispensável é a realização de um diagnóstico das práticas e a avaliação da situação estratégica atual da empresa. No caminho para o planejamento estratégico, que visa um estado futuro desejado, é imprescindível observar o ambiente interno da empresa, o “olhar para dentro” detectando seus pontos fortes e pontos fracos, de forma realista. Para isso, é importante o controle de todos os processos, caso contrário, não é possível fazer um bom planejamento.

Além do mais, a empresa pesquisada deve observar o ambiente externo, o “olhar para fora”. Com atenção a fatores como concorrência, consumidores, economia, tecnologia, entre outros. Conhecer e aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças é um passo para chegar às situações almejadas. O empreendedor deve seguir este esquema em todos os momentos de decisão, o qual deve ser revisado continuamente.

A missão “Produzir arquitetura de qualidade e acessível” da empresa foi definida de maneira inconsistente, pois não foram apresentados o seu público alvo e o escopo de atuação da empresa. O lema “arquitetura de qualidade e acessível” poderia ser a identificação das principais características do projeto, entretanto, constata-se uma falha de comunicação, pois “qualidade” em um projeto pode ter significados distintos entre os agentes que atuam no processo de elaboração de projeto. O conceito de qualidade pode ser interpretado de várias formas diferentes, como por exemplo:

- 1) para a empresa analisada “qualidade” quer dizer projetos bem resolvidos do modo estético-funcional, que tragam visibilidades ao escritório e sejam vencedores de concursos e prêmios;
- 2) para a incorporadora, pode ser a possibilidade de venda de um produto, a facilidade de aprovação junto aos órgãos competentes, a correspondência entre o custo estabelecido e o custo final do empreendimento;

- 3) para a construtora, a viabilidade de construção, os custos e a necessidade de manutenção;
- 4) para os engenheiros projetistas complementares, a facilidade de projetar soluções estruturais e de instalações;
- 5) para o usuário final, o conforto, a versatilidade, a funcionalidade e a estética.

Nas empresas de projeto, de acordo com Oliveira; Melhado (2006) a definição da estratégia de atuação deve ter foco no cliente e no conhecimento das suas reais necessidades, visando a qualidade do serviço e o desejo do cliente. É fundamental para os resultados da empresa, a capacidade de estabelecer vantagens competitivas e de detectar, o mais cedo possível, potenciais oportunidades de negócios. Além disso, identificar os nichos de projetos que contém falhas que devem ser corrigidas ou até mesmo eliminadas.

A empresa “A” precisa definir em quais produtos deseja realmente investir e produzir. Os esforços e processos para cada produto são muito específicos e têm grande impacto nos custos de operação e capacitação da equipe. O relatório sobre a empresa “A” permite concluir que o segmento de design gráfico não recebe atenção devida em investimentos para captação e produção de projetos e se mostra desconexa com as demais atividades da empresa, o que acaba gerando custos que não se pagam, por não terem perspectiva de retorno.

Apesar da boa relação entre os sócios, o que neste caso pode dificultar as decisões, a empresa “A” precisa escolher se retira o segmento de design gráfico, focando seus esforços em projetos de arquitetura, otimizando sua estrutura funcional para isso ou afirma o segmento, incorporando o produto “design gráfico” em seu esforço de captação, buscando um plano estratégico e uma estrutura produtiva específicos, de modo a favorecer o retorno financeiro.

A empresa pretende aumentar a atuação em nichos de mercado como: (1) arquitetura de interiores; (2) mercado imobiliário; (3) licitações públicas; (4) mercados de redes e franquias; (5) agências bancárias; (6) concursos e (7) design gráfico. A atuação em diversos setores de mercado, considerada uma vantagem para os sócios, pelo motivo de conseguir englobar todas as oportunidades e clientes

que aparecerem é, na verdade, uma clara desvantagem frente aos concorrentes que tem um público-alvo específico e atuam apenas em um ou dois segmentos.

Com a pretensão de alcançar muitos mercados, o pequeno empreendedor, não é capaz de compreender melhor as necessidades do seu público e oferecer atendimento exclusivo e de máxima qualidade. Esta é uma característica fundamental, pois, os consumidores buscam soluções únicas e personalizadas.

Com este pensamento a empresa não consegue obter foco, pois é impossível ser especialista em diversos segmentos de projetos. Assim, torna-se complicado conseguir vantagem competitiva frente às empresas concorrentes e domínio de mercado em uma área específica. Desta forma, esta estratégia de alcançar múltiplos mercados precisa ser revisada.

Outros objetivos da empresa estão o aumento da captação de projetos e contratação de assessoria de imprensa. Estas metas são válidas, mas é necessário o foco em poucos segmentos, como já foi explicado, para concentrar os esforços e obter sucesso no momento da captação de novos clientes. Além disso, o trabalho da assessoria de imprensa fica melhor delimitado quando a empresa atua em apenas um ou em poucos nichos de mercado.

A empresa citou durante a entrevista que – além dos segmentos listados acima – não descartaria nenhum tipo de projeto e programa arquitetônico, inclusive se for necessário fazer uma arquitetura fora dos padrões “de qualidade” (que para os sócios significa projetos bem resolvidos do modo estético-funcional, que tragam visibilidade ao escritório e possam vencer de concursos e prêmios).

Ou seja, os arquitetos estariam abertos a fazer uma arquitetura “sem qualidade” para gerar retorno financeiro ao escritório. A empresa “A” precisa ter a consciência que a missão e os objetivos da corporação são uma “vitrine” que mostra ao cliente, fornecedores e até mesmos para a concorrência a sua filosofia e como ela trabalha. A empresa não pode agir de maneira contrária aos seus princípios e valores, pois assim, demonstra incoerência e pode perder a credibilidade.

3.4 ANÁLISE SWOT DA EMPRESA “A”

A seguir será apresentada a análise SWOT (Tabela 6) referente à empresa A, considerando os fatores internos, por meio da exposição dos pontos fortes e fracos e os fatores externos, através da descrição das oportunidades e ameaças.

Tabela 6 – Análise SWOT da empresa A

	FATORES INTERNOS (CONTROLÁVEIS)	FATORES EXTERNOS (INCONTROLÁVEIS)
PONTOS FORTES	<p>FORÇAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Consciência de que é necessário focar em: aumento da produtividade e da captação de projetos; contratação assessoria de imprensa; divulgação dos projetos no instagran; divulgação do portfólio em publicações e revistas especializadas e desenvolvimento adequado do website. - Localização em ponto estratégico, considerando os clientes atuais. - Localização do escritório próximo aos transportes públicos. - Baixo custo de aluguel. - Baixo custo de salários. - Infraestrutura de T.I. satisfatória com computadores de última geração; - Possibilidade de aluguel de estações de trabalho, aumentando a renda. - Confiança entre os sócios. - Bom ambiente de trabalho. - Profissionais bem capacitados. - Custo de projeto compatível com o mercado. - Alto grau de detalhamento para desenvolvimento de orçamentos para licitações. - Consciência de suas deficiências técnicas e de gestão. - Disposição para mudar. 	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Possibilidade de atuar em licitações públicas disponíveis. - Fornecedores dispostos a fazer parcerias. - Possibilidade de participar de cursos de capacitação no Sebrae voltado para o pequeno empresário sobre planejamento estratégico, planejamento de <i>marketing</i>, empreendedorismo, atendimento ao cliente, negociação, entre outros. - Possibilidade de menor tributação e simplificação no pagamento de diversos tributos abrangidos pelo sistema do Simples Nacional. - Ferramentas democraticamente disponíveis pelo <i>google</i> para mensurar ações de <i>marketing</i> e para compra de <i>links</i> patrocinados, visando o ganho de visibilidade para uma marca. - Crescimento do nicho de reformas, projetos de arquitetura e interiores em 2018 no Brasil, segundo pesquisas do CAU.

PONTOS FRACOS	<p>FRAQUEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Falta de consistência na definição da missão, visão e valores. - Definição de alguns objetivos de forma abrangente: pretensão de atuar em muitos segmentos, dobrar o faturamento da empresa. - Análises interna e externa não realizadas pela empresa. - Baixa rentabilidade da empresa. - Grande período de tempo com espaços de trabalho ociosos. - Utilização de softwares não originais. - Ausência de interesse em implantar o conceito bim. - Administração ineficiente da empresa. - Sócios não tem conhecimentos de gestão e administração. - Desequilíbrio das atividades exercidas pelos sócios. - Inexistência de planos de cargos e salários. - Mercado de atuação muito abrangente (projetos de arquitetura institucionais, residenciais, comerciais e ou de uso misto, concursos e licitações e design gráfico). - Pretender aumentar esta atuação englobando os segmentos de mercado imobiliário, mercados de redes e franquias e agências bancárias. - Ausência de definição de público-alvo (atendem qualquer cliente que precise de um projeto). - Estratégias no nível do negócio e funcionais aplicadas com base na tentativa e erro; - Não existe processo de planejamento estratégico formalizado e documentado; - As decisões são tomadas de forma rápida, a partir de reuniões informais; - Não existe periodicidade na realização das reuniões. - Falta de planejamento de <i>marketing</i> consistente. - Subutilização das ferramentas dos meios digitais - As páginas do <i>website</i> e <i>facebook</i> não são bem estruturadas. - A diferenciação dos serviços e projetos se resume na frase: "diferenciação pela qualidade e inovação de propostas". - Prospecção de serviços apenas no "boca a boca". - Inexistência de avaliação da satisfação do cliente. - Inexistência de avaliação das estratégias adotadas. - Desconhecimento dos conceitos de gestão estratégica. - Desconhecimento da existência de análise SWOT. - Posição passiva diante das mudanças. - Papel inerte diante do mercado. - Inexistência de sistema de parceria com os fornecedores. 	<p>AMEAÇAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Crise econômica que abalou a construção civil e o setor de projetos. - Alto custo de encargos trabalhistas. - Aumento dos concorrentes nas licitações. - Legislação edilícia em constante mudança. - Morosidade para aprovação dos projetos nos órgãos competentes. - Concorrentes estrategicamente preparados e conscientes da sua posição do mercado. - Concorrentes com planejamento de <i>marketing</i> estruturado e consolidado. - Concorrentes altamente especializados em determinados segmentos do mercado. - Facilidade de entrada de empresas concorrentes no mercado. - Fornecedores não se sentem seguros em relacionar sua marca com uma empresa que não tem foco e estratégias definidas. - Clientes podem se sentir inseguros quando conhecem as fraquezas existentes. - Alto custo para aquisição dos softwares. - Imposição para atualizações pagas (anualmente) por parte dos desenvolvedores de softwares. - O surgimento de softwares de arquitetura mais atuais, aumenta a probabilidade de defasagem dos demais softwares já difundidos. - Concorrentes que utilizam o conceito BIM estão em vantagem, pois hoje, os editais de licitações priorizam empresas que utilizam a ferramenta.
----------------------	--	---

Fonte: Desenvolvido pela autora

3.5 RELATÓRIO DE PESQUISA DA EMPRESA “B”

A segunda empresa analisada, chamada nesta pesquisa de empresa “B”, está enquadrada como microempresa e foi formada em 2011, por dois amigos que se formaram juntos no Mackenzie no ano de 2008. O início do escritório ocorreu de forma improvisada, na casa de um dos sócios, quando surgiu a oportunidade de projetar a primeira reforma de um apartamento, para um parente próximo.

Após a conclusão desta empreitada, a dupla, que é entusiasta no mundo do marketing digital – e acredita no poder da propaganda para divulgar seus projetos e prospectar clientes – anunciou o projeto concluído no *google*, que, nesta ocasião, iniciava no Brasil o serviço de *links* patrocinados e oferecia a novos anunciantes uma experimentação pelo valor de R\$200,00. Por meio da utilização desta ferramenta, outros projetos começaram a aparecer e novos contratos foram fechados. Os sócios, então, mantiveram um investimento fixo de R\$300,00 por mês, na plataforma. Alegaram que, na época, era um bom valor, mas hoje é preciso, pelo menos cinco vezes mais, para ter um retorno mínimo.

A partir destes acontecimentos, os sócios sentiram que era hora de sair da informalidade e se mudar para um espaço mais estruturado e profissional. Eles escolheram como localização o centro de São Paulo, em uma rua famosa por abrigar muitos escritórios de arquitetura renomados, o que, inclusive, inspirava os novos empreendedores a perseguir seus sonhos.

O escritório foi aberto de forma empírica, através de inúmeras tentativas para acertar e outros tantos erros cometidos, uma vez que nenhum dos sócios possuía conhecimentos de gestão estratégica e administração. A empresa possuía uma estratégia extremamente ampla, e não tinha um posicionamento de mercado, pois fazia projetos muito antagônicos, que abrangia desde franquias de *fast-food*, concursos, aprovação de projetos de prefeitura, até detalhamento de projetos executivos, ou seja, o que parecia não era negado.

Apesar deste fato, a empresa tinha um objetivo, que era ser: “um escritório que faz a diferença no mercado”. Após três anos perseguindo este objetivo sem vislumbrar um

alcance efetivo, os sócios perceberam que seria preciso reavaliar as estratégias e posição da empresa diante de si própria e do mercado.

Para conquistar a mudança esperada, o escritório contratou os serviços de uma empresa de gestão e reestruturação de marca, para iniciar um trabalho de *branding*, que de acordo com a *American Marketing Association* é a ação de fazer com que um potencial consumidor identifique uma marca como a única solução para o que ele busca ou um conjunto de soluções criadas por uma marca para sobreviver e se sobressair no mercado.

Durante o processo de consultoria, foi analisado o ambiente interno da empresa, seus pontos fracos e fortes, o que poderia ser mantido e o que deveria ser melhorado ou modificado. Foi desenvolvido, também, um estudo dos principais concorrentes para compreender o que os clientes buscam e não encontram ou encontram de forma deficitária, nos outros escritórios de arquitetura. A partir destes dados, as estratégias foram traçadas para a empresa “B” se diferenciar dos concorrentes e se destacar no mercado.

Estes diagnósticos, no entanto, não foram traduzidas em forma tabela SWOT para melhor visualização das observações e raciocínios produzidos durante o processo de análises interna e externa.

A primeira grande mudança foi a alteração do nome da marca que inicialmente era formada pelas iniciais dos sócios – prática comum nos escritórios de arquitetura do mercado – para um nome sonoro e impactante, que é facilmente lembrado.

Outra eficiente estratégia foi mudar a sede da empresa para o bairro dos Jardins, em São Paulo. Os sócios entendem que o perfil de cliente que a empresa busca não se identifica com o centro de São Paulo. A nova sede, uma casa charmosa e confortável, está localizada próxima ao metrô e possui espaços adequados para receber os clientes, grandes salas de reunião, copa, jardins, amplos escritórios para ambos os sócios e funcionários, vaga de veículos e bicicletas para os clientes.

A mudança de endereço quadruplicou o aluguel e ainda contrataram mais dois arquitetos para integrar a equipe e diminuir o volume de trabalho. Com a mudança

de público, a empresa pôde aumentar o valor dos contratos. Esta estratégia duplicou o faturamento e permitiu trabalhar em um ritmo menos frenético.

Além disso, foi contratada uma empresa de assessoria de imprensa para atuar como um mediador entre o escritório de arquitetura e os veículos de imprensa para difundir a marca diante do mercado. Um bom assessor de imprensa poderia levar o escritório a conquistar visibilidade e aumentar a boa reputação, melhorando a percepção de valor da marca pelo público.

A empresa de reestruturação de marca explicou a importância da definição de um enunciado de missão, visão e valores, mas os sócios consideraram ultrapassado, um tanto pesado e monótono a estruturação destes conceitos da forma tradicional como a maioria das empresas faz.

Por este motivo, foi definido que a missão, visão e valores foram traduzidos por meio de uma poesia, com uma linguagem que fosse leve, fluida e ao mesmo tempo conversasse com seus consumidores-alvo.

O posicionamento de mercado, como já mencionado na revisão de literatura, para Kotler (1999) é a ação de projetar o produto ou serviço e a imagem da organização com a finalidade de ocupar uma posição diferenciada na escolha de seu público-alvo.

A empresa está posicionada de forma a atingir certo público-alvo, que se concentra no arquétipo da pessoa comum, ajudando os clientes a estarem bem e satisfeitos da forma que são, a buscarem sua verdadeira identidade, sem se preocupar com modismos passageiros, visando traduzir estes conceitos nos projetos. A comunicação adotada para esse modelo é mais voltada para uma integração social para que o indivíduo se sinta parte integrante e fundamental no processo do projeto. Os sócios também se consideram parte integrante do arquétipo do “cara comum”, pois amam se conectar e interagir com outras pessoas de forma igualitária sem hierarquias e preconceitos. Foi exatamente por este motivo que decidiram montar um escritório voltado para projetos menores e poder ter o contato com o cliente final.

O escritório é especializado e se concentra em atender um nicho muito específico de mercado, o de reformas de apartamentos, desde o projeto até a entrega das chaves,

promete ao cliente realizar seu sonho sem que ele tenha nenhuma dor de cabeça e preocupação, pois gerenciam todas as etapas da obra, o trabalho de todos os profissionais envolvidos e a entrega de materiais. O escritório também oferece o serviço de construção e reforma de casas.

Os clientes atendidos pelo escritório são diversos: solteiros, recém-casados, família com filhos, aposentados. Pessoas comuns que batalham dia após dia para juntar dinheiro e poder realizar o sonho de viver em um lugar agradável de acordo com a sua personalidade e estilo. Um lugar que traduza suas expectativas.

Por esta razão desenvolvem um projeto altamente personalizado e apresentam uma planilha orçamentária extremamente detalhada que inclui todos os gastos envolvidos desde materiais, serviços, contratação de profissionais, obra civil e marcenaria até o parafuso do vaso sanitário. Assim, a tabela é formatada de acordo com as possibilidades financeiras, escolhas e sonhos do cliente, que não terá surpresas no decorrer da obra, pois saberá exatamente quanto irá custar a empreitada.

Para executar estas demandas dos clientes, a empresa conta com um time de colaboradores experientes, apenar de muito jovens. Além dos dois sócios, existem quatro arquitetos sênior, três arquitetos júnior, dois estagiários e um funcionário administrativo, totalizando 10 colaboradores entrosados – independente do tempo de casa – que trabalham diariamente em um ambiente tranquilo e amigável.

Apesar de todos os colaboradores e sócios serem arquitetos, exceto o funcionário administrativo, a equipe possui experiências diversas, com passagens em construtoras, empresas de design de móveis, escritórios de decoração, e outros escritórios de arquitetura concorrentes, contribuindo, desta forma, no aumento da qualidade técnica projetual, de diversidade de conhecimento e de vivências.

Os sócios e os colaboradores estão sempre em busca de aperfeiçoamento profissional, por meio de participação de palestras e cursos e estão atentos às mudanças tecnológicas, tanto dos materiais de construção e técnicas construtivas como de novos softwares destinados à arquitetura.

A infraestrutura de T.I. é adequada, pois conta com computadores e impressoras de última geração e possuem todas as licenças originais dos softwares utilizados:

AutoCad, SketchUp, Photoshop, V-ray, entre outros. Fica notório que não faz parte da conduta dos sócios e com a filosofia da empresa valer-se de programas piratas ou baixados em fontes não confiáveis.

Os sócios afirmam que o valor total de uma reforma de apartamento completa – incluindo a mão de obra, a troca de toda infraestrutura de elétrica e hidráulica, acabamentos e marcenaria – varia muito em função dos tipos de acabamentos especificados e em média pode custar de R\$ 2.500,00 a R\$ 4.000/m². Esse é um valor médio referente ao custo de reforma (obra completa) de um apartamento na cidade de São Paulo, em bairros como Jardins, Pinheiros, Higienópolis, Centro e Vila Madalena, de acordo com a experiência dos arquitetos. Eles complementam que o valor do m² de uma reforma completa geralmente fica na faixa dos 30% do valor do m² do imóvel nessas regiões, afirmação feita em função da vivência de obras adquirida ao longo dos anos.

A respeito das propostas técnico-comerciais dos serviços de projeto, não foram obtidas informações detalhadas. Apenas foi divulgado que para compor os preços dos projetos e gerenciamento de obras são utilizados preços de mercado. Na empresa “B”, um projeto custa 3 a 5% do valor total da reforma²¹ e o gerenciamento completo da obra custa de 10 a 20% do custo total da reforma. Os sócios explicam que é um dinheiro bem investido já que a empresa ajuda o cliente a escolher os materiais, planejar como reformar um apartamento da melhor maneira, contratar os profissionais e fornecedores, acompanhar a obra, a decoração e só finalizam o trabalho com a entrega da chave do apartamento dos sonhos do cliente. O ideal é que, na primeira conversa, o cliente seja o mais transparente possível a fim de estabelecer uma relação de confiança e, com clareza, os arquitetos apresentam as alternativas de projeto.

