



Universidade de Brasília
Faculdade de Comunicação
Comunicação Social – Publicidade e Propaganda
Projeto Final
Professor Orientador: Edmundo Brandão Dantas

Plano de Marketing para o Escritório CR Arquitetura e Interiores

Memória de Pesquisa

Mariana Nogueira Resende

Brasília-DF, novembro de 2014



Universidade de Brasília
Faculdade de Comunicação
Comunicação Social – Publicidade e Propaganda
Projeto Final
Professor Orientador: Edmundo Brandão Dantas

Plano de Marketing para o Escritório CR Arquitetura e Interiores

Memória de Pesquisa

Mariana Nogueira Resende

Projeto Final em Comunicação apresentado ao curso de Publicidade e Propaganda da Faculdade de Comunicação Social da Universidade de Brasília, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Publicidade e Propaganda, sob a orientação do Professor Edmundo Brandão Dantas.

Brasília-DF, novembro de 2014

FICHA CATALOGRÁFICA

Nogueira Resende, Mariana

Plano de Marketing para o Escritório CR Arquitetura e Interiores
e Memória de Pesquisa

Brasília, 2014. 48 páginas.

Projeto final apresentado à Universidade de Brasília, para a
obtenção do grau de Bacharel em Publicidade e Propaganda.

Plano de Marketing para o Escritório CR Arquitetura e Interiores

Memória de Pesquisa

Mariana Nogueira Resende

Projeto Final em Comunicação apresentado ao curso de Publicidade e Propaganda da Faculdade de Comunicação Social da Universidade de Brasília, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Publicidade e Propaganda, sob a orientação do Professor Edmundo Brandão Dantas.

Prof. Dr. Edmundo Brandão Dantas
Orientador

Profa. Ms. Maria Fernanda D'Angelo Valentim Abreu
Examinadora

Profa. Dra. Katia Maria Belizario
Examinadora

Menção Final: _____

Brasília-DF, novembro de 2014

“Marketing é tão básico que não pode ser considerado uma função isolada [...] É a empresa inteira vista sob a perspectiva do seu resultado final, ou seja, sob o ponto de vista do consumidor.” (Peter Drucker).

RESUMO

O presente trabalho tem o intuito de propor um plano de marketing para o escritório de arquitetura CR Arquitetura e Interiores, de modo a possibilitar que sua inserção no mercado seja bem sucedida, mesmo com a grande concorrência no mercado de Brasília e com o atual cenário incerto de setores que afetam a área de arquitetura. Baseando-se na fundamentação teórica e nas informações sobre a CR, foi possível coletar dados sobre o mercado de arquitetura, as características distintivas deste setor, os fatores ambientais que podem afetar as atividades do escritório, além de informações sobre o público e a concorrência dele. A partir disso, elaborou-se uma análise de todos os dados coletados, resultando no estabelecimento dos objetivos e das estratégias de marketing que serviram de guia para a determinação das ações mais adequadas para o escritório e seu sucesso.

Palavras-chave: comunicação, marketing, planejamento, escritório, arquitetura, Brasília.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Atributos SERVQUAL	26
Quadro 2 – Exemplos de questões para a análise SWOT	34

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Participação do setor de serviços nas economias mundiais	23
---	----

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	8
1.1 APRESENTAÇÃO	8
1.2 TEMA	9
1.3 PROBLEMA	9
1.4 JUSTIFICATIVA	9
1.5 OBJETIVOS	10
1.5.1 GERAL	10
1.5.2 ESPECÍFICOS	10
1.6 SÍNTESE DA METODOLOGIA	11
1.7 ESTRUTURA DO TRABALHO	12
2. METODOLOGIA	13
3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
3.1 ARQUITETURA	15
3.2 MERCADO DE ARQUITETURA NO BRASIL	16
3.3 ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO	20
3.4 MARKETING DE SERVIÇOS	23
3.5 PLANEJAMENTO DE MARKETING	28
3.5.1 <i>MIX</i> DE MARKETING	31
3.5.2 ANÁLISE SITUACIONAL	32
3.5.3 ANÁLISE SWOT	33
3.5.4 OBJETIVOS E METAS PARA MARKETING	35
3.5.5 ESTRATÉGIAS DE MARKETING	36
3.5.6 PLANO DE AÇÃO	38
3.5.7 CONTROLE	39
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS	40
REFERÊNCIAS	42

INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO

Uma das principais ambições do brasileiro é o sonho da casa própria. Este sonho tem se tornado realidade para muitas pessoas por meio de programas habitacionais existentes no Brasil e da facilidade de acesso ao crédito. Tais fatores também têm beneficiado outro público nos últimos anos, o mercado de arquitetura e engenharia do país.