Como os sócios da empresa se consideram “pessoas comuns” que projetam para “pessoas comuns”, o contato entre cliente e profissional se dá de maneira simples e sem burocracia. Da mesma forma que uma pessoa tem fácil acesso a um amigo, por exemplo, assim é o relacionamento entre cliente e empresa. Reuniões fora do

²¹ Os valores de projetos citados de 3 a 5% em relação ao valor total da reforma foram obtidos no site da empresa, mas duas semanas após o acesso, a informação foi modificada e a empresa alega não ter um preço tabelado (por m²) para criar um projeto. Declaram que o valor do projeto é calculado conforme a complexidade do trabalho.

horário comercial são comuns e contato via aplicativo *WhatsApp* é a principal forma de comunicação entre contratante e contratado. Apesar desta informalidade, o contrato de prestação de serviços é formulado por um advogado especializado e conta com cláusulas que protegem ambos os lados.

Após a conclusão dos projetos, finalização da obra e entrega das chaves ao futuro morador do apartamento, acontece uma reunião para analisar como foi o processo do projeto e obra, se existem dúvidas, sugestão de melhorias, alguma crítica a ser feita, ou seja, um encontro para o arquiteto receber um *feedback* da sua atuação com o objetivo de retroalimentar o processo e gerar aprendizagens a serem utilizadas em futuros projetos.

Esta conversa é bem recebida pelos clientes que se sentem a vontade para expor suas opiniões, pois ela é conduzida de forma muito leve em um ambiente descontraído, fora de uma sala de reunião tradicional. Para que as informações não se percam é feita uma lista de todos os pontos levantados que depois é compartilhada com todos os envolvidos no projeto e todos os colaboradores da empresa, mesmo que não tenham participado de maneira direta no projeto.

Os sócios consideram que sua empresa se difere das concorrentes por vários aspectos, como:

- a) Especialista em reforma de apartamento: a equipe de colaboradores é focada em reforma de apartamento, desde os arquitetos, passando pelo empreiteiro e marceneiro. Portanto, isso garante a excelência do serviço, sem amadorismo.
- b) Projeto sem limite de versões: após apresentar o projeto, os arquitetos estarão abertos para ouvir a opinião do cliente sobre o desenho e explicar todo o passo a passo e modificar o projeto sempre que o cliente solicitar.
- c) Sempre disponíveis a dialogar: Após contratar a empresa o diálogo – preferencialmente pelo *WhatsApp*, será pautado na troca, que continuará durante toda a obra e até após da entrega das chaves.
- d) Atendimento também fora do horário comercial: Os sócios entendem que a vida do cliente não pode parar em função de uma reforma. Durante a reforma do apartamento o cliente não terá que se preocupar com nada e para as

reuniões, se necessário, os arquitetos podem receber o cliente para um café da manhã, ou após o expediente.

- e) Projeto e obra entregues dentro do orçamento: O escritório se considera especialista em reformas de apartamentos e sabe tudo o que incluir em uma reforma. Todos os investimentos necessários serão colocados as claras desde o primeiro contato, assim o cliente não tem nenhum tipo de susto ou despesas extras.
- f) Projeto e obra entregues na data combinada: O cliente nunca precisará morar na casa de parentes ou ficar pagando contas dobradas com aluguel e condomínio além do tempo planejado.
- g) Criatividade sem modismos passageiros: Os sócios afirmam que gostam muito de elementos industriais, brutos, minimalista e *vintages*. Mas, estes devem ser usados com muito cuidado e sem excesso. O apartamento do cliente é um lar, um lugar de aconchego e não um showroom de loja de móveis.

Para captação de novos clientes, a empresa utiliza as redes sociais e sites especializados, mas, o *google* é a principal fonte para captação de clientes e a empresa usufrui de vários recursos para atrair a atenção. Inicialmente a empresa fez o cadastro no site “*google meu negócio*” uma ferramenta gratuita que permite as pessoas encontrarem informações sobre uma empresa na pesquisa *google* e no *google* mapas. A plataforma é intuitiva e fácil para atualizar o que é exibido quando as pessoas procuram por uma empresa.

O *google analytics* é outro instrumento que fornece aos gestores dados quantitativos e qualitativos sobre sites e aplicativos a partir de um *plugin*²² instalado no site onde é possível coletar informações dos visitantes, como: localização geográfica, idade, comportamento, quanto tempo navegou no site, quais páginas foram acessadas, quantidade de usuários, por onde eles chegaram, etc.

Desta forma, quando a empresa promove algum *post* patrocinado no *facebook* ou uma publicidade em algum site especializado de arquitetura, por exemplo, é possível verificar e mensurar se estas ações se converteram em acessos no site. Assim, com

²² O *plugin* é um programa instalado no navegador que permite a utilização de recursos não presentes na linguagem HTML, na qual são criadas as páginas.

o domínio deste recurso é possível avaliar se as estratégias de *marketing* foram atingidas ou alcançaram as metas propostas.

O sócios consideram que uma métrica muito interessante do *google analytics* é a análise da taxa de rejeição. Essa taxa é atribuída a visitantes que entraram no site da empresa e, por algum motivo, saíram por essa mesma página, sem realizar qualquer ação dentro dele. Quando a taxa de rejeição está alta (acima de 70%) alguns pontos específicos do site devem ser alterados e novos testes são feitos para verificar a redução deste percentual.

Para atrair os olhares e alavancar as vendas a empresa conta com o *google adwords*, a maior plataforma de publicidade de *links* patrocinados da internet, cuja cobrança pelos anúncios é feita de acordo com os cliques. Os anúncios são exibidos principalmente nos resultados de pesquisas, relacionados às palavras-chave usadas nessa busca. O ponto chave do *google adwords* são as “conversões”, que no caso de um site de arquitetura, significa quando alguém deixa um contato ou mensagem para em seguida, possivelmente se tornar um cliente.

Cerca de 70% dos contratos fechados foram através de clientes que conheceram a empresa por intermédio do *google* – por meio de anúncios pagos. Os potenciais clientes visualizam o site através de buscas e este é bem planejado e relevante de forma a conseguir engajamento, ou seja, para uma pessoa entrar em contato e efetivamente virar cliente da empresa.

A plataforma do site foi desenvolvida por uma empresa especializada em *marketing* de forma a atrair o potencial consumidor, que inicialmente está apenas curioso, navegando na internet, pesquisando aleatoriamente diversos escritórios de arquitetura, procurando projetos que se encaixam com o seu estilo, com os seus desejos. Quando o potencial cliente encontra o site da empresa “B” – que é simples e fácil de usar – ele se depara com diversos projetos em grandes imagens, depoimentos de clientes antigos, principais dúvidas esclarecidas através de perguntas e respostas, os perfis dos sócios e funcionários. Todo o site foi projetado de forma que o futuro cliente sintá-se a vontade e desejoso em fechar um contrato com a empresa.

Além de ser um portfólio virtual, o site é um grande divulgador dos projetos realizados, pois possui muitas imagens de projetos concluídos – devidamente registradas sob o olhar de um fotógrafo profissional – informações relevantes sobre os principais projetos desenvolvidos e contém ainda, vídeos explicativos sobre as inspirações, do dia a dia da obra e do processo criativo. Um *blog* está presente em no site e conta diversos artigos como: cinco vantagens de reformar um apartamento antigo; como escolher o apartamento ideal; dicas para contratar um arquiteto; como planejar a reforma do apartamento, dentre outros.

Atualmente, aproximadamente 5% do faturamento mensal da empresa são investidos em ferramentas de publicidade do *google* e após a aplicação destas ferramentas disponíveis como estratégia de *marketing*, o faturamento da empresa saltou de R\$80.000,00 no primeiro ano de funcionamento para R\$170.000,00 no segundo ano, em 2012. Em 2015 a empresa faturou R\$420.000,00 e os sócios atribuem o aumento de faturamento à mudança de endereço feita em 2015 para os Jardins e é claro, ao investimento em *marketing* digital.

A respeito de objetivos e metas para o futuro a empresa preferiu não se abrir completamente sobre suas intenções e planos, mas os sócios explicaram que o escritório não tem interesse em expandir sua equipe e se tornar uma grande empresa de arquitetura como algumas existentes no mercado que mantêm até 60 funcionários, pois não quer perder a sua essência inicial, que se baseia na qualidade de projeto, com o processo criativo centrado nos sócios e com o atendimento exclusivo ao cliente.

Considerando esta expectativa, a empresa atualmente, prioriza alguns tipos de projetos que trazem mais lucro em detrimentos de outros. Possui foco, em apenas algumas regiões de São Paulo, próximas ao escritório, como Jardins, Pinheiros, Vila Madalena, Perdizes, Higienópolis, Região da Paulista, Vila Mariana, Itaim Bibi e Vila Olímpia. Prefere ainda clientes que pretendem reformar apartamentos a partir de 90m².

Com esta estratégia é possível cobrar um valor mais alto por cada projeto, ter uma quantidade reduzida de projetos e obras, se dedicar de forma intensiva no processo criativo de cada projeto, concentrando, apenas a parte de detalhamento nos

estagiários, proporcionando atenção exclusiva a cada cliente. Conseguir manter estes atributos e princípios é mais importante que buscar o crescimento da empresa por meio da premissa de diminuir o lucro e aumentar o volume de projetos.

3.6 ANÁLISE DA EMPRESA “B”

Kotler e Armstrong (1999) afirmam que, a cada dia que passa, os consumidores se preocupam não apenas com os produtos e serviços oferecidos pelas empresas, mas também com a imagem que a empresa representa. Ao passar uma imagem positiva e fazer com que o público se identifique com a proposta apresentada pela marca, a empresa estudada conseguiu, de maneira sólida, fidelizar seus clientes.

Com a contratação da consultoria para reestruturação da marca, a empresa foi capaz de fortalecer o posicionamento e consolidar uma marca forte, tanto no mercado, quanto na mente dos clientes, criou empatia através de uma linguagem de projeto minimalista, sempre com foco no atendimento de qualidade, com premissas de sempre ouvir os anseios dos clientes, traduzindo estas vontades em projeto executado.

Consequentemente, a empresa “B” estudada conseguiu uma vantagem competitiva, pois, os serviços oferecidos, hoje, possuem um preço muito maior comparado a anos anteriores à redefinição da marca. A identificação do público com a marca aumentou em detrimento de outras empresas e os clientes, muitas vezes, preferem pagar um preço mais elevado e até entrar em lista de espera para ser atendido pela empresa “B”.

A alteração do nome da marca é uma mudança que requer coragem e conhecimento para não errar, uma vez que a empresa já possuía uma cartela de clientes que identificava a empresa pelo seu nome antigo. Porém, este nome era formado pelas iniciais dos sócios, prática recorrente de diversos escritórios de arquitetura existentes no mercado. Quando uma empresa tem o nome dos sócios, todas as demandas são direcionadas a eles, os clientes sentem a necessidade de falar,

tratar, negociar, solicitar tudo aos proprietários e este fato não estava alinhado com os objetivos da empresa.

Foi importante este momento de reflexão por parte dos sócios, juntamente com o trabalho de *branding*, uma vez que, nos dias atuais é preciso enfatizar o conceito da colaboração, trabalho em equipe, pensar na expansão da empresa e não mais o pensamento do arquiteto-proprietário como figura única e central.

A alteração de endereço é uma ação dispendiosa do ponto de vista financeiro e estrutural que precisou ser cuidadosamente estudada, mas no caso da empresa “B” foi uma decisão acertada, pois os clientes não estavam alinhados com a antiga localização no centro de São Paulo. Tanto que mesmo com muitos gastos para a mudança, como: aumento considerável do preço do aluguel, custo elevado para mobiliar os espaços e contratação de novos funcionários para garantir o bom funcionamento das novas demandas, a empresa elevou o faturamento.

O enunciado de missão, visão e valores que é de suma importância para a manutenção saudável de uma empresa foi definido de forma poética, através de um manifesto, condiz com quem a empresa é e para quem a empresa projeta. Os clientes se identificam, se inspiram e sentem que esta é a empresa certa a ser contratada para projetar seu futuro lar, pois o manifesto passa a mensagem que precisa ser dita, mostra a essência da empresa, é belo, simples, claro e vai ao encontro do público-alvo escolhido pela empresa.

A identificação do público-alvo por meio da análise dos perfis psicográficos e comportamentais foi encarada como um fator primordial e ajudou a estabelecer as estratégias corretas de *marketing* para atingir este público. A empresa “B” sabe em qual cliente focar para fortalecer o nicho em que atua que é o de reformas de apartamentos.

Entender as características daqueles que irão buscar o que a empresa oferece foi fundamental para alinhar o desenvolvimento de produtos com a expectativa e a satisfação dos clientes. E isto não se resume em apenas identificar o público-alvo, mas também em criar uma *persona*, uma concepção do seu cliente ideal, mais humanizada e personalizada.

A empresa “B” identifica seus clientes como pessoas que buscam alguém que realize os seus sonhos de viver no lar perfeito. São pessoas comuns, que trabalham o dia todo, que batalham para alcançar seus objetivos e conquistam seus bens a partir de muito esforço. Geralmente acabaram de concretizar a tão sonhada compra do primeiro apartamento e que, com o objetivo de economizar, muitas vezes está bem detonado e precisando realmente de uma grande reforma. Por este motivo, procuram uma empresa confiável, criativa, acessível – tanto financeiramente, quanto ideologicamente – para entregar-lhes um diamante bruto e receber um diamante lapidado.

A empresa “B” atua em um nicho bem específico no segmento da arquitetura, que é o de reformas de apartamentos, oferecendo serviços de elaboração de projetos, assessoria para escolha de materiais de acabamento, mobiliário e objetos de decoração e acompanhamento de obras. Ao contrário do que muitos arquitetos pensam, adotar um nicho de mercado coloca o profissional em posição de destaque frente aos concorrentes, pois arquitetos especializados em determinada área podem ser mais bem remunerados por deter certa expertise.

Ao escolher este nicho de atuação os sócios da empresa “B” não levaram em conta apenas o retorno financeiro, mas também a realização profissional e pessoal. Para isso, analisaram o tipo de trabalho que mais apreciavam realizar, para então, obter um retorno que trouxesse satisfação, motivação e conseqüentemente um resultado financeiro.

Apesar desta sintonia, os sócios declaram sentirem-se frustrados por nunca terem projetado uma casa. É verdade que no site tem uma pequena nota comentando que oferecem este tipo de serviço: “também executamos projetos de casas, construindo e reformando”. Mas esta é a única sinalização para mostrar ao cliente que estão dispostos a encarar projetos desta natureza. Todo o site é direcionado à reforma de apartamento.

A estruturação do site, bem focado no público que quer atingir, é baseada em estratégias de *marketing* que utiliza o apelo emocional para atrair os consumidores, buscando uma conexão maior entre cliente e empresa, não apenas pela satisfação, mas também fazendo-o se sentir valorizado e único. Frases como “do jeito que você

sempre quis” e “lindo como você sempre sonhou” são enfatizadas com grandes fontes.

O site conta a história de pessoas (clientes) e seu respectivo sonho realizado (projetos) com belas imagens e depoimentos de agradecimento, que enfatizam os pontos positivos e minimizam possíveis pontos fracos.

A estrutura do site é formulada para gerar confiança no potencial cliente, que no momento está apenas pesquisando escritórios de arquitetura para iniciar o projeto de reforma do novo apartamento. O site desperta uma sensação positiva e entende que o cliente não é apenas um comprador, mas um ser humano que ama, se emociona e se engaja quando encontra valores parecidos com os que valoriza na vida pessoal, e desta maneira, o convence a contatar a empresa para uma reunião inicial.

Após a primeira reunião, os sócios declaram que iniciam logo em seguida uma conversa via *WhatsApp* e solicitam ao futuro cliente o envio de imagens que lhe inspira no tocante ao apartamento dos sonhos. Assim, os sócios criam um vínculo com o potencial cliente fora do ambiente de trabalho e isso significa mais do que apenas vender e gerar lucro para a empresa, mas também conquistar, fidelizar e construir um relacionamento com o cliente.

Para obter vantagem competitiva a empresa “B” utiliza a estratégia de diferenciação, aumentando a percepção de valor sentido pelo cliente em relação aos serviços oferecidos pelos concorrentes. Mesmo se os serviços entre a empresa “B” e alguns concorrentes sejam similares, se é percebido como diferente pelo consumidor, de modo a valorizá-lo, o serviço torna-se diferenciado.

Para influenciar estas percepções a empresa “B” recorre à publicidade intensiva dos projetos executados e da marca, vale-se da sua capacidade de captar desejos e transformá-lo em projetos viáveis, através de acolhimento ao cliente, respeito, autenticidade, sempre abertos em ouvir e preocupados com a qualidade do projeto.

A captação de clientes via *web* é uma realidade e essa prática cresce a cada dia. A empresa estudada aproveita esta oportunidade, pois até 70% dos clientes conhecem a empresa através da busca do *google*. Ao contrário do que aponta a pesquisa feita

pelo CAU/BR em parceria com a Datafolha no ano de 2015, onde afirmam que 73% dos clientes surgem por meio de indicação e apenas 6% através da *internet/google*.

Por fim, fica como sugestão de melhoria para a empresa “B” estudada a elaboração da análise SWOT, importante em todos os momentos de vida da empresa e que deve ser constantemente alimentada como um processo contínuo de aprendizagem e conhecimento.

3.7 ANÁLISE SWOT DA EMPRESA “B”

A seguir será apresentada a análise SWOT (Tabela 7) referente à empresa B, considerando os fatores internos, por meio da exposição dos pontos fortes e fracos e os fatores externos, através da descrição das oportunidades e ameaças.

Tabela 7 – Análise SWOT da empresa B

	FATORES INTERNOS (CONTROLÁVEIS)	FATORES EXTERNOS (INCONTROLÁVEIS)
PONTOS FORTES	<p>FORÇAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estabelecimento da missão, visão e valores por meio de um manifesto que vai de encontro com o público alvo. - Localização do escritório em ponto estratégico considerando os cliente atuais. - Localização do escritório próximo aos transportes públicos. - Confiança entre os sócios. - Bom ambiente de trabalho. - Profissionais bem capacitados. - Equipe de colaboradores entrosados. - Infraestrutura de T.I. bem estruturada, com computadores adequados. - Custo de projeto compatível com o mercado. - Empresa rentável. - Planejamento estratégico e de marketing bem definidos. - Definição do público-alvo e persona. - Administração eficiente da empresa, com profissional especializado. - Utilizam apenas softwares originais. - Prospecção de serviços no <i>google</i> e mídias sociais que “falam” com seu público-alvo. - Sistema de parceria dos fornecedores e profissionais de confiança. 	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ferramentas democraticamente disponíveis pelo <i>google</i> para mensurar ações de <i>marketing</i> e para compra de <i>links</i> patrocinados, visando o ganho de visibilidade para uma marca. - Possibilidade de menor tributação e simplificação no pagamento de diversos tributos abrangidos pelo sistema do Simples Nacional. - Crescimento do nicho de reformas, projetos de arquitetura e interiores em 2018 no Brasil, segundo pesquisas do CAU. - Fornecedores buscam parcerias e oferecem benefícios para empresas de arquitetura que tem visibilidade nas redes sociais.

PONTOS FRACOS	<p>FRAQUEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Alto custo fixo. - Não possuem interesse em implantar o conceito BIM. - inexistência de análise SWOT para melhor visualização das observações e raciocínios produzidos durante o processo de análises interna e externa. 	<p>AMEAÇAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Crise econômica que abalou a construção civil e o setor de projetos. - Alto custo de encargos trabalhistas. - Alto custo dos softwares originais. - Legislação edilícia em constante mudança. - Constantes mudanças tecnológicas. - Morosidade para aprovação dos projetos nos órgãos competentes. - Facilidade de entrada de empresas concorrentes. - Os clientes podem se sentir inseguros pelo escritório contar com uma equipe muito jovem. - Empresas especializadas em reformas e construção de casas estão em vantagem diante da empresa B.
----------------------	--	--

Fonte: Desenvolvido pela autora

3.8 COMPARAÇÃO ENTRE AS EMPRESAS ESTUDADAS

Após os estudos e análises, foi elaborada uma tabela contendo informações relativas às empresas “A” e “B”. Esta etapa foi fundamental para facilitar a comparação e visualização de forma rápida e objetiva, do processo de planejamento estratégico e de *marketing* de cada empresa.

A tabela 8 elenca os pontos fortes e pontos fracos das empresas, referentes aos seguintes pontos: missão, visão e valores; objetivos; análise interna e externa; localização; recursos financeiros; recursos físicos; recursos humanos; estrutura organizacional; serviços oferecidos; segmentação de mercado; público-alvo; precificação; estratégias genéricas e funcionais; estratégias de *marketing*; diferenciação em relação à concorrência; divulgação; canais de relacionamento com o cliente; avaliação satisfação do cliente; avaliação das estratégias adotadas e posição diante das mudanças de mercado.

Tabela 8 – Comparação entre as empresas “A” e “B” estudadas

	EMPRESA A		EMPRESA B	
	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
MISSÃO, VISÃO E VALORES		- FALTA DE CONSISTÊNCIA NA DEFINIÇÃO DA MISSÃO.	- DENIFIDO POR MEIO DE UM MANIFESTO QUE VAI AO ENCONTRO DO PÚBLICO-ALVO.	
OBJETIVOS	OBJETIVOS FACTÍVEIS: - AUMENTAR A PRODUTIVIDADE E A PROSPECÇÃO DE CLIENTE; - CONTRATAR ASSESSORIA DE IMPRENSA; - DIVULGAR PROJETOS NO INSTAGRAM; - DIVULGAR PORTFÓLIO EM PUBLICAÇÕES E REVISTAS ESPECIALIZADAS; - DESENVOLVIMENTO ADEQUADO DO WEBSITE.	OBJETIVOS DEFINIDOS DE FORMA INCOSISTENTE: - AMPLIAR A ATUAÇÃO PARA VÁRIOS SEGMENTOS DO MERCADO. - DOBRAR O FATURAMENTO DA EMPRESA.	FOI ENTENDIDO QUE A EMPRESA TEM OBJETIVOS FACTÍVEIS: - AUMENTAR O VALOR COBRADO POR CADA PROJETO E REDUZIR A QUANTIDADE DE PROJETOS E OBRAS.	
ANÁLISE EXTERNA E INTERNA		- NÃO ANALISADA PELA EMPRESA.	- ANÁLISES DOS AMBIENTES INTERNOS E EXTERNOS FORAM IMPORTANTES PARA DEFINIR ESTRATÉGIAS DE ATUAÇÃO.	
LOCALIZAÇÃO	- CENTRO DE SÃO PAULO, PRÓXIMO AO METRO E PONTOS DE ÔNIBUS; - PONTO ESTRATÉGICO CONSIDERANDO OS CLIENTES ATUAIS;		- JARDINS, SÃO PAULO, PRÓXIMO AO METRO E PONTOS DE ÔNIBUS; - PONTO ESTRATÉGICO CONSIDERANDO OS CLIENTES ATUAIS.	
RECURSOS FINANCEIROS	- BAIXO CUSTO DE SALÁRIOS; - BAIXO CUSTO DE ALUGUEL.	- RENTABILIDADE BAIXA DA EMPRESA.	- RENTABILIDADE ALTA DA EMPRESA.	- ALTO CUSTO DE SALÁRIOS; - ALTO CUSTO DE ALUGUEL.
RECURSOS FÍSICOS	- INFRAESTRUTURA DE T.I. SATISFATÓRIA COM COMPUTADORES DE ÚLTIMA GERAÇÃO; - POSSIBILIDADE DE ALUGUEL DE ESTAÇÕES.	- GRANDE PERÍODO DE TEMPO COM ESPAÇOS OCIOSOS; - UTILIZAÇÃO DE SOFTWARES NÃO ORIGINAIS; - AUSÊNCIA DE INTERESSE EM IMPLANTAR O CONCEITO BIM.	- INFRAESTRUTURA DE T.I. SATISFATÓRIA COM COMPUTADORES DE ÚLTIMA GERAÇÃO; - SALAS AMPLAS DE TRABALHO; - SALAS DE REUNIÃO; - JARDINS ABERTOS; - UTILIZAÇÃO DE SOFTWARES ORIGINAIS.	- CONSIDERA ALTO O GASTO P/ IMPLANTAR O BIM.

RECURSOS HUMANOS	<ul style="list-style-type: none"> - CONFIANÇA ENTRE OS SÓCIOS; - BOM AMBIENTE DE TRABALHO; - PROFISSIONAIS BEM CAPACITADOS. 	<ul style="list-style-type: none"> - ADMINISTRAÇÃO INEFICIENTE DA EMPRESA; - SÓCIOS NÃO TEM CONHECIMENTOS DE GESTÃO E ADMINISTRAÇÃO. - DESIQUILÍBRIO DAS ATIVIDADES EXERCIDAS PELOS SÓCIOS; - INEXISTÊNCIA DE PLANOS DE CARGOS E SALÁRIOS. 	<ul style="list-style-type: none"> - EQUIPE ENTROSADA - CONFIANÇA ENTRE OS SÓCIOS; - BOM AMBIENTE DE TRABALHO; - PROFISSIONAIS BEM CAPACITADOS; - SETOR ADMINIST. ESPECIALIZADO; - INCENTIVO PARA PLANOS DE CARGOS E SALÁRIOS. 	
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> - ESTRUTURA ORGANIZACIONAL POR PROJETO. CADA SÓCIO RECEBE UMA ATRIBUIÇÃO TEMPORÁRIA DEPENDENDO DO PORTE DO PROJETO. 		<ul style="list-style-type: none"> - ESTRUTURA ORGANIZACIONAL POR PROJETO. 	
SERVIÇOS OFERECIDOS		<p>MERCADO DE ATUAÇÃO MUITO ABRANGENTE:</p> <ul style="list-style-type: none"> - PROJETOS RESIDENCIAIS; - PROJETOS INSTITUCIONAIS; - PROJETOS COMERCIAIS; - PROJETOS DE USO MISTO; - CONCURSOS; - LICITAÇÕES; - DESIGN GRÁFICO. 	<p>SEGMENTADO EM UM NICHOS ESPECÍFICO DE MERCADO:</p> <ul style="list-style-type: none"> - PROJETO DE ARQUITETURA DE INTERIORES; - ASSESSORIA; - ACOMPANHAMENTO DE OBRAS; - ATENDIMENTO PÓS-OBRA. 	
SEGMENTAÇÃO DE MERCADO		<ul style="list-style-type: none"> - ABRANGE MUITOS SEGMENTOS. 	<ul style="list-style-type: none"> - BEM SEGMENTADO, COM BASE EM PERFIS SOCIAIS E COMPORTAMENTAIS; - FOCO EM REFORMAS. 	
PÚBLICO-ALVO		<ul style="list-style-type: none"> - AUSÊNCIA DE DEFINIÇÃO DE PÚBLICO-ALVO; - QUALQUER CLIENTE QUE PRECISE DE UM PROJETO. 	<ul style="list-style-type: none"> - CENTRADO NO ARQUÉTIPO DA PESSOA COMUM; - SENTE-SE BEM DA FORMA QUE SÃO. - NÃO SE PREOCUPA COM MODISMOS PASSAGEIROS; - BATALHA E ALMEJA MORAR NA CASA DOS SONHOS. 	
PRECIFICAÇÃO	<p>DEPENDE DO CLIENTE:</p> <ul style="list-style-type: none"> - POR M² PROJETADO OU EM FUNÇÃO DO VALOR ESTIMADO DA OBRA, EM TORNO DE 5% DO VALOR TOTAL. - ALTO GRAU DE DETALHAMENTO PARA DESENVOLVIMENTO DE ORÇAMENTOS PARA LICITAÇÕES. - CUSTO DE PROJETO COMPATÍVEL COM O MERCADO. 		<p>EM FUNÇÃO DO VALOR TOTAL DA OBRA:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ELABORAÇÃO DO PROJETO DE 3% A 5% DO VALOR TOTAL DA OBRA. - GERENCIAMENTO DA OBRA DE 10% A 20% DO VALOR TOTAL DA OBRA. (VALORES VARIAM CONFORME COMPLEXIDADE) - CONSIDERAM O CUSTO DE PROJETO COMPATÍVEL COM O MERCADO. 	

<p>ESTRATÉGIAS NÍVEL DE NEGÓCIO (GENÉRICAS)</p>		<ul style="list-style-type: none"> - COM BASE NA TENTATIVA E ERRO; - NÃO EXISTE PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO FORMALIZADO E DOCUMENTADO; - AS DECISÕES SÃO TOMADAS DE FORMA RÁPIDA, A PARTIR DE REUNIÕES INFORMAIS; - NÃO EXISTE PERIODICIDADE NA REALIZAÇÃO DAS REUNIÕES. 	<ul style="list-style-type: none"> - FOCO E DIFERENCIAÇÃO DOS SERVIÇOS E DO PROJETO. 	
<p>ESTRATÉGIAS DE NÍVEL FUNCIONAL</p>		<ul style="list-style-type: none"> - COM BASE NA TENTATIVA E ERRO; - NÃO EXISTE PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO FORMALIZADO E DOCUMENTADO; - AS DECISÕES SÃO TOMADAS DE FORMA RÁPIDA, A PARTIR DE REUNIÕES INFORMAIS; - NÃO EXISTE PERIODICIDADE NA REALIZAÇÃO DAS REUNIÕES. 		<ul style="list-style-type: none"> - NÃO INFORMADAS AS ESTRATÉGIAS NO ÂMBITO FUNCIONAL (FINANCEIRA, RECURSOS HUMANOS, ORGANIZACIONAL E DE PRODUÇÃO).
<p>ESTRATÉGIAS DE MARKETING</p>		<ul style="list-style-type: none"> - COM BASE NA TENTATIVA E ERRO; - SUBUTILIZAÇÃO DAS FERRAMENTAS DOS MEIOS DIGITAIS; - AS PÁGINAS DO <i>WEBSITE</i> E <i>FACEBOOK</i> NÃO SÃO BEM ESTRUTURADAS. 	<ul style="list-style-type: none"> - FORTE PRESENÇA NOS MEIOS DIGITAIS: PÁGINA NO <i>FACEBOOK</i>, <i>WEBSITE</i> BEM PLANEJADO, <i>INSTAGRAM</i>, <i>YOU-TUBE</i>; - LINKS PAGOS EM SITES DE BUSCA; - PRODUÇÃO DE CONTEÚDO RELEVANTE NAS REDES SOCIAIS; - PARTICIPAÇÃO ATIVA NAS REDES SOCIAIS; - <i>WEBSITE</i> COM BEM ESTRUTURADO E COM FORTE APELO EMOCIONAL; - 5% DO FATURAMENTO DESTINADO PARA AÇÕES DE <i>MARKETING</i>; - CONTRATAÇÃO DE ASSESSORIA DE IMPRENSA. 	

DIFERENCIAÇÃO EM RELAÇÃO À CONCORRÊNCIA		DEFINIÇÃO DOS CONCEITOS DE FORMA INCONSISTENTE: - A DIFERENCIAÇÃO DOS SERVIÇOS E PROJETOS SE RESUME NA FRASE: “DIFERENCIAÇÃO PELA QUALIDADE E INOVAÇÃO DE PROPOSTAS”.	DEFINIÇÃO DOS DIFERENCIAIS OFERECIDOS: - ESPECIALISTAS EM REFORMA DE APARTAMENTO; - PROJETO SEM LIMITE DE VERSÕES; - PROJETO E OBRA ENTREGUES DENTRO DO ORÇAMENTO E NA DATA COMBINADA; - CRIATIVIDADE SEM MODISMOS PASSAGEIROS.	
DIVULGAÇÃO		- ATRAVÉS DA DIVULGAÇÃO “BOCA A BOCA”.	DIVULGAÇÃO PLANEJADA: - <i>GOOGLE</i> E REDES SOCIAIS; - ASSESSORIA DE IMPRENSA.	
CANAIS DE RELACIONAMENTO COM O CLIENTE	- <i>WHATSAPP</i> E E-MAIL. - ATENDIMENTO EM HORÁRIO COMERCIAL.		- <i>WHATSAPP</i> E E-MAIL. - ATENDIMENTO FORA DO HORÁRIO COMERCIAL.	
AValiação SATISFAÇÃO DO CLIENTE		- NÃO AVALIAM.	- REUNIÃO PARA ANALISAR COMO FOI O PROCESSO DO PROJETO E OBRA; - RESULTADO DO <i>FEEDBACK</i> É COMPARTILHADO COM OS COLABORADORES PARA RETROALIMENTAR O PROCESSO E GERAR APRENDIZAGENS	
AValiação DAS ESTRATÉGIAS ADOTADAS		- NÃO AVALIAM.	- <i>GOOGLE ADWORDS</i> E <i>GOOGLE ANALYTICS</i> .	
POSIÇÃO DIANTE DAS MUDANÇAS DE MERCADO		- POSIÇÃO PASSIVA DIANTE DAS MUDANÇAS.	- BUSCA DE APERFEIÇOAMENTO PROFISSIONAL; - ATENTO ÀS MUDANÇAS TECNOLÓGICAS.	

Fonte: Desenvolvido pela autora

A partir das análises realizadas, é possível identificar que a empresa “B” está bem preparada para sobreviver de forma saudável frente às oscilações de mercado, pois conhece o segmento em que atua e sabe, efetivamente, quem são os seus clientes

e o que eles esperam da empresa. Os serviços que oferecem, em um nicho muito específico e com foco na diferenciação, estão voltados e planejados para atender estas expectativas.

A empresa, cada vez mais, se aproxima do objetivo de aumentar o valor cobrado por cada projeto e reduzir a quantidade de projetos e obras. Este fato pode ser observado em seu próprio website, onde, por muitas vezes, foi encontrada a frase “nossa agenda de projetos está fechada para os próximos três meses”.

Mesmo com altos gastos fixos de aluguel de salários, mantém alta lucratividade. Por esse motivo, reinvestem parte dos lucros mensalmente para manter as ações de marketing. Essas ações são bem sucedidas e trazem o resultado esperado, pois, a empresa tem muito engajamento. Há uma forte interação entre a empresa e o público-alvo com a divulgação de conteúdo interessante e criativo.

A aplicação das estratégias para verificação da satisfação do cliente faz parte de um processo de retroalimentação que mantém a qualidade de prestação dos serviços e do projeto.

Por outro lado, a empresa “A” com a intenção em captar um número maior de projetos, acredita erroneamente, que tentar atuar em inúmeros segmentos trará mais oportunidades. Na verdade, o efeito pode ser reverso, pois os possíveis clientes, podem se sentir inseguros com o fato da empresa atuar em segmentos tão distintos.

A empresa precisa urgentemente rever suas estratégias, sob pena de não resistir ativa por muito tempo no mercado de forma saudável. Mas, antes disso, torna-se essencial definir um segmento de atuação (ou mais de um segmento, se for fundamentado de forma consistente), definir o público-alvo, analisar os ambientes externos e internos, identificar um posicionamento de mercado, estudar os concorrentes e tão importante quanto todas as etapas descritas acima, formalizar um enunciado de missão, visão, valores e objetos de acordo com as ideologias e filosofia da empresa.

A partir deste momento será possível redefinir suas estratégias de atuação, tanto no âmbito das estratégias de negócio e funcionais, quanto em relação às estratégias de *marketing*.

4. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E DE MARKETING DA EMPRESA PROJETISTA DE ARQUITETURA

A seguir será apresentado o planejamento estratégico e de *marketing* para a nova empresa projetista de arquitetura de interiores, que se inicia com a definição da constituição formal da empresa, enquadramento tributário e forma jurídica.

Em seguida, serão estabelecidos a missão, a visão, os valores e os objetivos, base para o início do processo de gestão estratégica da empresa. Posteriormente, serão analisados os ambientes externos e internos e serão definidos pontos importantes como: os serviços oferecidos; a segmentação de mercado; a identificação do público-alvo e o posicionamento de mercado. Além disso, será apresentado o estudo de alguns possíveis concorrentes.

O próximo passo consiste na definição das estratégias no nível do negócio e funcionais, do *mix de marketing* e das ações de *marketing*, visando o cumprimento dos objetivos estabelecidos e conseqüentemente, a geração de vantagem competitiva sustentável.

Por último, mas não menos importante, os dados colhidos nas análises externa e interna serão apresentados, por meio da análise SWOT.

Conforme explicado no início da revisão de literatura, como trata-se do planejamento estratégico e de *marketing* de uma nova microempresa de arquitetura de interiores, não haverá a fase de implantação das estratégias, o acompanhamento do processo, a comparação com o plano inicial e o ciclo de *feedback*, pois estes itens não se aplicam a uma empresa que ainda não está em atividade.

4.1 CONSTITUIÇÃO FORMAL DA EMPRESA

Segundo o Sebrae, o primeiro passo para que uma empresa exista é a sua constituição formal. Para tanto, é necessário definir o enquadramento tributário e a forma jurídica. O enquadramento tributário é o regime em que a empresa se adequa

para recolhimento de impostos. Já a forma jurídica determina a maneira pela qual ela será tratada pela lei, assim como o seu relacionamento jurídico com terceiros.

4.1.1 Enquadramento tributário

A empresa planejada atuará na cidade de São Paulo, e será uma microempresa projetista de arquitetura em função dos valores de receita bruta e do número de funcionários. Quanto à receita bruta anual, a Lei Geral das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte (Lei Complementar nº 123) de 14 de dezembro de 2006, define como microempresa (ME) como:

“a sociedade empresária, a sociedade simples, a empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário²³ [...] devidamente registrados [...] no Registro Civil de Pessoas Jurídicas, desde que: no caso da microempresa, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais)”.

Através da Lei Geral, foi instituído o Simples Nacional, um regime tributário específico para o segmento, com redução da carga de impostos e simplificação dos processos de cálculo e recolhimento. Quanto ao porte, o Sebrae classifica que empresas de comércio e serviço com até 9 empregados, são consideradas microempresas.

4.1.2 Forma jurídica

Como a empresa projetada será enquadrada como uma microempresa definiu-se como forma jurídica mais adequada a “Empresa Individual de Responsabilidade Limitada” – EIRELI. Significa que a microempresa será constituída por uma única pessoa, titular da totalidade do capital social. A empresa responde por dívidas apenas com seu patrimônio, e não com os bens pessoais do titular.

²³ Refere-se ao art. 966 da Lei no 10.406, de 10 de janeiro de 2002 (Código Civil).

4.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

4.2.1 Missão, visão, valores e objetivos

Para iniciar o processo de gestão estratégica, é fundamental desenvolver de forma cuidadosa, a missão, a visão, os valores e os objetivos da empresa, pois estes enunciados fornecem um contexto dentro do qual as estratégias serão formuladas. Além disso, são essenciais para a empresa motivar os colaboradores a praticar os princípios estabelecidos e engajar os fornecedores a firmar parcerias com a empresa (Tabela 9).

Tabela 9 – Definição de missão, visão, valores e objetivos da empresa projetada

MISSÃO	Desenvolvimento de projetos arquitetônicos criativos e com qualidade técnica, priorizando um atendimento exclusivo e sempre atento às necessidades do cliente, seu modo de vida, de forma a traduzir seus sonhos e expectativas.
VISÃO	Ser referência no mercado de arquitetura de interiores e estabelecer-se de forma saudável e com preços competitivos, com foco na qualidade de projeto e satisfação do cliente.
VALORES	Atuar de forma transparente com os clientes, colaboradores e fornecedores. Agir com ética e buscar o aprimoramento contínuo dos conhecimentos, visando à melhoria da qualidade de projeto e do atendimento.
OBJETIVOS	Objetivos estratégicos: <ul style="list-style-type: none"> • Produzir lucro sustentável • Construir uma boa reputação da empresa diante do mercado e, principalmente, diante dos clientes. • Fidelizar os clientes.
	Objetivos de <i>marketing</i> : <ul style="list-style-type: none"> • Aumentar a visibilidade e consciência da marca. • Converter visitantes em cliente. • Relacionar-se com o público.

Fonte: Desenvolvido pela autora

A missão define a razão de ser de uma empresa e deve sempre priorizar a busca para o atendimento das necessidades dos consumidores e por meio de quais habilidades e competências os consumidores serão satisfeitos.

De acordo com o exposto acima, foi definido como missão: “Desenvolvimento de projetos arquitetônicos criativos e com qualidade técnica, priorizando um atendimento exclusivo e sempre atento às necessidades do cliente, seu modo de vida, de forma a traduzir seus sonhos e expectativas”.

A partir do exposto, algumas questões vêm à tona, como: O que significa um projeto criativo e com qualidade técnica? Como fornecer um atendimento exclusivo? Como identificar as necessidades do cliente? Como traduzir sonhos e expectativas em forma de projeto? Estas questões são a base para o planejamento das estratégias que permitem a diferenciação da empresa diante da concorrência, visando à obtenção de vantagem competitiva. Analisar essas questões é essencial, por isso, para a microempresa projetada, as estratégias foram baseadas na qualidade do projeto e do atendimento e na satisfação e relacionamento com os clientes e fornecedores. Essas estratégias serão abordadas na seção “Descrição das estratégias”.

A visão representa aonde a empresa pretende chegar dentro de um período de tempo mais longo, dentro de uma abordagem mais ampla e deve atingir um alvo tangível. Por este motivo, foi estipulado o enunciado: “Ser referência no mercado de arquitetura de interiores e estabelecer-se de forma saudável e com preços competitivos, com foco na qualidade de projeto e satisfação do cliente”.

Ser referência e estabelecer a empresa no mercado de forma saudável é um processo que não acontece em um curto período de tempo. Este processo é uma consequência da implantação bem sucedida das diversas estratégias – no nível de negócio, funcionais e de *marketing* – que serão propostas para a empresa. As estratégias tiveram como princípios a qualidade do projeto e do atendimento e a satisfação e relacionamento com os clientes e fornecedores.

A microempresa tem a intenção de que os clientes e fornecedores a percebam como um referencial nos requisitos de qualidade, pontualidade, confiança, segurança, responsividade, empatia e tangibilidade, em relação a outras empresas do mesmo

segmento existentes no mercado. Tema que já foi abordado na seção 2.3.3.1. “estratégia de relacionamento com o cliente” e que serão discutidos durante a descrição das estratégias.