Arquitetura e engenharia são duas áreas distintas, mas que se inter-relacionam, sendo ambas fundamentais para o desenvolvimento e execução de projetos diferenciados, que agradem clientes mais exigentes ou mesmo o governo, quando se trata de projetos para o setor público.

Atualmente o segmento de arquitetura e engenharia desempenha papel importante no setor de serviços. É o segmento com maior volume de admissões no Brasil e possui um aumento anual de empresas ativas, segundo pesquisa realizada pelo Sindicato da Arquitetura e da Engenharia (SINAENCO, 2012). Entretanto, são as empresas de arquitetura de maior porte, com o nome já conhecido e maior investimento em publicidade e marketing, que detêm as maiores porcentagens de expansão.

As outras empresas do segmento, muitas vezes de pequeno porte, parecem não investir seu tempo e recursos em serviços de marketing e publicidade, impossibilitando retornos significativos para a empresa por meio destas ferramentas. Estas pequenas empresas são as que menos fazem planos formais, escritos e estabelecidos no longo prazo (LAS CASAS, 2011). Parecem considerar um plano de marketing, por exemplo, algo complicado para ser elaborado e executado, e que demanda grande investimento financeiro. Isso sugere que a divulgação destas empresas se dá, principalmente, pelo boca a boca de clientes que já utilizaram o serviço ou que conhecem alguém da empresa. A CR Arquitetura e Interiores não é diferente.

Em um mercado competitivo onde o ingresso de novos concorrente é difícil, o lugar no mercado e a preferência do consumidor devem ser conquistados. Com clientes cada vez mais exigentes e constantes alterações no comportamento do mercado consumidor é de extrema

importância que as empresas compreendam a fundo seus ambientes interno e externo e todos os fatores que influenciam seu desempenho. Ao mesmo tempo, a divulgação informal não deve ser o único meio de exposição da empresa.

Sendo assim, a proposta deste trabalho é apresentar à proprietária do escritório CR Arquitetura e Interiores um plano de marketing, fazendo um diagnóstico da sua situação atual e a partir dos dados obtidos propor ações que permitam à empresa firmar sua posição de prestadora de serviços no mercado de Brasília e expandir sua carteira de clientes.

O escritório ao qual será aplicado esse estudo ainda está em processo de estruturação. Ele foi idealizado e é formado por uma profissional liberal, formada em arquitetura e com experiência na área, mas sem nenhum conhecimento formal em administração de empresas ou em marketing.

1.2 TEMA

Proposta de plano de marketing para o escritório CR Arquitetura e Interiores de Brasília, DF.

1.3 PROBLEMA

Quais ferramentas de comunicação e marketing devem compor o plano de marketing da CR Arquitetura e Interiores, de modo a posicioná-la como prestadora de serviços de arquitetura e expandir sua carteira de clientes?

1.4 JUSTIFICATIVA

No ramo de arquitetura, usualmente, não há grandes investimentos em marketing. Este fato se torna ainda mais expressivo quando se trata de micro e pequenas empresas da área, como é o

caso da CR Arquitetura e Interiores. Com a pouca divulgação da empresa e de seus serviços a conquista de novos clientes fica dependente da divulgação informal de quem já utilizou o serviço ou conhece o profissional que o oferece.

Como toda empresa quer crescer e aumentar sua participação no mercado, a elaboração de um plano de marketing é uma ação importante. Um plano de marketing focado na realidade do escritório e onde ele pretende chegar pode auxiliar na expansão da carteira de clientes e no fortalecimento de sua imagem como prestador de serviços de arquitetura e urbanismo.

Deste modo, o presente trabalho propõe-se a realizar um plano de marketing para o escritório CR Arquitetura e Interiores, que ainda está em fase de estruturação e cuja divulgação se dá apenas de modo informal, principalmente, por meio de pessoas que conhecem sua proprietária. Sendo assim, o escritório está carecendo de um plano de marketing.

Como a CR Arquitetura e Interiores nunca elaborou um planejamento em termos de marketing, tal estudo é inédito e será de grande importância para a empresa. Com este plano será possível identificar os fatores-chave que, sendo bem trabalhados, poderão ser revertidos em benefícios para o escritório. Estratégias serão propostas com o intuito de ajudar no sucesso da empresa, fazendo com que ela conquiste e retenha clientes.

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 GERAL

Reunir informações e identificar as ferramentas de marketing mais adequadas para a elaboração de um plano de marketing para o escritório CR Arquitetura e Interiores.