A empresa não pode levar em consideração, para determinar seus preços, apenas os custos, limites financeiros e operacionais, mas, também, os clientes, os concorrentes e os preços praticados pelo mercado. Ainda assim, a empresa precisa ser lucrativa utilizando preços competitivos, ou seja, deve arcar com todos os custos e, ainda assim, obter lucro.

A nova microempresa de arquitetura de interiores acredita que o projeto de arquitetura tem o poder de não apenas transformar um ambiente, mas também de mudar para melhor a vida e o dia a dia das pessoas que nele habitam, por meio de um projeto criativo e de qualidade e do relacionamento de amizade e confiança com cada cliente e fornecedor. Os valores para a empresa foram desenvolvidos com base nesta filosofia: “Atuar de forma transparente com os clientes, colaboradores e fornecedores. Agir com ética e buscar o aprimoramento contínuo dos conhecimentos, visando à melhoria da qualidade de projeto e do atendimento”.

Agir de forma transparente denota uma qualidade essencial que o arquiteto deve ter para gerenciar de forma eficaz a empresa. No ambiente de trabalho, o arquiteto precisa lidar com os clientes, fornecedores e colaboradores de forma sincera e coerente e agir com clareza para não deixar margem para dúvidas ou especulações.

Segundo Melo Filho (2018) a ética profissional é a tradução do fato de as profissões respeitarem os valores que, por sua vez, inspiram os deveres constantes na forma de princípios e regras escritas. No caso dos arquitetos, os respectivos enunciados para os princípios, regras e recomendações constam no código de ética e disciplina do CAU/BR e englobam as obrigações para com o interesse público, com o contratante (cliente), com a profissão, com os colegas e com o CAU.

Com o intuito de buscar o aprimoramento contínuo dos conhecimentos, o arquiteto deve sempre aperfeiçoar seus estudos nas áreas relevantes para a prática profissional, por meio de capacitação continuada, visando à elevação dos padrões de excelência da profissão.

Os aperfeiçoamentos teóricos e práticos visam assegurar o bom desempenho profissional do arquiteto durante a sua carreira. Segundo Melo Filho (2018) entre os esforços para tal estão os estudos constantes em leituras, observações, experiências, de modo a não se afastar da evolução das artes, ciências e técnicas próprias de suas atividades, atribuições e campos de atuação. Além disso, é importante fazer cursos livres ou cursos de especialização e pós-graduação quando forem necessários, não apenas com o objetivo de atualizar os conhecimentos, mas, complementarmente, para impulsionar a reputação das suas atuações de profissionais liberais. (MELO FILHO, 2018)

A empresa deve ter objetivos claros para serem seguidos nos próximos anos e estratégias orientadas a conservar e validar a missão, visão e valores estabelecidos. Os objetivos estipulados no campo estratégicos compreendem a produção de lucro sustentável; a construção de uma boa reputação diante do mercado e dos clientes e a fidelização dos clientes.

Para a empresa produzir lucro, o valor pago pelos consumidores deve ser maior que os custos de produção dos produtos e serviços e para este lucro ser sustentável, ele precisa ser mantido por vários anos consecutivos. É importante destacar que os custos de produção abrangem as despesas com a implantação das estratégias e uma reserva de caixa para emergências. Por isso, as propostas técnico-comerciais precisam ser elaboradas com cautela, observando todos os custos envolvidos.

Segundo o Código de Ética e disciplina do CAU, o arquiteto e urbanista deve construir sua reputação com base na qualidade dos serviços profissionais que prestar. É notório que a qualidade é essencial para a construção de uma boa reputação, que é a boa imagem da empresa percebida pelos clientes e fornecedores, formada com esforço, dia após dia. Porém, este conceito é mais abrangente, já que existem diversos fatores importantes, como o aprimoramento dos conhecimentos, conforme citado acima, e outros, como por exemplo:

- Agir sempre com transparência.
- Alinhar a filosofia com as práticas da empresa.
- Não ignorar os erros cometidos.
- Manter-se atento ao *feedback* do cliente.

- Desenvolver um relacionamento baseado na confiança.

Quando um cliente é fiel à marca, ele retorna para comprar novos serviços, indica a empresa para conhecidos e defende a marca nos meios digitais. Por isso, manter um cliente fiel à marca é menos oneroso que conquistar novos clientes. Para obter clientes fiéis à marca é preciso:

- Priorizar um atendimento de qualidade
- Valorizar o relacionamento com o cliente
- Manter elevada a qualidade do projeto
- Medir a satisfação do cliente após a conclusão do projeto

Para os objetivos no âmbito do *marketing*, a microempresa considerou relevante concentrar-se em aumentar a visibilidade e consciência da marca, tornando-a conhecida do público-alvo e fornecedores. O conceito de consciência da marca está relacionado com as funções de identidade de marca na memória dos consumidores e pode ser refletido pela maneira como os consumidores identificam a marca em diversas condições. Converter os visitantes, ou seja, transformar os possíveis clientes que conheceram a empresa por meio das mídias sociais e internet em clientes efetivos. Relacionar-se com o público que visita as páginas e mídias digitais é essencial para garantir um bom relacionamento futuro e para a fidelização de clientes a longo prazo. Foram propostas estratégias de marketing digital (descritos na seção estratégia de marketing – promoção) para tentar alcançar estes dois objetivos estabelecidos.

4.2.2 Análise do ambiente externo

A análise das ameaças e oportunidades (figura 15) é essencial para o entendimento do ambiente geral e do ambiente do setor em que a microempresa projetista de arquitetura opera, e caracteriza-se por tendências amplas e que podem ter impactos nas escolhas estratégicas.

Figura 15 – O ambiente geral da microempresa projetada



Fonte: Desenvolvido pela autora

1) Clima econômico

Conforme exposto na seção “contextualização” o setor de empresas de projetos sofreu grande impacto com o agravamento da crise político-econômica vivida no Brasil nos últimos anos. Aproximadamente 28.000 mil postos de trabalho foram fechados, além da receita do setor que foi amplamente reduzida, pois, foram diminuídas muitas contratações de serviços e suspensas a execução de serviços

já contratados. Atualmente, pode-se considerar que melhoraram as expectativas do empresariado do setor para os próximos 12 meses, entre janeiro a dezembro de 2018.

As oportunidades para a contratação de profissionais especializados em projetos de interiores, e acompanhamento de obras estão crescendo cada vez mais. De acordo com o Anuário 2018 do CAU/BR, as atividades de projeto ainda são as principais atividades executadas por arquitetos e dados de 2018 mostram que Projetos de Arquitetura de Interiores cresceram 14% em relação ao ano anterior.

Considerando-se apenas a execução de obras de reformas de interiores, esse crescimento foi de 43%. Trata-se de um crescimento impressionante, se comparado ao cenário geral, onde as atividades de arquitetos e urbanistas só voltaram a crescer em 2017 após dois anos de queda e estagnação. Esses dados mostram que os arquitetos e urbanistas estão começando a se inserir cada vez mais no mercado de reformas de interiores e gerenciamento de obras.

De acordo com levantamento realizado pela fundação Seade, o número total de empregos formais na cidade de São Paulo passou de 5.237.258 no ano de 2012 para 4.952.351 no ano de 2016. Uma redução de 284.907 empregos formais no período de quatro anos. Apesar desta retração, o número de empregos formais das pessoas com ensino superior completo aumentou de 1.379.090 em 2012 para 1.534.450 empregos formais, um acréscimo de 155.360.

Com relação a contratação de serviços de arquitetura os dados obtidos na Pesquisa feita pelo CAU/BR em parceria com o Datafolha apontam que cerca de 70% das pessoas que compõem a população economicamente ativa afirmam que contratariam os serviços de um arquiteto e urbanista para construções ou reformas. A parcela dos que já contrataram os serviços de arquitetos e urbanistas é de apenas 7%. Entre as pessoas com curso superior, essa taxa é mais que o dobro, chegando a 16%.

Comparando os dados da pesquisa do CAU com os dados levantados pela Fundação Seade verifica-se que o aumento da taxa de emprego para pessoas com curso superior é uma oportunidade para o setor de projetos da construção, uma vez

que são as pessoas com formação superior que mais contratam serviços de arquitetura.

2) Mudanças tecnológicas

De acordo com Toledo, 2014, o BIM (modelagem da informação da construção) é um processo integrado para criar, usar e atualizar um modelo digital de uma construção, podendo ser usado por todos os participantes do empreendimento, potencialmente durante todo o ciclo de vida da construção.

Hoje, o BIM, segundo Toledo, é uma realidade no mercado brasileiro e a sua utilização vem crescendo a cada dia, ainda com atraso em relação a outros países, porém, os escritórios de arquitetura buscam viabilizar a sua implantação e conhecer as vantagens em trabalhar com o conceito BIM. Entre as principais vantagens do BIM, estão:

- Detecção antecipada de interferências entre disciplinas (compatibilização);
- Redução de riscos (construção virtual);
- Aumento de produtividade;
- Facilitação no controle de prazo e qualidade da obra;
- Melhora na qualidade dos projetos;
- Redução nos custos de projeto e produção.

Para um escritório de pequeno porte, o BIM é importante, principalmente, nas etapas de concepção, desenvolvimento de projetos e planejamento. Na etapa de concepção é possível desenvolver o programa arquitetônico, estudo de massas, estimativas de custo preliminares e a visualização do projeto pelo cliente. Na fase de desenvolvimento de projetos, o BIM é essencial, pois possibilita a modelagem 3D paramétrica²⁴; simulações e análises de acústica, ventilação e iluminação, por exemplo; detecção de interferências; geração de documentos; projetos simultâneos/colaboração com outras disciplinas. Na etapa de planejamento, o uso

²⁴ Técnica na qual o objeto é criado de maneira interligada por parâmetros que podem ser alterados a qualquer momento, e visa uma maior facilidade e praticidade na modificação do projeto.

do BIM é fundamental para a extração de quantitativos e elaboração de orçamentos, planejamento do cronograma (tempo) e cronograma físico-financeiro.

Existem diversos softwares BIM desenvolvidos para a disciplina de arquitetura como: Autodesk Revit Architecture, Graphisoft ArchiCAD, Bentley AECOsim Building Designer e Nemetscheck Vectorworks. Entre os softwares citados os mais utilizados no Brasil estão o Revit e o ArchiCAD. Para a nova empresa projetista de arquitetura de interiores será implantado o ArchiCAD, pois o programa foi pensado, criado e desenvolvido por arquitetos. Além de a interface ser mais simples e intuitiva comparado ao Revit, o ArchiCAD possui um valor de aquisição inferior, pois conta com uma versão especial para profissionais autônomos e escritórios de pequeno porte.

3) Condições legais e políticas

O projeto de arquitetura, tanto de edificações como de interiores, é um desenho técnico e por isso, deve seguir uma série de normas técnicas e legislações. O profissional de arquitetura deve seguir as normas de representação e todas as legislações vigentes aplicáveis ao projeto proposto. É preciso ficar claro, que o projeto constitui-se de um documento que possui valor legal e responsabilidades atribuídas ao autor do projeto, que responde civil e criminalmente em relação ao conteúdo apresentado.

O projeto deve atender aos requisitos de conforto ambiental, acessibilidade, códigos de obras (COE), leis de uso e ocupação do solo (LUOS), códigos sanitários, normas técnicas e norma de desempenho. Além disso, existem as legislações de obras e edificações (LOE) compostas de leis, decretos, resoluções e portarias impostas no âmbito municipal, estadual e federal que devem ser incorporadas no momento da elaboração do projeto. Caso o arquiteto não atenda a todas as exigências obrigatórias o autor é passível de punição nas esferas civis e criminais, de acordo com o caso.

Algumas normas são consideradas fundamentais para o profissional de arquitetura desempenhar sua função, como a ABNT NBR 9050/2015 – Acessibilidade, que visa

proporcionar a utilização de maneira autônoma, independente e segura do ambiente, edificações, mobiliário, equipamentos urbanos e elementos à maior quantidade possível de pessoas, independentemente de idade, estatura ou limitação de mobilidade ou percepção. Ao estabelecer exigências para altura de interruptores, dimensões das áreas de transferências e sinalizações táteis (entre muitas outras), a norma leva em conta diversas condições de mobilidade, com ou sem ajuda de aparelhos — como próteses, cadeiras de rodas, bengalas, aparelhos auditivos e quaisquer outros que complementem necessidades individuais.

A norma ABNT NBR 16280/2015 – Reforma em Edificações, conhecida como “norma das reformas” trata dos requisitos para a elaboração de plano de reforma, considerando alterações em áreas privativas das edificações. A norma exige que intervenções como troca de piso, revestimentos, troca de esquadrias ou fachada-cortina, instalações elétricas, de gás ou de ar-condicionado, e que alterem o projeto original da estrutura, tenham o aval de um arquiteto ou engenheiro.

Outro exemplo é a norma de desempenho de edificações habitacionais ABNT NBR 15575/2013 que gera impacto no desenvolvimento de projetos de edificações e de arquitetura de interiores. A norma estabelece parâmetros, objetivos e quantitativos de desempenho que podem ser medidos; promove condições de viabilidade de processos produtivos, qualificação de mão de obra e a sustentabilidade da indústria da construção civil.

De acordo com o Guia para arquitetos na aplicação da norma de desempenho produzido pela Associação de escritórios de arquitetura – ASBEA, a norma resgata as boas práticas de projeto demandando qualificação e estudo por parte dos arquitetos e torna-se imperativo que em sua atividade projetual, exerçam o papel determinante para que seja garantido o cumprimento da ABNT NBR 15.575, pois desde os primeiros traços os conceitos da norma devem estar incorporados ao projeto. Para a elaboração de projetos é preciso levar em consideração:

- especificações compatíveis com VUP (vida útil definida em projeto) e utilização, considerando as atividades de manutenção previstas na fase de projeto;

- considerações sobre as condições de exposição e uso previstas para cada empreendimento;
- especificações incluindo características de desempenho de cada material e/ou sistema;
- indicação das simulações e dos ensaios a serem efetuados na fase de projeto;
- detalhamento dos sistemas construtivos adotados.

A norma mais recente que concerne a atividade projetual do arquiteto é a ABNT NBR 16636/2017 que estabelece os procedimentos gerais e as diretrizes para a aplicabilidade e produção das principais etapas para a elaboração e o desenvolvimento dos serviços especializados de projetos técnicos profissionais, arquitetônicos e urbanísticos.

4) Tendências demográficas

Nos próximos anos, as tendências esperadas para os componentes demográficos, segundo projeções realizadas pela Fundação Seade, indicam significativa alteração no perfil populacional do Estado de São Paulo, cuja população em 2050 estará marcadamente adulta, em pleno processo de envelhecimento. Os resultados encontrados representam subsídio fundamental na orientação de políticas públicas e do planejamento regional, urbano e habitacional.

Esta transição demográfica que vem diminuindo as taxas de crescimento populacional é um movimento que aumenta a expectativa de vida, favorece a queda da fecundidade, transformações dos padrões da família e reflete diretamente na demanda por novas moradias.

Segundo a Fundação Seade, apesar da queda nas taxas de crescimento populacional, o crescimento dos domicílios permanece superior à da população e a expectativa até 2050 é de 156 mil novos domicílios por ano, atingindo um total de 19 milhões de unidades habitacionais. Esta projeção trás inúmeras oportunidades para o setor de projetos de arquitetura, com grandes chances de aumento no número de

contratos para elaboração de projetos de arquitetura de interiores, adequações de espaços voltados para a terceira idade, reformas e acompanhamento de obras.

Por outro lado, a densidade domiciliar deverá se reduzir, chegando a 2,47 habitantes por domicílio no horizonte da projeção, com ritmos diferenciados regionalmente. Esta informação corrobora o fato do tamanho dos imóveis disponíveis em São Paulo tenderem a diminuir ano após ano. Segundo dados do anuário do mercado imobiliário elaborado pelo Secovi SP – Sindicato da Habitação, a participação das unidades de até 45m² foi de 58% do total de unidades lançadas em 2017.

5) Tendências culturais / sociais

As decisões de compras da população, atualmente, são tomadas segundo com as chamadas 'normas sociais'. Isso quer dizer que essa influência cultural tem um papel importante na forma de pensar e nas decisões dos indivíduos.

A economia digital tem o poder de guiar toda uma comunidade e é responsável por grande parte das escolhas feitas pelos consumidores. Assim as estratégias de marketing devem levar em consideração tendências atuais que afetam a vida de todos.

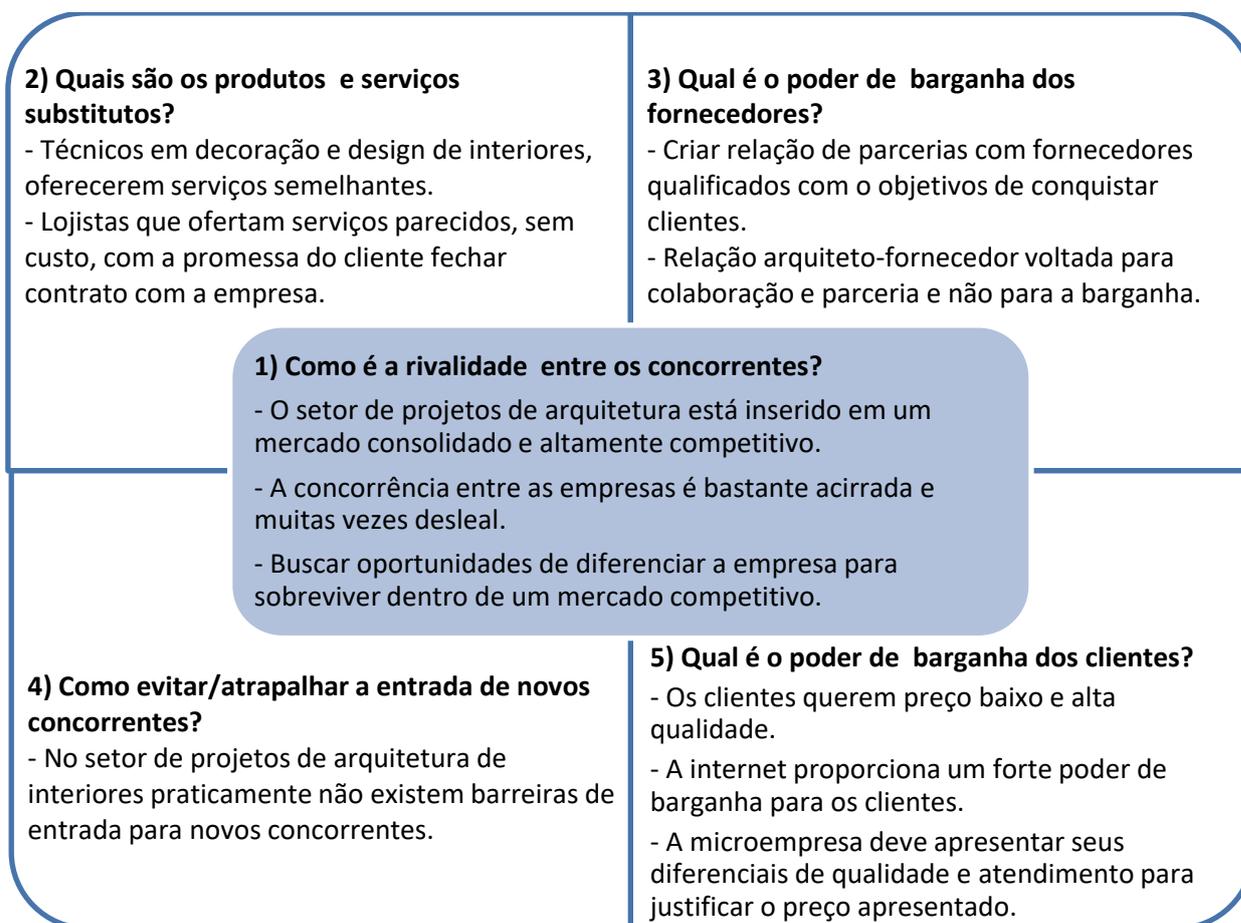
- O poder que qualquer indivíduo tem de influenciar pessoas através das redes sociais, onde pessoas comuns decidem a respeito do sucesso ou fracasso das marcas;
- As decisões são tomadas com agilidade ao invés da burocracia de grandes estruturas empresariais. As empresas precisam estar prontas para tomarem decisões rapidamente e a flexibilidade é considerada uma prioridade nas pesquisas das habilidades do futuro;
- A comunicação consciente e hábil tem grande participação nos resultados positivos das empresas. Os líderes devem possuir a capacidade de formular seus objetivos de uma maneira positiva, mensurável e motivadora;
- A estratégia de atração de clientes através de conteúdo relevante e valioso por meio de histórias com as quais as pessoas podem se identificar. Dessa maneira, além de gerar valor e aumentar o engajamento dos seus potenciais

clientes com a sua marca, o empresário melhora a sua visibilidade online e diminui os custos com ações de marketing.

4.2.3 Análise das cinco forças

A análise das cinco forças de Porter (figura 16) considera cinco fatores, as “forças” competitivas, para possibilitar a identificação das ameaças e oportunidades atuantes sobre a empresa e que devem ser estudadas para desenvolver uma estratégia empresarial eficiente. Porter (1999) refere-se a essas forças como microambiente, em contraste com a análise mais geral do macroambiente.

Figura 16 – As cinco forças relativas à microempresa projetada



1) Rivalidade entre os concorrentes

O setor de projetos de arquitetura está inserido em um mercado consolidado. Possui uma grande quantidade de empresas - apenas em São Paulo são 6.088 em 2018, segundo o CAU - tornando a concorrência bastante acirrada. Em um mercado altamente competitivo, como o do setor de projetos de arquitetura, além da concorrência saudável entre profissionais especializados e qualificados que buscam o seu espaço, algumas empresas se valem de ações muitas vezes desleais para conquistar o cliente, como por exemplo, baixar o preço a todo o custo e até mesmo, em alguns casos, não cobrar o cliente pelo projeto, mas, exigir do fornecedor/lojista uma comissão pela indicação do serviço. Esta prática absurda, infelizmente, não é pouco comum e desta forma, torna-se impossível competir com “profissionais” que possuem este tipo de conduta. O código de ética da profissão redigido pelo CAU/BR abomina esta prática e prevê que:

“O arquiteto e urbanista deve recusar-se a receber, sob qualquer pretexto, qualquer honorário, provento, remuneração, comissão, gratificação, vantagem, retribuição ou presente de qualquer natureza – seja na forma de consultoria, produto, mercadoria ou mão de obra – oferecidos pelos fornecedores de insumos de seus contratantes.”
(p.11)

Outro ponto é que um arquiteto recém-formado está apto a desenvolver qualquer tipo de projeto, mesmo não tendo experiência em determinados nichos. Assim, arquitetos com facilidade em fazer “networking” tem mais chances de fechar contratos em detrimento de outros arquitetos experientes e especializados em certos tipos de projeto. Esta desestruturação do setor de arquitetura possibilita a concorrência desleal entre profissionais.

Vale destacar que em um mercado onde existe uma concorrência acirrada, é sinal que existe demanda para pagar pelo serviço. Este fato pode transformar-se em oportunidade quando impulsiona o empresário a se diferenciar dos demais visando a obtenção de vantagem competitiva e sobrevivência da empresa, por meio de ações, como por exemplo, um melhor atendimento ao cliente, procurar por novas tecnologias, novas ideias de marketing, como por exemplo, a exploração e a divulgação dos serviços pela internet. De acordo com o Sebrae, apenas 42% dos

empresários usam a internet para divulgação do negócio e apenas 27% disseram vender com o apoio da internet.

2) Produtos e serviços substitutos

No setor de projetos de arquitetura de interiores, outros profissionais, como por exemplo, técnicos em decoração e design de interiores, que são habilitados a desenvolver um projeto de design de interiores, podem se tornar uma ameaça ao oferecerem serviços semelhantes e preços inferiores em relação a um arquiteto que atua no setor de arquitetura de interiores.

Importante abordar que algumas lojas de móveis e de decoração podem se tornar concorrentes, quando ofertam serviços parecidos, sem custo, com a promessa de o cliente fechar contrato com a empresa. Mesmo que tenham qualidade de projeto inferior, se tornam concorrentes desleais, por oferecerem um serviço sem custos (ou custo embutido no produto) em substituição aos serviços de um arquiteto habilitado.

Segundo o código de ética do CAU/BR, o arquiteto proprietário ou representante de qualquer marca ou empresa de material de construção, componente, equipamento ou patente que venha a ter aplicação em determinada obra, não poderá prestar, em virtude desta qualidade, serviços de arquitetura e urbanismo a título gratuito ou manifestamente sub-remunerados.

3) Poder de barganha dos fornecedores

Quando Poder discorre sobre a relação de barganha entre empresas e fornecedores, ele se refere, na maioria das vezes, às grandes indústrias, com foco nos fornecedores de insumos. É claro que este conceito pode ser aplicado em qualquer segmento de atuação da economia, porém, no caso do setor de serviços de projetos de arquitetura a relação empresa-fornecedor é muito mais voltada para a colaboração e parceria do que para a barganha.

Pode-se citar, por exemplo, uma marcenaria que executa projetos de móveis desenhados pelos arquitetos e que passa a fazer seus próprios projetos, muitas

vezes, na ausência de um profissional qualificado e habilitado para exercer esta função. Este seria o caso de um fornecedor que se torna concorrente e não seria conveniente o arquiteto propor ou aceitar parcerias com fornecedores que possuem esta filosofia.

O escritório de arquitetura precisa, desta forma, não depender exclusivamente de apenas um fornecedor e deve estabelecer em relacionamento baseado na colaboração com diversos fornecedores que tenham produtos e serviços de qualidade e cumpram os prazos de entrega, visando à obtenção de parcerias a fim de conseguir novos clientes ou aumentar a receita com os consumidores existentes.

4) Entrada de novos concorrentes

Uma barreira de entrada é qualquer obstáculo que impeça alguém ou uma empresa a entrar em determinado mercado, mas, no setor de projetos de arquitetura, praticamente, não existem barreiras de entrada para novos concorrentes.

Teoricamente, a formação superior que habilita um profissional a exercer a profissão de arquiteto, deveria ser uma barreira de entrada para novos concorrentes. Porém, a realidade é que alguns “profissionais” que não possuem a habilitação necessária para desempenhar a função conseguem captar clientes e ofertar serviços de arquitetura, apenas com o discurso de serem pessoas “criativas” e de “bom gosto”. Esta prática é passível de penalidades e deve ser combatida e denunciada.

5) Poder de barganha dos clientes

Os clientes querem preço baixo e alta qualidade. Eles fazem pesquisas por meio de buscadores na internet para conhecerem os escritórios e avaliar os preços e as propostas das empresas que apresentam maior custo-benefício em relação ao serviço procurado. Sendo assim, a internet proporciona um forte poder de barganha para os clientes. A microempresa deve apresentar seus diferenciais de qualidade e atendimento para justificar um preço na média de mercado, desbancando assim, os concorrentes que praticam preços abaixo da média.

4.2.4 Análise interna

Conforme abordado na revisão de literatura, a investigação dos pontos fortes e pontos fracos tem o objetivo de trazer à tona as qualidades e deficiências da microempresa projetista de arquitetura.

Como a microempresa é apenas um projeto para um futuro próximo e ainda não está estabelecida no mercado, a análise interna torna-se um exercício um pouco inconsistente, pois não é fácil fazer uma análise apurada na fase de concepção, mas de qualquer forma, é importante que este exercício seja realizado.

Os recursos e capacidades podem ser classificados em quatro categorias: recursos financeiros, recursos físicos, recursos humanos e recursos organizacionais.

1) Recursos Financeiros

A microempresa conta com reserva de caixa para manter todas as despesas gerais, como: aluguel, condomínio, suprimentos de escritório, água, luz, impostos e salários durante o período de um ano. Está disponível também, uma reserva destinada à investimentos iniciais em divulgação de marketing e em assessoria de imprensa.

Como não existe reserva disponível para a instalação do mobiliário do escritório, a empresa buscará parcerias com fornecedores para a compra dos móveis e acessórios com valor reduzido ou mesmo propor uma permuta de serviços, oferecendo o serviço de projetos em troca de mobiliário para a montagem do escritório.

2) Recursos Físicos

Será imprescindível que a nova empresa se localize em um ponto comercial próximo ao metrô e seja servido por diversas linhas de ônibus a fim de facilitar o acesso e a mobilidade aos clientes e colaboradores.

A microempresa contará com uma estrutura física adequada ao seu porte, a fim de gerar o máximo de conforto aos colaboradores. Estará situada em uma sala comercial de aproximadamente 50m², com espaços colaborativos, salas de reunião e cozinha, com o intuito de proporcionar um espaço agradável e acolhedor para o dia-a-dia de trabalho.

Terá uma infraestrutura de TI com equipamentos adequados aos projetos desenvolvidos e como será implantado o sistema BIM é necessário trabalhar com máquinas mais robustas e memória estendida, em função do número de dados armazenados por arquivo gerado. De acordo com a Graphisoft, o ArchiCAD roda em sistema Windows 7 e a máquina deve ter placa de vídeo de alta resolução, 6GB de memória RAM, 5Gb de espaço no HD e 10Gb para projetos mais complexos. Serão adquiridas duas máquinas com estas especificações.

O horário de atendimento ao público será em horário comercial, com intervalo para o almoço, embora, muitas vezes, o trabalho operacional não acontecerá neste ritmo, dependendo dos prazos estipulados ao cliente, bem como, das horas disponíveis pelos profissionais. O contato com os cliente poderá informal (WhatsApp) mas, as solicitações dos clientes e acordos feitos serão registrados internamente e repassados para o cliente, para que as informações não se percam e a empresa tenha sempre o controle de solicitações e prazos.

3) Recursos Humanos

A microempresa, inicialmente, terá como figura principal, a arquiteta fundadora, que será responsável pela concepção, desenvolvimento e gerenciamento dos projetos, além de ser responsável pela parte administrativa e comercial. Fato que pode ser um problema, já que a mesma não possui experiência na área administrativa. Entretanto a arquiteta sempre buscará aperfeiçoamento profissional e estará sempre atenta à mudanças tecnológicas.

A microempresa contratará um estagiário de arquitetura para auxiliar no desenvolvimento dos projetos e após um curto período de tempo, será contratado um arquiteto júnior. Os colaboradores serão incentivados a desenvolver suas habilidades, a sentirem-se parte integrante do processo de projeto e serem

responsáveis pelas atividades que exercem, visando a criação de programas de incentivos, como, possibilidade de crescimento e premiações monetárias.

Como inicialmente o quadro de colaboradores será extremamente enxuto, com todas as atividades concentradas na proprietária e em um estagiário como apoio técnico, a capacidade de produção e de captação de clientes será limitada.

4) Recursos Organizacionais

A microempresa terá uma estrutura simples, pois possui apenas dois níveis hierárquicos (arquiteta proprietária e estagiário) e com concentração de autoridade na figura da proprietária. A empresa apresenta uma reduzida complexidade interna e alto nível de flexibilidade, características que a tornam mais aptas para enfrentar a exigência de maior agilidade imposta pelo alto grau de competitividade do mercado atual.

O dinamismo da empresa de projetos demonstra que trabalhar com uma matriz de responsabilidades é a forma mais adequada para estruturação da empresa. A matriz de responsabilidades é uma tabela/matriz que mostra os agentes do processo e aloca suas principais funções e responsabilidades no projeto e na empresa.

No caso da empresa projetada a arquiteta proprietária será responsável pela administração e finanças, comercialização, captação de clientes, concepção, desenvolvimento e gerenciamento dos projetos. O estagiário será responsável pela elaboração de imagens 3D e detalhamento de projetos. Já que a estrutura é enxuta e a capacidade de produção é limitada, dependendo da quantidade de projetos, cogita-se a possibilidade de terceirização da fase de elaboração de imagens 3D.

A proprietária não possui experiência em administração e finanças, por esse motivo pretende contratar os serviços de uma empresa especializada em consultoria em finanças para viabilizar uma estruturação mais adequada e eficiente neste domínio.

4.2.5 Definição prévia dos serviços

A empresa pretende ofertar os serviços de projeto de arquitetura de interiores, acompanhamento de obra, assessoria e consultoria especializada.

Para que fiquem claros os conceitos e diferenciação das atividades é importante descrever detalhadamente a definição e as características de cada tipo de serviço oferecido, de acordo com a norma da ABNT NBR 16636-1:2017.

- 1) **Projeto de arquitetura de interiores**²⁵: atividade de intervenção em projetos em ambientes internos ou externos de edificação, definindo a forma de uso do espaço em função de acabamentos, mobiliário e equipamentos, além das interfaces com o espaço construído, mantendo ou não a concepção arquitetônica original, para adequação as novas necessidades de utilização.
- 2) **Projeto de design de interiores**²⁶: atividade desempenhada por profissional capacitado, nas intervenções em projetos de ambientes internos e externos das edificações, definindo uma nova forma de uso do espaço em função de acabamentos, divisórias, mobiliários, equipamentos, nas interfaces com o espaço construído mantendo ou não a concepção da edificação original para a adequação de novas necessidades de utilização.
- 3) **Assessoria**: atividade que envolve a prestação de serviço por profissional habilitado²⁷ que detém conhecimento especializado em determinado campo profissional, visando ao auxílio técnico para a elaboração de projeto ou execução de obra ou serviço.
- 4) **Acompanhamento de obra**: atividade exercida por profissional habilitado ou empresa habilitada, para verificação da implantação do projeto da obra, visando assegurar que sua execução obedeça fielmente às definições e especificações técnicas nele contidas.

²⁵ Esta intervenção arquitetônica acontece nos âmbitos da comunicação visual; estrutural; das instalações; do condicionamento térmico, acústico e luminoso; dos materiais, texturas e cores; e do mobiliário; não interferindo na diminuição de desempenho dos sistemas.

²⁶ Esta intervenção se dá no campo dos materiais, texturas e cores; condicionamento térmico, acústico e luminoso e não interferindo na diminuição de desempenho dos sistemas.

²⁷ Profissional habilitado, com qualificação, capacitação e responsabilidade técnica reconhecida e registrada por órgão regulador da sua atividade.

4.2.5.1 *Etapas de projeto*

A ABNT NBR 16636-2:2017, elenca todas as etapas referentes ao planejamento e o desenvolvimento de projetos arquitetônicos das edificações, caracterizando as entradas e saídas, bem como o inter-relacionamento com as demais especialidades ao longo de cada etapa. A norma está voltada, principalmente, para projetos de empreendimentos de grande porte, desta forma, a autora fez uma adaptação a fim de descrever as etapas para projetos de arquitetura de interiores.

Fase 1 – Atividades preparatórias:

- 1) **Coleta de dados:** atividade que consiste em reunir, de maneira consistente, informações de interesse para o desempenho de tarefas de estudo, planejamento, pesquisa, desenvolvimento, experimentação, ensaios e outras afins.
- 2) **Programa geral de necessidades:** conjunto sistematizado de necessidades humanas, socioambientais e funcionais do contratante, objetivando a materialização do projeto.

Fase 2 – Etapas de elaboração e desenvolvimento de projetos técnicos:

- 1) **Estudo preliminar arquitetônico:** etapa destinada ao dimensionamento preliminar dos conceitos do projeto arquitetônico da edificação e anexos necessários à compreensão da configuração da edificação, podendo incluir alternativas de projetos.
- 2) **Imagens 3D²⁸:** As imagens 3D possibilitam ao cliente trazer o máximo de realidade para compreender de forma simples o resultado final do projeto.
- 3) **Projeto Legal²⁹:** Nesta etapa, a configuração do projeto deve estar de acordo com as leis e normas indicadas pelos órgãos competentes, com o objetivo de ser aprovada pela prefeitura municipal.
- 4) **Projeto executivo arquitetônico:** etapa destinada à concepção e à representação final das informações técnicas dos projetos arquitetônicos, realizada por profissional habilitado, e de seus elementos, instalações e

²⁸ Esta etapa de projeto não consta na A ABNT NBR 16636:2017.

²⁹ Esta etapa de projeto não consta na A ABNT NBR 16636:2017.

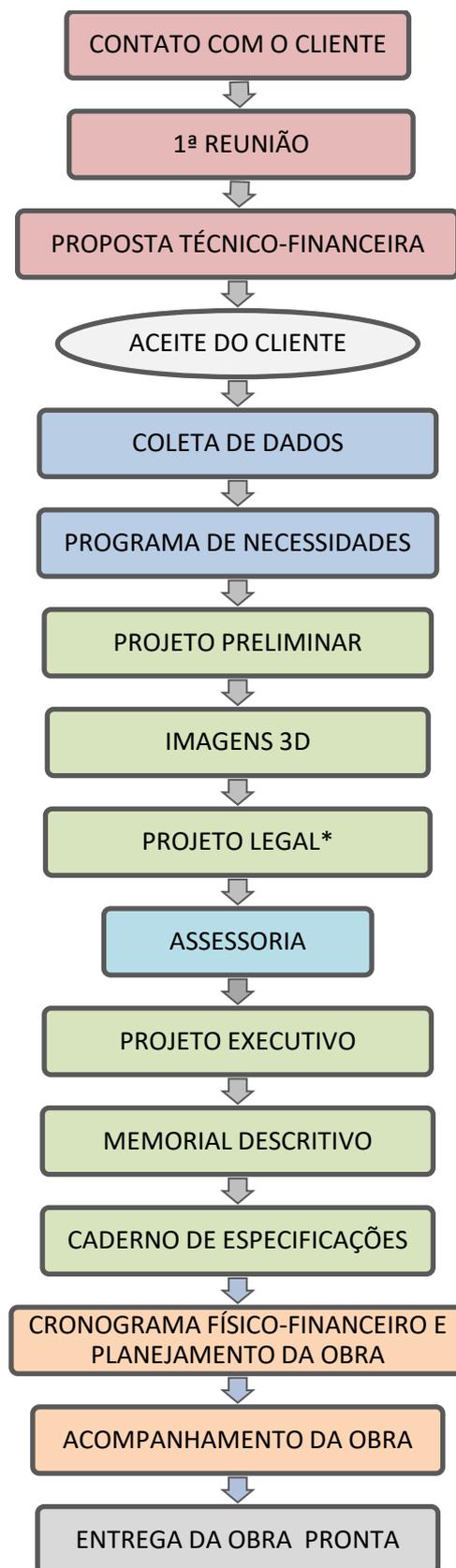
componentes, completas, definitivas, necessárias e suficientes à execução dos serviços e de obras correspondentes.

- 5) **Memorial descritivo de projeto:** documento desenvolvido e elaborado por profissional habilitado, complementar aos desenhos do projeto, e que consiste na discriminação das atividades técnicas, das especificações e dos métodos construtivos a serem empregados na execução de determinada obra ou serviço técnico, em conformidade com o projeto.
- 6) **Caderno de especificações técnicas:** documento que indica os materiais especificados, requisitos de desempenho planejados e os locais de sua aplicação, obedecendo à legislação pertinente.

4.2.5.2 *Processo de projeto*

A seguir será apresentado o fluxo do processo de projeto (figura 17) de forma simplificada, por meio da descrição sequencial das etapas de projetos e demais atividades, que possuem características distintas, mas, estão interligadas e relacionadas entre si.

Figura 17 – Fluxo simplificado do processo de projeto da microempresa projetada



Fonte: Desenvolvido pela autora

*O projeto legal será desenvolvido apenas para projetos com interferências estruturais e de instalações.

O início do processo do projeto acontecerá por meio do **primeiro contato do cliente** com a microempresa, através da internet ou por indicação de amigos ou outros clientes. Após este contato, ocorrerá a **primeira reunião**, preferencialmente, na sede da microempresa para que o cliente conheça a estrutura física, os colaboradores, a forma como os arquitetos trabalham e elaboram os projetos. Esta relação inicial ajudará o cliente a conhecer os diferenciais da empresa e aumentar a percepção de valor do produto e serviço oferecido.

Em seguida, a microempresa formulará os devidos valores a serem cobrados e preparará a **proposta técnico-comercial**, que devem ser estabelecidos de forma a permitir uma remuneração justa, tanto para a arquiteta titular, como para os colaboradores. A estratégia para a política de preços será de estabelecer o preço próximo aos dos concorrentes, uma vez que a microempresa possui alguns diferenciais em relação à concorrência, que serão abordados a seguir.

Após o aceite da proposta pelo cliente, a microempresa dará início a fase de atividades preparatórias que abrangem a coleta de dados e a confecção do plano de necessidades.

A **coleta de dados** consiste em acumular o máximo de informações possíveis a respeito do modo de vida do cliente, da sua rotina cotidiana, das suas preferências, suas queixas e seus sonhos. Essas informações são fundamentais para os arquitetos traduzirem em forma de projeto tudo o que o cliente deseja. Além disso, acontece nesta etapa, a medição de todo o espaço que sofrerá intervenção.

Em seguida, os arquitetos elaborarão o **programa de necessidades**, que consiste na expressão das metas e preferências do cliente, visando registrar as premissas iniciais de projeto e descrever informações como:

- as funções que serão abrigadas;
- as necessidades dos futuros usuários;
- os padrões de qualidade almejados;
- os problemas a serem resolvidos;
- os pré-dimensionamentos;
- os recursos disponíveis;

- prazos desejados;
- e esboço do cronograma físico-financeiro da obra.

Após a validação do programa de necessidades pelo cliente, inicia-se a primeira etapa da elaboração e desenvolvimento de projetos técnicos, o **estudo preliminar**, que além do conceito exposto pela norma da ABNT, consiste no desenvolvimento de uma (ou mais) propostas para solução dos ambientes através de um conjunto de desenhos dos espaços projetados como:

- projeto de demolição/construção;
- projeto de disposição dos móveis ou lay-out;
- estudo de cores;
- estudo de materiais e acabamentos;
- estudo de iluminação;
- estudo de fachadas.