1.5.2 ESPECÍFICOS

- Avaliar o mercado em que a empresa está inserida, assim como seus concorrentes;

- Analisar os fatores referentes ao ambiente externo à empresa, identificando oportunidades e ameaças;
- Analisar os fatores internos, identificando pontos fracos e fortes da empresa;
- Estabelecer objetivos de marketing para a empresa;
- Propor estratégias de marketing, assim como um plano de ação com intuito de atingir os objetivos estabelecidos.

1.6 SÍNTESE DA METODOLOGIA

A pesquisa realizada teve, inicialmente, um teor exploratório, por ter como intuito obter uma fundamentação teórica e mais informações a respeito da empresa CR Arquitetura e Interiores, além de proporcionar uma maior familiaridade com o tema.

Entretanto, grande parte do estudo foi descritivo, com caráter conclusivo, analisando as informações obtidas para responder perguntas sobre a atual situação da empresa, propondo estratégias adequadas e buscando alcançar os objetivos propostos.

Como o intuito da pesquisa é melhorar a efetividade da empresa e propor um plano de ação, a abordagem de pesquisa utilizada foi qualitativa. O método utilizado foi o dedutivo, partindo da observação de fenômenos e análise de informações gerais com intuito de descobrir e chegar a conclusões sobre a relação entre eles.

Para reunir e ordenar dados, o projeto teve como base a observação não estruturada, para entender melhor o escritório e sua realidade, e uma pesquisa bibliográfica, buscando compreender conceitos de estratégia empresarial, marketing de serviços e plano de marketing. Alguns dos autores utilizados como base para a elaboração da estrutura do plano foram Kotler e Keller (2006), Dantas (2014), Las Casas (2011) e Westwood (1996).

1.7 ESTRUTURA DO TRABALHO

Após esta introdução, segue o capítulo dois com a explicação da metodologia de pesquisa. Nesse capítulo são expostas as características da pesquisa realizada, além das técnicas utilizadas para obter as informações necessárias para o desenvolvimento do presente trabalho.

Posteriormente, no capítulo três, mostra-se a fundamentação teórica do trabalho. Tal capítulo é dividido em subcapítulos onde serão contextualizados os conceitos referentes aos temas estudados e que servirão de embasamento para a elaboração do plano de marketing da CR Arquitetura e Interiores.

O quarto capítulo é constituído pelas considerações finais. São apresentadas as conclusões obtidas pela análise da pesquisa e as perspectivas para o plano de marketing da empresa e para a sua inserção no mercado. Por último, são listadas as referências consultadas que serviram de base para a realização do trabalho.

2. METODOLOGIA

Para José Matias Pereira (2012), a metodologia visa ordenar e guiar o projeto por meio da alocação de um conjunto de métodos, técnicas e procedimentos. Deste modo, os objetivos vão estar sempre em vista e poderão ser alcançados.

O desenvolvimento da memória de pesquisa teve como base um estudo exploratório bibliográfico, com o intuito de buscar e ordenar informações. Com isso, foi possível obter um maior entendimento sobre o tema abordado, além de uma fundamentação teórica, compreendendo conceitos fundamentais para a elaboração do plano de marketing do escritório CR Arquitetura e Interiores.

Primeiro foi realizado um estudo bibliográfico acerca do setor de arquitetura, para se obter uma maior familiaridade com o ramo. Para isso, foram coletadas informações sobre a definição de arquitetura, as atividades que este ramo engloba e as competências dos profissionais da área. Na sequência, foi abordada a importância do foco no cliente para decisões e estratégias no marketing.

Posteriormente, o estudo bibliográfico buscou compreender as características próprias do marketing no setor de serviços, tendo como base o livro Marketing de Serviços de Lovelock e Writz (2010). A compreensão destas propriedades é essencial para poder haver um melhor entendimento das formas mais apropriadas de trabalhar os elementos do marketing e suas estratégias neste setor, além de possibilitar a diferenciação na oferta de serviços a clientes.

Nos tópicos seguintes o foco foi no plano de marketing, mostrando sua importância para uma empresa a partir da perspectiva de diferentes autores e as ferramentas que ele engloba, buscando entender melhor cada uma delas.

Para a elaboração do plano de marketing, além do teor exploratório inicial, o estudo foi de cunho descritivo com caráter conclusivo, analisando-se as informações obtidas através do processo de pesquisa para entender a situação atual da empresa e propor estratégias adequadas para atingir os objetivos propostos no trabalho.