Com o estudo preliminar validado, a próxima etapa é a confecção das **imagens 3D**. A produção das imagens 3D não é um processo simples, pois é necessário um arquiteto especializado neste tipo de trabalho para gerar imagens de qualidade. Porém, elas são fundamentais o cliente compreender melhor cada detalhe pensado pelo arquiteto, além de, reduzir o tempo de aprovação dos projetos e principalmente, aumentar a percepção de valor do projeto pelo cliente.

Posteriormente, caso seja necessário, serão desenvolvidos os projetos para aprovação na prefeitura, mais conhecido como **projeto legal**. Esta etapa consiste na apresentação de vários documentos e plantas, visando à avaliação da conformidade da solução proposta à legislação local. As principais leis e normas que devem ser atendidas são: lei de uso e ocupação do solo, código de obras, código sanitário, normas da ABNT, entre outras.

A fase de **assessoria** acontece antes no início do desenvolvimento do projeto executivo e engloba as atividades de prestação de serviços de aconselhamento e visita às lojas especializadas para compra de revestimentos, móveis e objetos de decoração.

Em paralelo ao projeto legal, inicia-se o desenvolvimento do **projeto executivo**, que conterá todas as informações pormenorizadas, necessárias e suficientes à execução da obra. Nesta fase, todos os materiais e acabamentos já foram decididos e calculados. Portanto, serão feitos os detalhamentos dos elementos que serão incorporados à obra: acabamentos, revestimentos, equipamentos, peças e sistemas. Além disso, são feitas as compatibilizações necessárias para verificar possíveis interferências entre arquitetura e estrutura, por exemplo.

Em seguida, serão apresentados o memorial descritivo de projetos e o caderno de especificações, segundo especificações da norma ABNT, descritas na seção “etapas de projeto”.

Após a finalização das etapas da elaboração e desenvolvimento de projetos técnicos, a microempresa fará o **cronograma físico-financeiro e o planejamento da obra**. Esta etapa é de extrema importância, pois deve garantir o cumprimento do prazo e do orçamento propostos no início do processo de projeto. Além disso, reduz situações imprevistas, no momento em que cada passo é planejado.

Os arquitetos farão o **acompanhamento da obra**, por meio de visitas e conforme a necessidade, com o objetivo de fiscalizar se cada etapa está sendo cumprida de acordo com o cronograma estipulado, de coordenar o trabalho dos profissionais envolvidos e de verificar se tudo está sendo executado como especificado no projeto.

4.2.6 Segmentação de mercado e definição do público-alvo

A vocação da empresa é desenvolver projetos de arquitetura de interiores. O planejamento dos espaços é fundamental para gerar qualidade de vida, aliando praticidade, funcionalidade e estética, sempre com a interação direta do cliente, principalmente, na fase de concepção. Já se foi o tempo em que arquitetura de interiores era sinônimo de ostentação ou algo supérfluo. Todos devem ter direito de contratar um arquiteto.

A segmentação comportamental e psicográfica, está intimamente ligada aos valores, crenças, personalidade, estilo de vida, atitude e motivação de compra dos clientes. Quando estas características são compartilhadas com a empresa, há uma conexão mais intensa e emocional. Os clientes tornam-se fiéis à marca, defendem de críticas e fazem recomendações para sua rede de contatos.

O público-alvo exerce seu poder de compra de forma mais consciente e menos por impulso. Pesquisa se a origem do produto é sustentável e se a compra gerará resíduos não degradáveis. Por exemplo, apenas compra uma peça de vestuário, se outra sair do armário direto para doação. Para a contratação de serviços, a linha de raciocínio é a mesma.

O público-alvo da nova empresa de arquitetura de interiores são pessoas que conquistam seus objetivos através de muito trabalho. Economizam para viver com mais qualidade de vida e conforto. Valorizam o trabalho do arquiteto e sabem que um bom profissional vai agregar valor ao imóvel, vai apresentar as melhores soluções. Independente dos clientes serem aposentados ou recém-casados, terem filhos já adultos ou gêmeos recém-chegados. Não importa se moram no Campo Belo ou na Lapa, no Butantã ou no Tatuapé. Todos querem ter uma experiência única. A certeza em saberem que serão ouvidos. A confiança em saber que a casa nova vai ficar a cara dele, não a cara o arquiteto.

O público-alvo da nova empresa de arquitetura de interiores acredita nos princípios traduzidos abaixo:

- **pensa** que menos é mais, tanto no morar, quanto no viver,
- **vive** de forma simples, mas não simplória,
- **define** a casa como uma extensão da alma,
- **sonha** morar em uma casa com personalidade e funcionalidade;
- **ama** receber a família e os amigos,
- **preza** pela qualidade de vida,
- **conquista** seus objetivos com os próprios méritos,
- **valoriza** a troca de experiências,
- **cuida** do lugar em que vive,
- **demonstra** gratidão por todas as coisas boas que acontecem,

- **acredita** que cada um deve fazer a sua parte para que todos vivam em uma sociedade igualitária.

A empresa e seus funcionários também acreditam e vivem esta filosofia.

A microempresa projetada estará inserida no ambiente digital, portanto, além da definição do público-alvo é importante imaginar quem é a “persona”. Trata-se do perfil de uma personagem – que representa o cliente ideal – criada para ajudar a nova empresa a compreender melhor quem é o cliente e do que ele precisa.

A persona definida para a nova empresa pode ser representada da seguinte maneira: Claudia, 33 anos, é fisioterapeuta e ativista da causa animal. Casou-se recentemente e após muitos meses de busca, encontrou uma casa antiga e espaçosa, com edícula, jardins nos fundos e espaço suficiente para brincar com os seus cães e fazer um churrasco com os amigos. Agora, procura um escritório de arquitetura para transformar os ambientes decadentes em um lar moderno e jovial, que tenha a sua cara. Mas, como a Cláudia nunca conseguiu nada de “mão beijada” e o dinheiro é contado, precisa de uma arquiteta competente para iniciar esta empreitada.

4.2.7 Posicionamento de mercado

A imagem que a empresa deseja transmitir ao cliente em relação ao negócio deve ser clara, distinta e bem definida, com o objetivo de garantir uma vantagem sustentável sobre eles. O posicionamento busca ocupar um lugar claro, distinguível e desejável na mente do consumidor.

A nova empresa gostaria de ser lembrada como uma empresa que:

- Tem valores éticos;
- Aplica conceitos sustentáveis;
- Entrega projetos de qualidade;
- Considera cada projeto único;
- Preocupa-se com o detalhe;

- Cumpre os prazos;
- Propõe soluções criativas;
- Inclui o cliente no processo criativo;
- É simples, sem ser simplória.

4.2.8 Estudo dos concorrentes

Os escritórios de arquitetura considerados concorrentes diretos da microempresa de arquitetura de interiores projetada são aqueles que: (1) possuem o mesmo tipo de serviço ofertado; (2) apresentam o mesmo tipo de estrutura organizacional; (3) são enquadrados como microempresa; (4) praticam preços semelhantes e (5) atingem o mesmo público-alvo. Foram avaliadas duas empresas, com pouco tempo de atuação no mercado, que apresentam todas as características elencadas acima, por meio da análise do website, redes sociais e conversas informais com antigos funcionários. É fundamental deixar claro, que as empresas avaliadas para compor esta seção não são as mesmas empresas analisadas na pesquisa de campo, pois não seria ético apresentá-las como concorrentes diretos da nova empresa projetada.

Para desenvolver o estudo dos concorrentes foi utilizada uma tabela visando a comparação entre as duas empresas concorrentes e a empresa projetada (tabela 10). Serão abordados os tópicos: tempos de atuação do mercado, localização, infraestrutura do escritório, equipe, capacidade de absorção de demandas, participação nas redes sociais/blogs/ website, composição de custo, qualidade oferecida, atendimento, serviços oferecidos, diferencias/garantias oferecidas e captação de clientes.

Tabela 10 – Comparação entre empresas concorrentes

	Empresa 1	Empresa 2	Empresa projetada
Tempo de atuação	8 anos	3 anos	N/A
Localização	Moema, São Paulo	Vila Madalena, São Paulo	Pinheiros/Sumaré – próximo ao metrô
Infraestrutura do escritório	Bem equipado e decorado	Infraestrutura improvisada, da edícula de própria residência	Adequada visando conforto e bem estar dos colaboradores. Computadores adequados para sistema BIM
Equipe	Composta pela arquiteta proprietária, 2 estagiários e 1 arquiteto júnior	Composta pelo arquiteto proprietário e 1 estagiário de acordo com a demanda	Composta pela arquiteta proprietária e 1 estagiário
Capacidade de absorção de demandas	Ex: 5 projetos simultâneos – apartamento entre 60 e 100m ²	Ex: 2 projetos simultâneos – apartamento entre 60 e 100m ²	Ex: 2 projetos simultâneos – apartamento entre 60 e 100m ²
Participação nas redes sociais/blogs/website	Participação intensa nas redes sociais, website muito bem estruturado.	Não é ativo nas redes sociais e o website está em fase de desenvolvimento.	Pretende participar ativamente das redes sociais e desenvolver um site adequado que contenham informações e conteúdos relevantes para o público-alvo.
Composição de custo	Preço cobrado por valor de m ²	Preço cobrado por valor de m ²	Através do calculo de horas trabalhadas por projeto
Qualidade oferecida. Diferencias/garantias	Afirma trabalhar com as melhores soluções em design e trazer o que há de mais inovador em design de interiores. Acredita que atender aos desejos dos clientes da melhor forma possível é o maior diferencial. Possuem um exclusivo Sistema de Acompanhamento Online de Projeto	Afirma que oferecer um projeto de qualidade é atender as normas estabelecidas e atender o escopo solicitado pelo cliente. Atendimento exclusivo ao cliente, acompanhamento desde a concepção do projeto até o pós-obra	<ul style="list-style-type: none"> - Projetos criativos e com qualidade técnica - Atendimento exclusivo - Atenção às necessidades do cliente - Busca pela melhoria contínua na qualidade dos projetos. - Buscar ser uma empresa referência: com estratégias baseadas na qualidade do projeto e do atendimento e na satisfação e relacionamento com clientes e fornecedores.
Atendimento	Possui contato informal (whatsapp) apenas com alguns clientes, prefere formalizar conversas e solicitações do cliente via e-mail. Atendimento apenas em horário comercial.	Contato com o cliente de modo informal e considera estar disponível para atender o cliente sempre que solicitado	Disponibilidade para conversar com os clientes de forma informal (whatsapp) mas, as solicitações serão formalizadas e controladas internamente.
Serviços oferecidos	Projeto de design e arquitetura de interiores, acompanhamento de obras.	Projeto de design e arquitetura de interiores, acompanhamento de obras.	Projeto de design e arquitetura de interiores, acompanhamento de obras e assessoria.
Captação de clientes	Pela internet e por indicação de outros clientes	Pelo boca-a-boca	Pela internet e por indicação de outros clientes

Fonte: Desenvolvido pela autora

O concorrente 1 possui quinze anos de experiência em arquitetura de interiores, apesar de ter iniciado a empresa há oito anos. Localiza-se em Moema, São Paulo, em um escritório pequeno, porém bem projetado, onde trabalham a arquiteta fundadora, dois estagiários e um arquiteto júnior. Oferecem os serviços de projeto de arquitetura de interiores, projeto de design de interiores e acompanhamento de obras. Possuem capacidade de absorver simultaneamente cinco projetos de arquitetura de interiores residencial de apartamento/casa entre 60m² e 100m². Este número pode variar em função do tamanho dos projetos, por exemplo, seria possível trabalhar simultaneamente em duas residências de 250m² cada ou de acordo com grau de detalhamento e dificuldade de cada projeto.

Apesar de não possuir um portfólio muito extenso, o site é elaborado a fim de minimizar este ponto fraco, por meio de imagens bem produzidas e que se repetem em um esquema de substituição de imagens. A empresa preparou um “guia de boas práticas para reformas” que encontra-se na página principal do site, um exemplo de produção de conteúdo relevante. Quando o visitante da página clica para baixa-lo ele automaticamente se cadastra para receber o conteúdo atualizado do site.

A empresa não pratica a composição individual de custos referentes a cada projeto em particular e cobra, desta forma, um valor por m² independente do grau de dificuldade de cada projeto. Este fator pode ser prejudicial para a empresa e a coloca em desvantagem frente à empresa projetada.

Como diferenciais, a empresa acredita estar apta para desenvolver o projeto do cliente de forma personalizada, levando em consideração as premissas e características especificadas pelo cliente. O time é treinado para garantir os prazos e sinergia na aplicação das soluções propostas no projeto. A empresa afirma trabalhar com as melhores soluções em design e trazer o que há de mais inovador em design de interiores e acredita que atender aos desejos dos clientes da melhor forma possível é o maior diferencial.

A empresa desenvolveu um sistema de acompanhamento de obra on-line, através de uma plataforma onde o cliente pode acompanhar em tempo real o status de todas as atividades da reforma, diretamente pelo aplicativo no celular. Como premissa, a

sócia entende que o projeto não pode ser uma fonte de estresse para o cliente e quer que o cliente se orgulhe do resultado final e convide amigos para exibir seu ambiente orgulhoso da realização. Este sistema inovador conquista os clientes, que visualizam na palma da mão e em tempo real, a evolução da obra. Certamente é um fator que destaca e diferencia o concorrente 1 diante das demais empresas do mercado.

O concorrente 2 possui uma jovem empresa de apenas três anos de atuação no mercado de arquitetura, oferecendo os serviços de projeto de arquitetura de interiores, projeto de design de interiores e acompanhamento de obras. A empresa está localizada no bairro da Vila Madalena, São Paulo, ainda de forma improvisada, ocupando a edícula da casa onde mora. A construção tem uma entrada independente da casa principal, assim é possível receber os clientes sem afetar o fluxo da rotina diária da família. Apesar de ser pequeno, o espaço conta com equipamentos adequados para a realização do trabalho e reuniões.

Atualmente a equipe é composta pelo arquiteto proprietário e por 1 estagiário flutuante contratado de acordo com a demanda de projetos. A equipe tem capacidade de trabalhar com apenas dois projetos ao mesmo tempo, mas, obviamente, o grau de detalhamento dos projetos deve ser considerado para estimar o quanto o arquiteto pode absorver e estipular se precisa contratar temporariamente um colaborador.

O website está em fase de elaboração por uma empresa especializada, porém o arquiteto ainda não participa ativamente das redes sociais, o que pode prejudicar a divulgação e conhecimento da marca pelo público alvo. A não participação da empresa nas mídias digitais explica o fato da prospecção de projetos ser feita apenas pelo tradicional método do boca-a-boca.

A respeito de precificação dos serviços, assim como a concorrente 1, o concorrente 2, elabora suas propostas comerciais atribuindo um valor para o m² projetado, independente do grau de detalhamento e dificuldade de cada projeto.

O dirigente afirma que oferecer um projeto de qualidade é atender as normas técnicas estabelecidas e atender o escopo solicitado pelo cliente. Para se diferenciar dos demais a empresa oferece um atendimento exclusivo ao cliente, acompanhamento desde a concepção do projeto até o pós-obra.

Após análise entre duas empresas diretamente concorrentes é possível avaliar que o concorrente 1 é a empresa que se encontra melhor estruturada em relação ao concorrente 2 e à empresa projetada. A empresa projetada se encontra em situação inferior ao concorrente 1, principalmente porque este possui uma ferramenta inovadora, um aplicativo que mostra em tempo real o status da obra e o cliente pode acompanhar dia a dia a sua evolução. Porém, a empresa 1 deve estar atenta à composição de custos por m² estabelecidas nas propostas técnico-comerciais.

Em relação ao concorrente 2 a empresa projetada está em vantagem, já que a empresa 2 ainda não conhece a importância das mídias digitais e o poder da internet para a divulgação de projeto, conhecimento da marca e prospecção de novos clientes.

Desta forma, considera-se que a empresa projetada possui as competências necessárias para se nivelar à empresa 1 e competir com igualdade com esta e outras empresas com estrutura semelhantes no mercado e assim, conseguir sobreviver e obter vantagem competitiva.

4.2.9 Definição das estratégias

No início do planejamento da microempresa projetista de arquitetura de interiores, foram definidos os objetivos no âmbito estratégico. Para isso, algumas estratégias devem ser planejadas visando o cumprimento destes objetivos:

- 1) Produzir lucro sustentável.
- 2) Fidelizar os clientes.

- 3) Construir uma boa reputação da empresa diante do mercado e, principalmente, diante dos clientes.

Para atingir estes objetivos a empresa focará suas estratégias de diferenciação e estratégias de *marketing* no relacionamento com o cliente. Segundo Zeithaml e Bitner (2003) as estratégias voltadas para o relacionamento do cliente são benéficas para ambas as partes, pois os clientes:

- Sentem-se confortáveis no relacionamento;
- Sabem o que esperar;
- Sabem que serão bem atendidos, mesmo se pedirem algo fora do comum;
- Sentem confiança no prestador de serviço;
- O prestador de serviço e o cliente desenvolvem um vínculo social.

Os benefícios para as empresas estão associados diretamente com os fundamentos que as sustentam dentro de um mercado competitivo, através do:

- Aumento das compras, pois os clientes tendem a gastar mais quando possuem um relacionamento com uma empresa;
- Custos mais baixos, uma vez que os custos iniciais para atrair novos clientes são altos;
- Publicidade gratuita por meio do boca a boca.

Algumas estratégias abrangem o tema da competitividade, como por exemplo, a estratégia de diferenciação, que consiste no aumento da percepção de valor percebido pelo cliente, que pode ser alcançado por meio da aplicação da estratégia de aumento da qualidade do projeto. Essas características incluem, segundo Melhado *et Al.* (2005): a capacidade e formação técnica dos profissionais envolvidos; a organização e eficácia do processo de projeto; a habilidade para propor soluções funcionais e com construtibilidade; o atendimento das necessidades e expectativas do cliente; a padronização na apresentação gráfica das informações.

Serão adotadas as seguintes estratégias a fim de atingir os objetivos estabelecidos:

1) Projetos criativos e com qualidade técnica

Um projeto de qualidade está associado a várias questões, como:

- capacidade e formação técnica dos profissionais envolvidos;
- organização e eficácia do processo de projeto;
- habilidade para propor soluções funcionais e com construtibilidade;
- atendimento das necessidades e expectativas do cliente;
- padronização na apresentação gráfica das informações.

Fatores ambientais exercem influência sobre a qualidade do projeto, como: a gestão do empreendimento no processo do projeto; o acesso e a gestão das informações necessárias para o desenvolvimento do projeto; a adequada normatização para a aprovação dos projetos, entre outros.

2) Priorizar um atendimento exclusivo e de qualidade

Segundo Zeithaml e Bitner (2003) para priorizar um atendimento exclusivo e de qualidade é fundamental trabalhar os requisitos de pontualidade, confiança, segurança, responsividade, empatia e tangibilidade.

A qualidade nos serviços, por outro lado, reflete a percepção dos consumidores sobre:

- **Confiabilidade:** a habilidade de executar o serviço de modo seguro e preciso, entregar o que foi prometido;
- **Responsividade:** a vontade de ajudar os clientes e de prestar serviços sem demora;
- **Segurança:** o conhecimento técnico da equipe aliado à simpatia e à habilidade para inspirar credibilidade e confiança;
- **Empatia:** atenção individualizada dedicada aos clientes e
- **Tangibilidade:** aparência das instalações físicas, equipamentos, pessoal e materiais impressos.

O atendimento ao cliente será prestado até a entrega dos serviços para garantir que a execução foi feita que acordo com o planejado. Mesmo que não seja contratado o serviço de acompanhamento de obras a arquiteta deverá fazer algumas visitas à obra para verificação da execução.

3) Atender às necessidades do cliente, buscar traduzir seus sonhos e expectativas e considera-los como parte integrante no processo criativo

Para atender as necessidades, desejos, expectativas e sonhos dos clientes é necessário agir com uma postura de compromisso em ajudar na resolução de seus problemas e na realização dos seus sonhos. A arquiteta deve investir em uma maior aproximação e interação com o cliente para que ele sinta que é uma pessoa especial para os negócios da empresa. É necessário fazer com que os clientes percebam que seus problemas serão solucionados ou que permaneçam vindo em sua empresa – após um serviço concluído – uma boa oportunidade para isso. Algumas cuidados devem ser tomados para a arquiteta compreender quais são as necessidades e sonhos dos clientes, como fazer sempre muitas perguntas sobre a família, modo de vida, cotidiano, gostos, hábitos, vontades, planejamento de vida e deixar o cliente se expressar livremente. Quanto maior o entendimento sobre esses pontos, maior a chance de oferecer um bom atendimento e um projeto adequado ao pensamento e anseios do cliente.

4) Firmar parcerias com fornecedores

Pesquisar, conhecer e visitar fornecedores para conhecer a qualidade do trabalho e firmar parcerias para futuros projetos, a fim de, agregar valor ao projeto em si, à obra entregue e prospectar novos clientes.

O escritório de arquitetura precisa não depender exclusivamente de apenas um fornecedor e deve estabelecer em relacionamento baseado na colaboração com diversos fornecedores que tenham produtos e serviços de qualidade e cumpram os prazos de entrega. O objetivo é a obtenção de parcerias a fim de conseguir novos

clientes ou aumentar a receita com os consumidores existentes, como por exemplo, o fornecedor indicar os serviços do escritório de arquitetura para seus clientes.

5) Fazer planejamento financeiro com consultor especializado

Como a arquiteta proprietária não possui conhecimento de finanças, será contratado um consultor financeiro empresarial responsável por organizar todos os processos que envolvem as movimentações financeiras das empresas, e também os seus indicadores de desempenho. Este profissional irá contabilizar as informações de fluxo de caixa das empresas e analisar e fazer um balanço do impacto que cada transação representa no orçamento empresarial.

Desta forma, este investimento auxiliará a empresa a ter conhecimento dos gastos mais significativos em seu caixa, indicando assim possíveis cortes no orçamento. Esse profissional também proporcionará uma visão mais abrangente da situação financeira, em relação à lucratividade e outros indicadores.

6) Monitorar a satisfação do cliente

Muitas vezes, o empreendedor se concentra na captação de clientes e no fechamento das propostas comerciais, focando apenas nos resultados financeiros, mas é essencial estabelecer uma métrica para monitoramento da satisfação do cliente no pós venda e conhecer erros cometidos, atitudes que poderiam ser melhoradas, para desta forma, manter um sistema de retroalimentação de informações, fidelizar o cliente, para que ele indique a empresa para amigos e volte a fechar negócio.

Para isso, planeja-se fazer uma pesquisa de satisfação, on-line, para o cliente se sinta mais a vontade para responder contendo questões relativas ao projeto, atendimento e desempenho da empresa.

7) Manter-se sempre atualizado

A arquiteta deve manter-se sempre atenta às novidades do setor, através da participação em cursos de curta e média duração, palestras e encontros de profissionais visando incorporar novos conhecimentos, tecnologias e inovações nos projetos. Além disso, é essencial modernizar constantemente a empresa, investindo em novas tecnologias, equipamentos, hardwares e softwares.

8) Atuar de forma ética de acordo com o código de ética da profissão

O código de ética e disciplina define os parâmetros que devem orientar a conduta dos profissionais registrados nos Conselhos de Arquitetura e Urbanismo. As normas reunidas no Código de Ética e Disciplina impõem elevadas exigências éticas aos arquitetos e urbanistas, as quais se traduzem em obrigações para com a sociedade e para com a comunidade profissional e todos os arquitetos devem se sujeitar a elas.

9) Capacitação dos colaboradores e retenção de talentos

A estratégia de treinamento e capacitação dos colaboradores é fundamental para o sucesso da empresa e para manter a proposta filosófica alinhada com as práticas. A atenção dispensada pela empresa na boa formação dos colaboradores é eficiente, pois assim, os tornam mais preparados, dispostos, satisfeitos e prontos para lutarem pelos objetivos estabelecidos, características que se refletem em resultados para a empresa.

10) Prospecção de contratos de projetos voltados para a terceira idade

Com a mudança na expectativa de vida da população, que tende a envelhecer nas próximas décadas, as ofertas de serviços para este público crescerá e é importante aproveitar esta oportunidade, prospectando contratos para elaboração de projetos

de arquitetura de interiores e adequações de espaços voltados para a terceira idade. Esta estratégia seria colocada em prática a longo prazo.

4.3 PLANEJAMENTO DE MARKETING

A estratégia de *marketing* deve ser pensada com a finalidade de alcançar uma posição de maior vantagem possível em relação ao mercado e público alvo definido e programar o *mix de marketing* para criar estas posições planejadas. O planejamento do *mix de marketing* deve ser integrado: o preço deve ser compatível com a qualidade do produto, os canais de distribuição devem ser compatíveis com o preço e com a qualidade do produto e a promoção deve ser compatível com os canais, com o preço e com a qualidade do produto.

4.3.1 Serviços oferecidos (produto)

Definir o tipo de serviço que a empresa projetada comercializará é essencial e como já foi exposto detalhadamente na seção “Descrição dos serviços” a empresa ofertará os seguintes serviços:

- 1) Projeto de arquitetura de interiores
- 2) Projeto de design de interiores
- 3) Assessoria
- 4) Acompanhamento de obra

4.3.2 Precificação (preço)

Conhecer profundamente todos os gastos relativos a uma empresa é essencial para elaborar uma proposta comercial correta, pois, o preço cobrado ao cliente precisa ser suficiente para cobrir os custos totais de operação e é claro, ter uma margem de

lucro sustentável. Por isso, é importante ter uma estrutura o mais enxuta possível, eliminando possíveis desperdícios.

Uma empresa deve se preocupar com a relação entre a qualidade de projeto e o preço cobrado. Como há uma grande parcela de trabalho intelectual e alta capacidade técnica, é preciso haver coerência entre esses fatores e o preço.

Considerando que a empresa projetada estará pautada em diferenciais como qualidade do atendimento ao cliente e na qualidade do projeto, essas particularidades serão respeitadas no momento da elaboração das propostas de orçamento.

Além disso, é preciso levar em consideração os preços praticados pela concorrência e pelo mercado. As propostas de orçamento não podem conter valores muito acima dos valores da concorrência, sob pena de perder o cliente.

Os valores apresentados nas propostas de prestação de serviço da empresa projetada serão baseados em uma planilha interna de custos detalhada, contendo o cálculo do número Hh (hora-homem ou horas técnicas), os gastos fixos e variáveis. Após esta definição, será aplicado um percentual sobre esses valores, visando uma rentabilidade sustentável para a empresa, tanto para serviços de projetos, como para acompanhamento de obra e assessoria.

4.3.3 Localização do negócio (praça)

Para a escolha da localização física da empresa alguns fatores são importantes para tomar uma decisão acertada. O local deve estar de acordo com as ideologias praticadas e próximo ao público-alvo da empresa.

É essencial um espaço que comporte uma sala de reunião, espaços para mesas de trabalho confortáveis, área de descanso e convívio, além de copa e banheiro privativo em um total de aproximadamente 50m². Com exceção da sala de reunião, todo o espaço de trabalho estará situado em um único e grande ambiente, pois, essa aproximação encoraja a colaboração constante e a divisão de informações.

O escritório poderá se localizar em um prédio antigo, visando à economia de aluguel. Mas, para a empresa projetada é necessária uma base em um local com fácil acesso aos diversos tipos de transporte público. Foi pensado inicialmente em algumas opções como o bairro de Pinheiros ou Sumaré, próximo ao metrô Fradique Coutinho, Clínicas ou Sumaré. É importante também, que o novo espaço abrigue bicicletário e vaga de garagem.

4.3.4 Estratégias de marketing (promoção)

Os objetivos de marketing para a empresa de arquitetura projetada são:

- 1) Aumentar a visibilidade e consciência da marca.
- 2) Converter visitantes das mídias sociais e website em clientes.
- 3) Relacionar-se com o público

Com a finalidade de aumentar a visibilidade e consciência da marca e converter visitantes das mídias sociais em efetivos clientes, a empresa deve priorizar um bom relacionamento com o público que acessa as páginas (blog, site) e redes sociais. A construção desta relação é essencial para fidelização de clientes a longo prazo. Para atingir estes objetivos a empresa estará ativa no meio digital, através de:

1) Presença on-line própria

A mídia própria, que nada mais é do que todo o conteúdo elaborado, produzido e monitorado pela marca. O desenvolvimento do site e blog e conteúdos das redes sociais devem incentivar o engajamento para ser compartilhado de forma natural. Assim, o público alvo ajudará na publicidade da marca.

2) Presença on-line gratuita

A mídia orgânica é a capacidade que marca tem, através do conteúdo lançado e da escolha das palavras-chave corretas, de gerar engajamento, alcançar relevância e

despertar naturalmente nas pessoas o interesse em opinar sobre a empresa e compartilhar informações da empresa. Usar o *feedback* do público para promover melhorias nas ações e, conseqüentemente, deixá-lo mais satisfeito, é o que se pode tirar de melhor proveito deste tipo de mídia.

3) Presença on-line paga

Esta mídia consiste em anunciar, isto é, em pagar pela exposição da marca a fim de aumentar o seu alcance e conquistar os resultados inicialmente pensados para ela. Trata-se de um investimento que visa, no caso das mídias sociais, colocar a empresa mais em evidência. Para a nova empresa, serão comprados pela empresa ativos digitais como: anúncios em sites especializados e links patrocinados (*google adwords*).

4) Envio de e-mail marketing

Criar uma lista de e-mails para pessoas que desejam conhecer mais a filosofia da empresa, receber conteúdos relevantes sobre arquitetura e conhecer as últimas novidades da empresa e do segmento, cultivando o interesse do público pela empresa. A partir disso, a empresa terá como público pessoas muito mais propensas a comprar e a recomendar os serviços a outros potenciais clientes no futuro.

5) Participar ativamente das redes sociais

A participação nas redes sociais deve ser feita por meio da produção de conteúdos relevantes, que “conversem” com o público-alvo e desperte o seu interesse, desta forma, a empresa tornar-se um recurso valioso sem pedir nada em troca. As postagens precisam ter regularidade, um estilo de conversa consistente e conteúdos originais, criativos e relevantes, pois o público alvo não se interessa apenas pelo serviço oferecido, mas também, por assuntos associados ao segmento e outros temas relacionados ao segmento. Por exemplo, os seguidores nas redes sociais se interessem por arquitetura, mas possivelmente se interessam por arte, música,

artesanato, etc. Os tipos de redes sociais que a empresa participará deve fazer sentido para marca e para o público alvo. A empresa projetada participará das seguintes redes sociais: *Facebook, Instagram e LinkedIn*.

6) Mensurar regularmente as ações de *marketing*

Para a nova empresa ter conhecimento dos resultados de suas campanhas e visualizar e analisar de forma clara e objetiva se as ações de *marketing* estão trazendo resultados para a empresa, os dirigentes podem empregar várias métricas para verificar se as estratégias planejadas foram realmente alcançadas. Para as micro e pequenas empresas que estão iniciando no mercado, o Sebrae elencou algumas métricas eficientes e aconselha a utilizar, inicialmente poucas ferramentas para medição. Serão usadas pela empresa as seguintes ferramentas disponíveis pelo *google analytics*:

- **ROI – Retorno sobre Investimento**

O termo é bastante comum na análise de investimentos, usado para identificar retornos financeiros e é considerada uma das métricas mais importantes. O ROI mostra quanto o empresário ganhou ou perdeu em relação ao valor aplicado em determinada campanha. Em outras palavras, a empresa pode mensurar se obteve mais vendas ou se aumentou sua base de clientes, diante do investido.

- **Taxa de Acesso ao Site**

Essa métrica informa quantas vezes o seu site foi acessado, essa informação auxilia a medição do fluxo de visitação do site. Se a empresa verificar que o número de acessos obteve um aumento, é sinal que sua ação de marketing foi efetiva. Caso contrário, se há uma queda drástica nos acessos é necessário investigar onde aconteceu a falha a fim de solucionar o problema.

- **Taxa de Rejeição**

A taxa de rejeição é um indicador que ajuda a entender como os usuários estão se comportando ao visitar seu site. Ele mostra quantas pessoas acessaram o site e o abandonaram em seguida, sem interagir ou se interessar pelo conteúdo. Desta

forma, quanto maior a taxa de rejeição, menor é interação dos usuários com os conteúdos produzidos. Para melhorar estes indicadores, a empresa deve estar atenta ao título e identidade visual da página e produzir conteúdos que temas que chamam mais atenção dos clientes e geram engajamento.

- **Tempo de Permanência na Página**

O tempo de permanência é um indicador importante para analisar como os visitantes estão interagindo com o conteúdo do site. Essa métrica informa quanto tempo o usuário permaneceu no site, assim, você notará se ele tem deixado a página antes de interagir com o conteúdo proposto.

- **Origem do Tráfego**

Esse indicador mostra a maneira de como cada usuário chegou ao site. Se foi pelo link direto ou por uma ferramenta de busca. Existem algumas fontes importantes: (1) Tráfego direto: os visitantes acessam o site digitando o endereço do navegador, ou através dos favoritos; (2) Busca Orgânica: é o acesso natural dos usuários, mostra as palavras chave que os levaram até o site da sua empresa através de ferramentas de busca; (3) Links: conhecidos como tráfegos de referência, eles indicam os sites de terceiros que levaram os clientes para o seu site.

4.4 ANÁLISE DA MATRIZ SWOT.

A seguir será apresentada a análise SWOT (Tabela 11) referente à empresa projetada, considerando os fatores internos, por meio da exposição dos pontos fortes e fracos e os fatores externos, através da descrição das oportunidades e ameaças.

Tabela 11 – Análise SWOT da empresa projetada

	FATORES INTERNOS (CONTROLÁVEIS)	FATORES EXTERNOS (INCONTROLÁVEIS)
PONTOS FORTES	<p>FORÇAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Definição de missão valores e objetivos de acordo com a filosofia da empresa. - Confecção de estudo das influencias do macro e microambiente. - Localização em ponto estratégico considerando os clientes futuros, próximo ao metro e pontos de ônibus. - Projeto altamente personalizado de acordo com as necessidades de cada cliente. - Baixo custo de aluguel. - Baixo custo para o pagamento de salários. - Possui reserva de caixa. - Possui equipamentos adequados. - Proprietário possui conhecimento técnico da área de atuação da empresa. - Escolha dos fornecedores pela qualidade técnica, entrega no prazo e preço e não pelo pagamento de reserva técnica. 	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ferramentas democraticamente disponíveis pelo <i>google</i> para mensurar ações de <i>marketing</i> e para compra de <i>links</i> patrocinados, visando o ganho de visibilidade para uma marca. - Possibilidade de menor tributação e simplificação no pagamento de diversos tributos abrangidos pelo sistema do Simples Nacional. - Crescimento do nicho de reformas, projetos de arquitetura e interiores em 2018 no Brasil, segundo pesquisas do CAU. - Fornecedores buscam parcerias e oferecem benefícios para empresas de arquitetura que tem visibilidade nas redes sociais. - Possibilidade de prospecção de projetos voltados para atender o público da terceira idade de acordo com projeções demográficas futuras.

PONTOS FRACOS	<p>FRAQUEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Equipe contará inicialmente com apenas 1 estagiário e 1 arquiteto júnior, acarretando aumento da demanda de trabalho ao arquiteto responsável (proprietário da empresa). - Limitação do número de projetos que a empresa pode absorver ao mesmo tempo. - Limitação da capacidade de captação de clientes. - Não possui carteira de clientes organizada. - Empresa nova. Não possui reconhecimento no mercado. - Arquiteta não possui conhecimentos de gestão financeira. 	<p>AMEAÇAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Crise econômica que abalou a construção civil e o setor de projetos. - Alto custo de encargos trabalhistas. - Alto custo dos softwares originais. - Legislação edilícia em constante mudança. - Constantes mudanças tecnológicas. - Morosidade para aprovação dos projetos nos órgãos competentes. - Facilidade de entrada de empresas concorrentes. - Escritórios com mais experiência em projetos e mais tempo de mercado. - O setor de projetos de arquitetura está inserido em um mercado consolidado e altamente competitivo. - A concorrência entre as empresas é bastante acirrada e muitas vezes desleal. - Técnicos em decoração e design de interiores, oferecerem serviços semelhantes. - Lojistas que ofertam serviços parecidos, sem custo, com a promessa do cliente fechar contrato com a empresa.
----------------------	---	--

Fonte: Desenvolvido pela autora

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa realizada proporcionou à autora a obtenção de conhecimentos sobre os conceitos e processos de gestão estratégica e de *marketing* que nortearam as análises de duas empresas de projeto de arquitetura estabelecidas do mercado e o planejamento da nova microempresa de arquitetura de interiores. O objetivo proposto para esta monografia foi atendido no que se refere ao planejamento estratégico e de *marketing* de uma empresa projetista de arquitetura de interiores, com a elaboração dos conceitos e filosofia da empresa, análises dos ambientes externos e internos, análise das cinco forças de Porter e estudos dos concorrentes, o que possibilitou a segmentação de mercado, definição do público-alvo e definição das estratégias, apesar de não conter o viés pragmático esperado que permitiria um estudo mais aprofundado da proposta.

O trabalho fornece diretrizes para guiar o processo de gestão estratégica e fica claro que a autora não pretendeu esgotar um tema tão amplo e importante quanto o abordado. Assim, o trabalho não teve a intenção de propor prazos para a implantação das estratégias, indicadores para mensurar se os objetivos foram atingidos, avaliação de desempenho das estratégias estabelecidas e planos destinados à orientar a operacionalização do plano estratégico, através de orçamentos econômico-financeiro e fluxos de caixa, apesar destes serem de suma importância.

Além disso, conforme mencionado na revisão de literatura, como tratou-se do planejamento estratégico e de *marketing* de uma nova microempresa de arquitetura de interiores, não estava no escopo da pesquisa estruturar a fase de implantação das estratégias, o acompanhamento do processo, a comparação com o plano inicial, o ciclo de *feedback* e análise de índices financeiros, pois estes itens não se aplicam a uma empresa que ainda não está em atividade. No entanto, os pontos citados acima deverão ser estruturados quando a empresa estiver em funcionamento.

Segundo Oliveira (2001) a melhor constituição da equipe de trabalho para o desenvolvimento do planejamento estratégico dever ser a junção de um consultor externo e um assessor interno, propiciando uma solução mais afinada entre as

vantagens que cada um oferece. Um consultor externo possui maior experiência sobre o assunto do planejamento estratégico, tanto pela formação, quanto pela experiência na prestação de serviços de outras empresas, apresenta um alto grau de imparcialidade e maior liberdade de expressão. Um assessor interno possui maior conhecimento da realidade da empresa e possui condições de participar do processo de controle e avaliação do planejamento estratégico de maneira mais efetiva.

Os dirigentes não devem ter a expectativa de que o planejamento estratégico, uma vez implantado, proporcione resultados mirabolantes e rápidos. O planejamento estratégico deve ser entendido como um processo contínuo, abrangente e participativo, cujos benefícios para a empresa aparecerão ao longo do tempo, de maneira estruturada e racional.

A autora considera fundamental ressaltar a relevância do tema apresentado, pois, geralmente, a formação em arquitetura e urbanismo não encaixa em sua grade curricular, disciplinas visando o empreendedorismo e a preparação de profissionais para administrarem suas próprias empresas. Nesse contexto, os arquitetos devem se conscientizar desta carência e buscar meios para se aperfeiçoarem no tema de gestão estratégica e de *marketing*.

Fazer uma reflexão do ponto de vista da formação do profissional de arquitetura é essencial, porque nota-se em muitas ocasiões, que um arquiteto recém-formado tenta posicionar-se no mercado e cobrar por um projeto como se fosse um profissional experiente. Ter *networking*, conhecer as pessoas certas e ter espírito empreendedor é importante, mas, não são esses os requisitos básicos para o sucesso de uma empresa e que justifiquem altos valores cobrados por um projeto, como se o profissional tivesse 15, 20 anos de experiência. Estas questões não podem prevalecer diante de uma base sólida de conhecimento teórico e acadêmico – muitas vezes adquiridas na pós-graduação e por meio da experiência prática profissional, pontos importantes para o sucesso de uma empresa e para a construção de uma boa reputação diante do mercado.

Durante a leitura de livros e artigos dos mais importantes autores especialistas no tema, verificou-se que os processos estabelecidos para determinar as estratégias

são focados nos bens de consumo e raramente nos serviços, ainda que estes sejam citados, porém são tratados como elemento complementar. Na maioria dos casos, como por exemplo, nas cinco forças de Porter e no processo de planejamento estratégico de Barney e Hesterly, os autores afirmam que a proposta apresentada também é válida para a cadeia de serviços, mas na própria estruturação do texto e nos estudos de caso expostos, os autores colocam em cheque esta afirmação. Por exemplo, quando Porter afirma no livro “Estratégia Competitiva” que para evitar uma repetição desnecessária, o termo “produto e serviços” será substituído apenas por “produto”, embora as análises se apliquem para “produtos e serviços.” Ou, quando Kotler e Armstrong em seu livro “Princípios de *Marketing*” dedicam apenas uma pequena parte para o *marketing* de serviços, mais precisamente, 10 das 589 páginas da considerada bíblia do *marketing* são voltadas para serviços. Desta forma, verifica-se a carência de bibliografia especializada para a cadeia produtiva de serviços.