Inicialmente, foi realizado um processo de observação e entrevista não estruturada. Além de observar como é a rotina da CR Arquitetura e Interiores, foi feita uma entrevista informal com a proprietária para entender melhor a empresa, sua realidade e funcionamento. Ademais, utilizou-se a pesquisa bibliográfica e a consulta de dados disponíveis na *Internet* para coletar informações mais específicas sobre o mercado, os consumidores e a concorrência.

Os autores escolhidos como fonte de informação e embasamento teórico foram selecionados a partir de uma breve pesquisa sobre os principais teóricos de cada tema, além do possível acesso aos seus livros. Para a estruturação do plano de marketing, foi consultado o livro *Manual Realmente Prático para Elaboração de um Plano de Marketing* de Edmundo Brandão Dantas (2014), além de livros de autores como Kotler (2006) e Las Casas (2011).

O modelo selecionado para ser utilizado foi híbrido, combinando etapas e métodos dos diferentes autores de modo a construir um modelo próprio, simples e adequado para as necessidades do escritório. Com isso, foram elegidas as etapas do plano percebidas como essenciais para sua elaboração, mas que fossem simples o suficiente para serem entendidas e utilizadas pela proprietária

A memória de pesquisa e as informações obtidas e apresentadas no início do desenvolvimento do plano serviram de base para a elaboração da análise SWOT e para definição dos objetivos, das estratégias e do plano de ações adequados à CR Arquitetura e Interiores, para o intervalo de tempo determinado no plano de marketing.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo visa abordar conceitos e temas para conhecer melhor a dinâmica e características do ramo da arquitetura, as peculiaridades do marketing de serviços e conceitos fundamentais para a elaboração do plano de marketing da CR Arquitetura e Interiores. Todos os temas e conceitos apresentados serão importantes para o embasamento do plano de marketing e suas análises.

3.1 ARQUITETURA

Como sugerido por Costa (2002) a arquitetura pode ser, a princípio, definida como uma construção realizada que visa ordenar e organizar um ambiente para determinada finalidade e com uma determinada intenção. Contudo, a arquitetura depende ainda da época e do meio em que está inserida, dos recursos disponíveis para a execução da obra e do sentimento, da técnica e das escolhas de cada profissional (COSTA, 2002, p.18).

Conforme explicita o perfil do curso de arquitetura de uma das universidades de belas artes mais reconhecidas do país, o Centro Universitário de Belas Artes de São Paulo, a arquitetura é “a arte de projetar e organizar espaços internos e externos, de acordo com critérios de estética, conforto e funcionalidade” (BELAS ARTES, 2012).

O profissional atuante da área é o arquiteto, que precisa ter formação de nível superior por meio do curso de Arquitetura e Urbanismo que, geralmente, tem duração de cinco anos. Durante o curso o aluno tem uma formação que une o artístico com a engenharia, a matemática e o cálculo. Em suma, o curso ensina a planejar, projetar e desenhar espaços urbanos.

Quando formado, o arquiteto poderá atuar em diversas áreas, como: arquitetura de edificações, paisagismo, arquitetura de interiores, patrimônio cultural, topografia, materiais, instalações, planejamento urbano regional e meio ambiente (BELAS ARTES, 2012).

Como aponta o perfil da área de arquitetura no site Guia da Carreira (2014)¹, o arquiteto “projeta e coordena a construção ou reforma de espaços internos e externos, faz a planta e determina os materiais que serão utilizados”. Para isso, o profissional leva em conta a funcionalidade do imóvel, a disposição do mobiliário, além da estrutura e posicionamento ideais para a ventilação e a iluminação.

Muitas vezes, o arquiteto trabalha em conjunto com o engenheiro civil e outros profissionais especializados, como marceneiros e eletricitas, acompanhando as obras e garantindo que tudo saia conforme planejado.

O escritório CR Arquitetura e Interiores atua nessa área. Sua proprietária é uma jovem arquiteta que possui, também, conhecimento em *design* de interiores. A empresa tem como pilares a inovação, a sofisticação e a satisfação dos clientes. A estética utilizada pela arquiteta é contemporânea, combinando simplicidade com funcionalidade, sempre em busca de tornar o ambiente mais agradável, habitável e sofisticado.

No plano de marketing o escritório é apresentado de forma mais detalhada, apresentando-se sua atual situação, seu modo de trabalho e o andamento do seu processo de estruturação. Como o escritório é de pequeno porte, todo o planejamento foi elaborado de forma a elaborar um documento que fosse simples, claro e adequado para as necessidades da empresa.

3.2 MERCADO DE ARQUITETURA NO BRASIL

Até o final de 2012, o Brasil possuía quase 100 mil arquitetos e urbanistas atuantes segundo o Conselho de Arquitetura e Urbanismo (CAU/BR 2012). A grande concentração desses arquitetos se dá nas regiões Sul e Sudeste, que, igualmente, são as regiões que possuem maior

¹ O *website* Guia da Carreira é um site popular e um dos mais consultados sobre carreira e vida profissional do Brasil, sendo acessado por diversos estudantes, principalmente, os que estão se preparando para entrar em uma Universidade. Possui o perfil de diferentes cursos/profissões, detalhando os aspectos didáticos e até mercadológicos de cada. Deste modo, é uma fonte bastante utilizadas para obter maiores informações sobre determinada profissão e suas áreas de atuação.

quantidade de vagas para os profissionais da área. Vale ressaltar que no litoral do Nordeste o mercado também vem crescendo com o aumento do turismo (SINAENCO, 2009).

No Brasil, existe uma prevalência de arquitetas e urbanistas mulheres (61% dos profissionais do segmento) e jovens (entre 20 e 25 anos). Dentre os diversos campos de atuação do setor, a concepção de projetos aparece como atividade principal (34% dos profissionais trabalham nessa área). Os que participam da fase de execução totalizam 15,88% e os que se dedicam à arquitetura de interiores², 14,92% (CAU/BR 2012).

Segundo a Pesquisa Anual de Serviços do IBGE (2010), a receita operacional líquida das empresas do setor de serviços abrangidas pelo estudo foi de mais de R\$ 869 bilhões, durante o ano de 2010. Já a receita das empresas de serviços profissionais, administrativos e complementares foi de mais de R\$ 220 bilhões, dos quais 7,27% foi fruto do segmento de arquitetura e engenharia.

Quanto à movimentação de profissionais, no primeiro bimestre de 2012, o segmento de arquitetura e engenharia demonstrou importante participação no setor de serviços. Comparando com 2011, houve um aumento de 13,77% no volume de pessoas contratadas. Foram admitidos 37.901 mil indivíduos, representando 2,87% das contratações do setor de serviços. Quanto aos desligamentos entre janeiro e fevereiro de 2012, houve um crescimento em âmbito nacional de 23,21% em relação ao período anterior (SINAENCO, 2009).

Entretanto, a participação da Arquitetura e Engenharia no valor bruto de desligamentos é menor do que no de admissões. Com isso, tem-se que esse segmento contribui com mais

² Apesar da superposição de certas atividades, o arquiteto dedicado à decoração de interiores, o decorador e o *designer* de interiores são profissionais com características e atribuições distintas.

Os arquitetos, através de seu curso de 5 anos, obtêm conhecimentos formais e qualificações diversas, desde projetos à detalhamento de interiores. Já os decoradores são profissionais formados (ou não) em um curso técnico. Não possuem formação profissional qualificada para opinar em obras, podendo apenas auxiliar na escolha de móveis, cores e acessórios para o ambiente. Quanto aos *designers* de interiores, estes podem definir os mobiliários, elaborando o espaço com base em normas técnicas de acústica, térmica e luminotécnica, além de poder fazer o mesmo trabalho que um decorador.

No mercado, é comum que decoradores façam trabalhos que deveriam ser feitos por arquitetos. Contudo, isso é considerado ilegal, pois decoradores não possuem diploma e formação profissional qualificada para propor interferências na obra física. Ademais, existe uma tendência de decoradores receberem mais por seus ofícios do que arquitetos, mesmo um possuindo uma melhor qualificação formal que o outro (RIZZO, 2013).

admissões do que desligamentos de trabalhadores. Ademais, seguindo a mesma tendência do setor de serviços como um todo, o segmento da Arquitetura e Engenharia também vem obtendo crescimentos anuais cada vez maiores (SINAENCO, 2009).

Entre 2010 e 2012, segundo dados do Cadastro Central de Empresas (IBGE, 2012), o segmento de Arquitetura e Engenharia registrou mais de 58 mil empresas ativas. Entretanto, este número pode apresentar distorções, visto que a abertura de novas empresas é sempre registrada, mas sua desativação não. Neste mesmo período, o número de pessoal ocupado somava mais de 310 mil, dos quais 230.287 eram assalariados, recebendo um valor médio mensal de 4,5 salários mínimos. Contudo, o número de assalariados não considera os postos de trabalho ocupados por sócios e profissionais autônomos que, por sua vez, são postos com alto índice de ocorrência em escritórios de arquitetura.