Na literatura a respeito de administração estratégica, os principais autores afirmam que vantagem competitiva é apenas agregar valor financeiro para a empresa. Durante o processo de planejamento e ao longo do ciclo de vida de uma empresa, o empreendedor define o enunciado de missão corporativa, organiza o planejamento estratégico, entra em um mercado competitivo, reage aos fatores externos e internos relacionados a este mercado, implementa e acompanha as estratégias e muitas vezes é necessário tomar decisões de forma rápida e precisa. Qual o propósito maior de todas estas ações? Apenas para visar o lucro e a empresa sobreviver em um meio competitivo? A realização deste trabalho proporcionou a compreensão de que vantagem competitiva é muito mais que geração de lucro. O lucro a todo custo não pode ser o único objetivo de uma empresa, porque a empresa pode ganhar dinheiro e ser uma empresa desmerecida no mercado. Vantagem competitiva é, também, a consolidação de uma marca e da sua filosofia, ser referência, fidelizar seus clientes e construir uma boa reputação no mercado.

A proposta dos 4Ps – produto, preço, praça e promoção, descrita por Kotler para sistematizar o *marketing*, apesar de ser atemporal é passível de críticas, pois é voltada mais para a empresa e menos para o consumidor, não refletindo o contexto atual, direcionado para a economia digital. Hoje, a tecnologia é uma realidade que

se faz presente desde as atividades mais rotineiras, como lazer, diversão, trabalho e estudos. Nesse cenário, toda e qualquer empresa que quer sobreviver em seu ramo de atividade deve estar presente no meio digital, para se aproximar e conhecer melhor seu público-alvo e lhe entregar valor. Desta forma, constatou-se a importância do empreendedor desenvolver estratégias de *marketing* específicas para estas mídias. A internet é um veículo bastante democrático, e independente do porte empresa é possível um contato e uma interação valiosos com o cliente, sem deixar de lado o respeito e a clareza, criando uma relação de amizade e confiança com o mesmo.

Em relação à pesquisa de campo, os objetivos foram atingidos porque foi compreendido como as empresas projetistas estudadas fazem o seu planejamento estratégico e de *marketing*. Pôde-se perceber se os planos foram definidos, colocados em prática e se dão o resultado esperado para a empresa. Através das informações analisadas pode-se concluir que a empresa A apresenta falhas relevantes de gestão e planejamento, que pode culminar em um efeito dominó na gestão empresarial. Com isso, devem encarar o desafio de fazer com que os envolvidos compreendam e dediquem-se à mudança e à implantação de novos processos. A empresa B encontra-se melhor preparada para lidar com as oscilações do mercado, pois possui uma postura proativa e foi bem conceituada e posicionada diante do mercado, do público-alvo e dos concorrentes.

O planejamento estratégico permite criar uma situação de otimização da empresa perante não apenas das tendências e mutações do mercado, visando usufruir da melhor forma possível as oportunidade e evitar as ameaças, mas coloca a empresa em uma situação ativa. É essencial que as empresas tenham o seu processo de planejamento estratégico estruturado, pois ele permite a obtenção de uma análise criteriosa dos seus pontos fracos e fortes, ajustando-os de modo que a empresa se estruture e se organize melhor para os períodos baixa produtividade e de aumento da produção do mercado.

Para o planejamento da nova empresa projetista de arquitetura de interiores foram avaliadas duas empresas para compor o estudo dos concorrentes. Mas seria necessário fazer uma reflexão mais profunda a respeito de uma amostra maior de concorrentes, o que não foi possível, durante o tempo estipulado para a monografia.

Para que as estratégias tenham sucesso e a empresa alcance os objetivos propostos, o colaborador atua como figura importante, pois ele serve de contato entre a empresa e o cliente. Partindo do princípio que para serviços a geração de valor está diretamente ligada à satisfação e fidelização, é imprescindível o foco no funcionário como forma de gerar diferenciais para as empresas, pois a sua efetiva participação e envolvimento contribuem para tornar os objetivos tangíveis.

Verifica-se a necessidade de rever periodicamente os objetivos, mesmo que as condições externas e internas não sofram modificações é aconselhável uma reavaliação sistemática dos objetivos, quando este não apresenta mais nenhum desafio e não deixa impactos favoráveis sobre a empresa.

- **Contribuição para os arquitetos empreendedores:**

Como contribuição para os empreendedores que buscam estruturar suas empresas no mercado é necessário reiterar que nas micro e pequenas empresas projetistas, os titulares desenvolvem o papel de gestores, assumindo a parte de administração, prospecção de clientes, contratações, parcerias e ainda, não podem deixar a atividade principal, o projeto, de lado. O gestor deve planejar, controlar, avaliar e corrigir todos os processos da empresa, deve conhecer seus pontos fortes e fracos e procurar remediá-los.

Inicialmente, os arquitetos precisam entender em que contexto suas empresas se encontram, quais são suas fronteiras, para, a partir deste ponto, iniciar os diagnósticos de forma coerente. Por exemplo, se a empresa se situa na indústria da construção civil, é preciso analisar os números relativos à indústria, seus agentes intervenientes e as condições que englobam este contexto.

É essencial fazer uma reflexão sobre a aplicação dos conceitos estudados e análises elaboradas para as empresas de projeto, pois a maioria das empresas projetistas são implementadas de forma intuitiva, sem qualquer estudo das tendências atuais externas e internas que podem influenciar positivamente ou negativamente a vida da organização que se encontra frente a um mercado altamente competitivo.

As análises dos ambientes e das cinco forças de Porter para as empresas projetistas servem como um teste de conceito já que a identidade da organização ditará a forma em que estas empresas se comportarão diante do mercado e a sua viabilidade em termos de competitividade. Os dirigentes das pequenas empresas de projeto precisam ter consciência que os fatores externos com relação às tendências demográficas, tecnológicas, culturais, legais, e as cinco forças de Porter influenciam fortemente a manutenção saudável das empresas projetistas. Quando a análise destes pontos não é estabelecida, oportunidades que poderiam ser exploradas são perdidas e ameaças que poderiam ser mitigadas prejudicam a sustentação da empresa no mercado.

O estudo das tendências demográficas e o comportamento populacional podem ajudar a determinar a segmentação do público-alvo e no desenvolvimento de produtos e serviços destinados a esse público e que agregarão vantagem competitiva para a empresa. As análises das tendências culturais podem auxiliar o empreendedor a entender o comportamento e as mudanças de atitudes inerentes ao público que ele deseja atingir e assim, estabelecer estratégias que aproximem a empresa do público pretendido. As condições legais também estão intimamente relacionadas ao setor de projetos, pois desde a concepção o projeto deve contemplar todas as normas e leis e precisam ser intrínsecos ao ato de projetar. Outro ponto importante são as constantes mudanças tecnológicas que afetam diretamente o setor de projetos, pois uma empresa que não possui uma reserva financeira para a compra de equipamentos e softwares adequados à realidade do mercado, ou mesmo, não tem interesse em implanta-los estará visivelmente em desvantagem diante da concorrência. A avaliação das tendências econômicas propicia que a empresa de projeto tome medidas para se proteger de uma eventual crise econômica, por exemplo.

A análise das cinco forças de Porter direcionadas às empresas de projeto possibilita o conhecimento do cenário competitivo atual em que a empresa está inserida e as forças que incidem sobre o segmento de projetos. Esta análise tem foco notadamente externo, concentrando sua atenção no negócio, de forma a identificar oportunidades e ameaças presentes e futuras. Sua ênfase está, principalmente, na capacidade de posicionamento e adaptação da empresa ao seu negócio. Os

empresários do segmento de projetos devem levantar alguns questionamentos para obter uma visão sobre o campo competitivo onde o negócio se desenvolve: Quais são os principais competidores do segmento? Quais as atividades e grau de agressividade dos concorrentes diretos? Quais são as barreiras do segmento para impedir a entrada de novos competidores? Quais medidas a empresa deve tomar evitar o surgimento de novas empresas? Existe o risco de outro tipo de serviço substituir o serviço oferecido pela empresa? Como o cliente influencia a precificação dos serviços? Os fornecedores tem poder de barganha sobre os serviços da empresa? Quais são os parceiros-chave do negócio?

Finalmente, a análise SWOT possibilita uma avaliação da relação entre os fatores que compõem o ambiente interno da organização e seu ambiente externo e permite diferentes possibilidades de análise desse ajustamento de informações.

Enfim, pode-se concluir que abrir uma empresa e ser proprietário de um negócio é uma oportunidade para colocar em prática todos os conhecimentos adquiridos ao longo da jornada profissional, e dedicar-se diariamente para transformar ideias e sonhos em realidade e ter sucesso a partir de seu próprio esforço. É essencial dedicar-se a uma atividade que domina e que realmente se identifica, adaptando as suas escolhas ao seu perfil, pois, o empreendedor aumenta as chances de ter sucesso quando o negócio é focado em um ramo do seu interesse. Quanto mais apaixonado pela profissão, maior a chance de realizar-se e contribuir para uma sociedade melhor. As pessoas são capazes de concretizar coisas incríveis, entretanto, são poucas as que acreditam nisso. Quando o empreendedor conseguir estabelecer suas estratégias e objetivos de maneira clara para alcançar vantagem competitiva, poderá ter mais oportunidades de sobreviver e se destacar em um mercado competitivo.

REFERÊNCIAS

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. **Branding**. [S.l.] [ca. 2015] Disponível em: <<https://www.ama.org/Pages/default.aspx>> Acesso em: 06 de julho de 2018.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS ESCRITÓRIOS DE ARQUITETURA. **Boas práticas em BIM fascículo 1: estruturação do escritório de projeto para a implantação do BIM**. [S.l.] [ca. 2015] Disponível em: <<http://www.asbea.org.br/userfiles/manuais/d4067859bc53891dfce5e6b282485fb4.pdf>> Acesso em: 15 de setembro de 2018.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 16636-1: Elaboração e desenvolvimento de serviços técnicos especializados de projetos arquitetônicos e urbanísticos Parte 1: Diretrizes e terminologia**. Rio de Janeiro, 2017. 25 p.

_____. **NBR 16636-2: Elaboração e desenvolvimento de serviços técnicos especializados de projetos arquitetônicos e urbanísticos Parte 2: Projeto arquitetônico**. Rio de Janeiro, 2017. 23 p.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. 326 p.

BARROS, A. **Gestão estratégica nas pequenas e médias empresas**. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2005. 152 p.

BRASIL. **Lei complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006**: estabelece normas gerais relativas ao tratamento diferenciado e favorecido a ser dispensado às microempresas e empresas de pequeno porte no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/LCP/Lcp123.htm#art89> Acesso em: 15 de junho de 2018. Brasília, DF: Presidência da República, 2006.

CÂMARA BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO. **Desempenho de edificações habitacionais**: guia orientativo para atendimento à norma ABNT NBR 15575/2013. Fortaleza: Gadioli Cipolla Comunicação, 2013.

CAMPONAR, M. C.; IKEDA, A. A. **O planejamento de Marketing e a confecção de planos**: dos conceitos a um novo modelo. São Paulo: Saraiva, 2006. 204 p.

CONSELHO DE ARQUITETURA E URBANISMO DO BRASIL. **Os principais dados e mapas sobre o mercado de Arquitetura e Urbanismo no Brasil**. Anuário 2018. V. 2 n. 1. Brasília, abr. 2018. 116 p.

_____. **Pesquisa CAU e Datafolha**: o maior diagnóstico sobre arquitetura e urbanismo já feito no Brasil. [S.l.] 2015. Disponível em: <<http://www.caubr.gov.br/pesquisa2015/>> Acesso em: 06 de abril de 2018.

ENCICLOPÉDIA BRITÂNICA. **Demography**: social Science. [S.I.] [ca. 2000] Disponível em: <<https://www.britannica.com/topic/demography>> Acesso em: 20 de abril de 2018.

ESCOLA POLITÉCNICA. **Diretrizes para Apresentação de Dissertações e Teses**. 4. Ed. São Paulo, 2013. Disponível em: <<http://www.poli.usp.br/images/stories/media/download/bibliotecas/DiretrizesTesesDissertacoes.pdf>> Acesso em: 5 de abril de 2018.

FERNANDES, B. H. R.; BERTON, L. H. **Administração estratégica**: da competência empreendedora à avaliação de desempenho. São Paulo: Saraiva, 2005. 264 p.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS; INSTITUTO BRASILEIRO DE ECONOMIA. **Sondagem da construção**: índice de confiança da construção. São Paulo, abr. 2018. 3 p.

GABRIEL, M. **Marketing na era digital**. Conceitos, plataformas e estratégias. São Paulo: Novatec editora, 2010. 213 p.

GHOBRIL, A. N. **Oportunidades, modelos e plano de negócio: Guia para novos empreendedores**. São Paulo: Mackenzie, 2017. 138 p.

GRZESIAK, M. **Administradores**. As 10 tendências sociais e psicológicas que vão revolucionar o mundo dos negócios nos próximos anos. [S.I.] Jul. 2014. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/mobile/artigos/negocios/as-10-tendencias-sociais-e-psicologicas-que-vaio-revolucionar-o-mundo-dos-negocios-nos-proximos-anos/79132/>> Acesso em: 20 de abril de 2018.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª edição. São Paulo: Atlas, 2002.

GONÇALVES, A. C.; FILHO, C. G.; NETO, M. T. R. **Estratégia Empresarial: o desafio das organizações**. São Paulo: Saraiva, 2006. 325 p.

HILL, C.; JONES, G. **O essencial da administração estratégica**: casos reais e aplicação prática da teoria. São Paulo: Saraiva, 2013. 418 p.

HOFRICHTER, M. **Análise SWOT**: Quando usar e como fazer. 1ª edição. Porto Alegre: Revolução eBook, 2017. 15 p.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios do Marketing**. 7ª edição. Rio de Janeiro: Livros técnicos e científicos, 1999.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 4.0**. Do tradicional ao digital. Rio de Janeiro: Sextante, 2017. 208 p.

LIMA, L. **Crise afetou em cheio a longevidade das empresas, mostra IBGE**. [S.I.], set. 2016. Disponível em: <<https://epoca.globo.com/tempo/noticia/2016/09/crise-afetou-em-cheio-vida-util-de-empresas-mostra-ibge.html>> Acesso em: 19 de junho de 2018.

LOVELOCK, C.; WIRTZ, J. **Marketing de serviços**. 5ª edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LUECKE, R. **Estratégia: Criar e implementar a melhor estratégia para seu negócio**. Rio de Janeiro: Record, 2008. 195 p.

MARRA, G. S.; DAMASCENA, C. Engajamento do consumidor: revisão teórica do conceito e seus antecedentes. **REGE – Revista de gestão**. São Paulo, v. 20, n. 2, p. 233-249, abr./jun. 2013.

MELHADO, S. B. *et al.* **Coordenação de projetos de edificações**. 1ª edição. São Paulo: O Nome da Rosa, 2005.

MELO FILHO, J. H. **Ética em arquitetura e urbanismo**: comentários ao código de ética e disciplina do conselho de arquitetura e urbanismo do Brasil. 1ª edição. 3ª revisão. Brasília: CAU/BR, 2018. 384 p.

NAKAGAWA, M. **Ferramenta: as cinco forças de Porter (clássico)**. SEBRAE, Movimento Empreenda. [S.l.] [ca. 2000] Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME_5-Forcas-Porter.PDF> Acesso em: 02 de junho de 2018. 3 p.

NOGUEIRA, J. F. *et al.* **Gestão estratégica de serviços: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2008. 228 p.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias, práticas**. 15ª edição revista. São Paulo: Atlas, 2001. 303 p.

OLIVEIRA, O. J. **Modelo de Gestão para pequenas empresas de projeto de edifícios**. 2005. 279 p. – Tese (Doutorado) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2005.

OLIVEIRA, O. J.; MELHADO, S. B. **Como administrar empresas de projeto de arquitetura e engenharia civil**. São Paulo: Pini, 2006. 64 p.

PASSOS, A. **Inteligência Competitiva para pequenas e médias empresas**. São Paulo: LCTE Editora, 2007. 143 p.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior**. 35ª edição. Rio de Janeiro: Campus, 1989. 512 p.

_____. **Competição: Estratégias competitivas essenciais**. 13ª edição. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 523 p.

SECOVI – SINDICATO DA HABITAÇÃO DE SÃO PAULO. **Anuário do mercado imobiliário 2017**. São Paulo, 2017. 256 p.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Benefícios de se tornar empresário**. [S.l.], abr. 2017. 7 p.

_____. **Canais digitais para a promoção de pequenos negócios.** [S.I.] set. 2017. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/canais-digitais-para-a-promocao-de-pequenos-negocios,c8bb661549673510VgnVCM1000004c00210aRCRD>> Acesso em: 12 de julho de 2018.

_____. **Como elaborar um plano de negócios.** Brasília, 2013. 164 p. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/5f6dba19baaf17a98b4763d4327bfb6c/\\$File/2021.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/5f6dba19baaf17a98b4763d4327bfb6c/$File/2021.pdf)> Acesso em: 08 de abril de 2018.

_____. **GEM: Global Entrepreneurship Monitor.** [S.I.], 2016. 210 p. Disponível em: <[https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/941a51dd04d5e55430088db11a262802/\\$File/7592.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/941a51dd04d5e55430088db11a262802/$File/7592.pdf)> Acesso em: 08 de abril de 2018.

_____. **O empreendedorismo e o mercado de trabalho.** [S.I.], ago. 2017. 58 p. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/6fd4a23105470a8c7fdf65fbafd21f9a/\\$File/7738.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/6fd4a23105470a8c7fdf65fbafd21f9a/$File/7738.pdf)> Acesso em: 08 de abril de 2018.

_____. **Sobrevivência das empresas no Brasil.** Brasília, out. 2013. 100 p. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-102016.pdf>> Acesso em: 08 de abril de 2018.

SINDICATO NACIONAL DAS EMPRESAS DE ARQUITETURA E ENGENHARIA CONSULTIVA. **Os impactos da norma de desempenho no setor da arquitetura e engenharia consultiva.** São Paulo, 2015. 58 p. Disponível em: <<http://sinaenco.com.br/wp-content/uploads/2016/08/OslimpactosdaNormadeDesempenho.pdf>> Acesso em: 08 de abril de 2018.

_____. **Perfil arquitetura e engenharia consultiva 2017.** São Paulo, 2017. 30 p. Disponível em: <<http://sinaenco.com.br/wp-content/uploads/2018/02/Perfil-AEC-2017.pdf>> Acesso em: 08 de abril de 2018.

_____. **Sondagem de expectativa econômico-financeira do setor de arquitetura e engenharia consultiva: 4ª trimestre de 2017.** São Paulo, 2017. 7 p.

_____. **Cenários prospectivos: O setor de construção no Brasil, de 2016 a 2018:.** São Paulo, 2016. 30 p. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/06c6fd6c070c9fc2128072f868de06cb/\\$File/7531.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/06c6fd6c070c9fc2128072f868de06cb/$File/7531.pdf)> Acesso em: 30 de abril de 2018.

SANTOS, F. Qualidade no atendimento como um fator diferencial para as empresas conquistarem e reterem clientes. **Revista inteligência competitiva**. São Paulo, v. 7, n. 2, p. 208-227, abr./jun. 2017.

SEADE – FUNDAÇÃO SISTEMA ESTADUAL: **Portal de estatísticas do estado de São Paulo**. Disponível em: < <http://www.seade.gov.br/>> Acesso em: 01 de setembro de 2018.

SOUZA, F. R. **A gestão do processo de projeto em empresas incorporadoras e construtoras**. 2016. 309 p. – Tese (Doutorado) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2016.

SOUZA, F. R. **Implementação de modelo de gestão para empresas de projeto de edifícios**. 2009. 220 p. – Dissertação (Mestrado) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2009.

TAVARES, L. W. **Metodologia de segmentação de mídia social**. 2017. 86 p. – Dissertação (Mestrado) – Faculdade de economia, administração e contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2017.

TOLEDO, E. **Introdução ao BIM**. São Paulo: Poli-integra, 2014. 11 p. Slides para disciplina da especialização em Gestão de Projetos na Construção.

YIN, R. K. **Estudo de caso planejamento e métodos**. 3ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZEITHAML, A. V.; BITNER, M. J. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente**. 2ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2003. 536 p.

ANEXO 1

- 1) Onde está localizada a empresa?
- 2) Como é a estrutura física da empresa?
- 3) Quantos funcionários a empresa possui?
- 4) Quais são os tipos de serviços e produtos que a empresa oferece?
- 5) Estes serviços e produtos estão alinhados com as necessidades do mercado?
- 6) Qual o público-alvo da empresa?
- 7) Como é o processo de precificação dos serviços e produtos? Existem controle e verificação?
- 8) A empresa utiliza estratégias de marketing como forma de captar clientes?
- 9) Existe uma metodologia de avaliação se as estratégias de marketing atingiram seus objetivos?
- 10) Como divulgam os projetos realizados?
- 11) Quais são os canais de relacionamento com o cliente?
- 12) Como avaliam a satisfação do cliente em relação ao serviço prestado, após o término do serviço?
- 13) Em que pontos a sua empresa se difere das concorrentes?
- 14) Como a empresa se adequa diante das constantes mudanças de mercado?
- 15) A empresa possui objetivos e metas definidos em curto, médio e longo prazo? Quais são?
- 16) A empresa analisa o ambiente interno através da discussão dos seus pontos fracos e fortes, comparados a seus concorrentes?
- 17) A empresa avalia o meio externo por meio da análise das oportunidades e ameaças?