O segmento abordado também é caracterizado por sua diversidade quanto ao tamanho e número de funcionários da empresa. Do total de empresas do segmento em 2010, 96,2% possuía menos de 20 profissionais. Essas micro e pequenas empresas, por sua vez, representam menor participação no número de postos de trabalhos já citados e na contribuição para o faturamento do segmento como um todo (IBGE, 2012).

O mercado de arquitetura, no Brasil e no mundo, sempre foi muito marcado pelas obras e clientes públicos. Prova disso é o renomado arquiteto brasileiro Oscar Niemeyer, que dedicou grande parte de sua carreira às obras para o governo e ficou reconhecido por elas. Ainda hoje, segundo o Guia do Estudante da Editora Abril³, os principais empregadores do arquiteto são empresas do setor público, responsáveis por obras de infraestrutura e urbanização, e construtoras.

Os investimentos em infraestrutura com obras do Programa de Aceleração do Crescimento (PAC) e a expansão de programas habitacionais criados pelo governo, como o Minha Casa, Minha Vida, também contribuem para o aumento da demanda por arquitetos e de investimentos no segmento. Entretanto, essas obras do setor público são, normalmente, direcionadas a poucas

³ GUIA DO ESTUDANTE. *Guia de Profissões - Arquitetura e Urbanismo*. 2014. Disponível em: <<http://guiadoestudante.abril.com.br/profissoes/artes-design/arquitetura-urbanismo-684241.shtml>>. Acesso em 08 de setembro de 2014 às 17:35.

grandes companhias de arquitetura e construção do Brasil, ou a profissionais da área que sejam concursados.

Atualmente, o ramo da arquitetura vem conhecendo um novo tipo de cliente que é o privado. Ou seja, que utiliza o capital da iniciativa privada, não necessariamente deixando de ser público, visto que muitas vezes constrói para outros ocuparem e não para uso próprio. Esse cliente é o setor imobiliário, setor no qual “obra é investimento” (FIGUEROLA, 2013).

O mercado imobiliário faz crescer a procura por arquitetos e é nesse âmbito que pequenas e médias empresas de arquitetura costumam conseguir maior participação e, segundo Figuerola (2013), são essas iniciativas privadas que tem movimentado o atual mercado de arquitetura no Brasil.

É importante notar que entre 2014 e 2016, o mercado da arquitetura no Brasil possui uma diferença se comparado com quaisquer outros anos. Com a Copa do Mundo de 2014 e a Olimpíadas de 2016 esse mercado, em conjunto com o setor de construção civil, teve oportunidades extras, recorrentes do aumento de obras do setor público, mas ainda com as restrições citadas previamente.

Contudo, essa é uma demanda pontual e o que efetivamente impacta o mercado com a criação de empregos formais são os mercados de construção civil e imobiliário. Estes, por sua vez, estão passando por um período de desaceleração, o que pode afetar as demandas pelos trabalhos de arquitetos de forma negativa, segundo o Sindicato da Habitação do Distrito Federal (SECOVI-DF, 2014).

Hoje, muitas incorporadoras acreditam que a arquitetura pode ajudar a agregar valor ao empreendimento por meio da elaboração de projetos diferenciados. Esses projetos não têm o habitual foco familiar, no qual se busca construir o maior número de quartos possíveis além de áreas comuns para a família. Eles têm como foco um determinado público-alvo e seus desejos e necessidades específicos (ABIBI FILHO, 2011).

Para que esses projetos consigam se diferenciar, então, é necessário que todos os profissionais envolvidos estejam alinhados aos anseios, necessidades e características do seu

público. Todas as etapas envolvidas no projeto, da venda à apresentação, devem prover ao cliente boas experiências.

Ademais, o mercado de trabalho demanda arquitetos e urbanistas que entendam o mercado e suas necessidades, prestando atenção em suas transformações e enxergando aí as possibilidades para a arquitetura (BELAS ARTES, 2012). Entretanto, isso muitas vezes não acontece. Alguns profissionais parecem escolher o seu ramo de trabalho de acordo com suas afinidades, sem fazer um planejamento e pesquisar sobre as reais oportunidades no mercado. Assim, muitas empresas abrem, mas não conseguem se sustentar a longo prazo.

3.3 ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO

Segundo Drucker (1981, p. 37) o marketing é tão básico que não pode ser pensado como algo isolado. Ele deve permear todos os departamentos e pessoas de uma organização, sendo “a empresa inteira vista sob a perspectiva do seu resultado final, ou seja, sob o ponto de vista do consumidor”. Sendo assim, para Drucker (1981, p.36), o marketing e a inovação são as duas funções básicas de uma empresa.

Para Kotler e Keller (2006, p.16), com a orientação de marketing, ou orientação para o mercado, não existe mais a procura por um cliente certo para o produto de uma empresa, mas sim o desenvolvimento de produtos certos para os seus clientes. Deste modo, a orientação para o mercado pode ser vista, de forma simplificada, como a prática dos conceitos de marketing na organização como um todo.

Empresas bem sucedidas sabem que seu foco deve estar nos clientes que atendem. Reconhecer as necessidades e tendências do mercado-alvo pode garantir uma vantagem competitiva, antecipando-se aos concorrentes e criando o futuro. Para isso, é preciso conhecer e entender os clientes, criar produtos que se adaptam e supram as suas necessidades específicas e cuja entrega seja de acordo com suas especificações (DISNEY INSTITUTE, 2011).

Segundo Dantas (2007), todos os funcionários de uma empresa podem contribuir para o conhecimento de seus consumidores e devem reconhecer as necessidades deles. O pessoal da alta gerência, os empregados das diferentes áreas e as pessoas que lidam diretamente com o público devem prestar atenção em seus clientes e compartilhar as informações que conseguem entre si. Com isso, é possível integrar as funções de marketing e tomar as decisões mais adequadas e direcionadas ao público-alvo.

O segredo da lucratividade em longo prazo é criar e entregar serviços que atendam às necessidades e desejos dos clientes, proporcionando valor e satisfação. Sendo assim, todas as organizações devem buscar criar valor para os seus vários *stakeholders* (REINERT, 2014). As estratégias desenvolvidas pela empresa devem ter como base o cliente, pensando nas consequências que vão trazer para ele.

É importante entender que levantamentos sobre o perfil dos clientes devem ser realizados regularmente, pois as pessoas mudam e o mesmo acontece com suas necessidades, desejos e comportamentos. Alguns aspectos importantes de uma empresa compreender sobre o seu mercado-alvo são suas necessidades (do que estão precisando), desejos (propósito mais profundo de um cliente, como status e diversão), emoções (sentimentos que os clientes vivenciam no contato com sua organização) e suas percepções (DISNEY INSTITUTE, 2011).

Os serviços, de um modo geral, possuem alto risco percebido. Segundo Lovelock e Writz (2010, p.11), para reduzir essa percepção, o profissional de marketing pode auxiliar os clientes no ajuste de suas necessidades às características específicas do serviço e educá-los quanto ao que esperar durante e após sua entrega. A experiência do consumidor é o que vai levá-lo à uma boa ou má avaliação, então, é essencial ter o foco no cliente e nessa experiência individualizada.

Ademais, as mudanças no comportamento e nas atitudes do consumidor podem apresentar oportunidades para as empresas de serviços que entendem e suprem essas necessidades mutáveis, adaptando continuamente suas ofertas à medida que as necessidades das pessoas evoluem.

Os profissionais de marketing de serviços devem construir relações próximas e duradouras com os clientes, tendo como base o marketing de relacionamento. Após atrair os clientes é preciso retê-los, desenvolvendo sua fidelidade (ZEITHAML, BITNER e GREMLER, 2011,

p.213) e criando relacionamentos que tenham benefícios para ambas as partes (KOTLER, 2010, p.16). Isso é importante, pois, segundo Goodman (1986), manter clientes é mais econômico que conquistar novos e com clientes fiéis a contínua utilização dos serviços de uma única empresa e a recomendação à amigos e colegas é, praticamente, garantida. Além disso, o próprio cliente poderá ter benefícios quando é considerado leal pela empresa (REINERT, 2014).

Entretanto, essa fidelidade só continua enquanto o cliente achar que está recebendo um melhor valor do que poderia ser obtido caso preferisse outro fornecedor. Nesse caso, o valor pode ser definido como a soma de todos os benefícios percebidos na obtenção de um bem ou serviço, menos os custos, monetários ou não, envolvidos na obtenção desses benefícios (REINERT, 2014).

O cliente sempre escolhe a oferta de valor que oferece um melhor custo/benefício. É importante, então, utilizar estratégias que aumentem o valor da oferta, como: aumentar os benefícios, reduzir os custos, aumentar os benefícios e reduzir os custos, entre outras (CONSELHO DE MARKETING, 2005). Ao mesmo tempo, deve-se identificar quais os atributos que o mercado-alvo utiliza para avaliar e escolher uma empresa entre os concorrentes, e trabalhar com eles.

Em suma, o ideal para manter uma vantagem competitiva é, antes de tudo, definir um foco de mercado. Com a segmentação de um público específico a empresa poderá atingir uma maior vantagem competitiva do que se tentar agradar a todos, pois poderá adequar seus serviços às características de seu *target*. Então, se a empresa conseguir entregar ao cliente tudo o que prometeu, ela estará construindo valor de marca e, conseqüentemente, terá a fidelidade de seu cliente (DISNEY INSTITUTE, 2011).

Kotler (2006) corrobora essa ideia ao afirmar que ao buscar ser tudo para todos não é possível atender de forma eficiente, ocasionando a perda de mercado para as empresas que, de modo contrário, focam em um determinado público-alvo, atendendo às suas necessidades específicas.

Fica claro, então, que é necessário conhecer a fundo os clientes, identificando suas necessidades, entendendo suas preferências, desejos e expectativas e conhecendo seus padrões de

comportamento. Ao mesmo tempo, é importante analisar os fatores que podem influenciar nessas necessidades e preferências do consumidor (DANTAS, 2007). Traduzir esse conhecimento na entrega do serviço e nas estratégias de relacionamento é a principal etapa para conquistar a fidelidade do cliente e o manter satisfeito.

Os profissionais liberais devem considerar, ainda mais, o marketing de relacionamento, pois os serviços que oferecem costumam basear-se em vínculos sociais, havendo laços interpessoais entre cliente e prestador de serviços, ou entre clientes (CORTES, 2014).

Sistemas de gerenciamento de relacionamento com cliente (*customer relationship management* – CRM), por sua vez, proporcionam ferramentas para entender, segmentar e classificar os clientes, além de modelar seus serviços e realizar promoções e vendas com alvos mais bem definidos (LOVELOCK e WRITZ, 2010, p.293).

3.4 MARKETING DE SERVIÇOS

Segundo Lovelock e Writz (2010) o setor de serviços está crescendo e sua grande participação no PIB em várias economias, desenvolvidas e em desenvolvimento, do mundo tem demonstrado isso (Tabela 1). No Brasil, por exemplo, ocorre um constante crescimento de todos os grupos de atividades do setor de serviços (REINERT, 2014).

Tabela 1: Participação do setor de serviços nas economias mundiais.

<i>País</i>	<i>Porcentagem do PIB atribuída a serviços</i>
Hong Kong	93
Reino Unido	80
Estados Unidos	79

Continuação na próxima página.

Tabela 1: Participação do setor de serviços nas economias mundiais – Continuação.

França	76
Alemanha	73.8
Canadá	76
Espanha	71
Brasil	71
Japão	69.8

Fonte: The World Fact Book, CIA, 2014.

A definição de serviços cobre um vasto leque, compreendendo diferentes atividades econômicas onde se tem uma experiência vivenciada entre duas ou mais partes. No caso de serviços o que se vende é a solução para um problema, não necessariamente associada à transferência de bens (REINERT, 2014).

Como explicita Lovelock e Writz (2010), as principais características de serviços são sua intangibilidade (não pode ser visto, tocado ou experimentado como um bem tangível), sua heterogeneidade (não existem dois serviços exatamente iguais), a simultaneidade de geração e consumo (clientes e prestadores de serviços são coprodutores de seu desempenho) e a perecibilidade (não podem ser armazenados, gravados, devolvidos ou revendidos).

Lovelock e Writz (2010, p.81) propõem a diferenciação dos serviços em dois tipos. O primeiro é o produto principal, é o que o consumidor está realmente comprando e que fornece os principais benefícios para a resolução de seu problema. O segundo é o serviço suplementar, que amplia, diferencia e ajuda no posicionamento do produto principal, facilitando sua utilização e realçando seu valor.

O serviço para o cliente é uma experiência que engloba o serviço principal, os suplementares e o processo de entrega. Pela qualidade do serviço depender, dentre outros fatores, da experiência e da credibilidade proporcionada, ele é comumente difícil de ser avaliado pelo cliente. Suas propriedades apenas são aptas a serem avaliadas após a compra ou durante o consumo (LOVELOCK e WRITZ, 2010, p.11).

Outros fatores que servem como indicadores da qualidade percebida de um serviço são os padrões de atendimento e o preço. Mesmo que a maioria dos consumidores busque preços baixos, um serviço com valor muito abaixo do mercado pode dar a impressão de possuir uma qualidade inferior. Por outro lado, em determinados tipos de serviços, o preço pode ajudar na decisão de compra, sendo um indicador da qualidade do prestador. Ademais, o atendimento deve ter um padrão de qualidade para todos os clientes, tratando-os de modo que eles se sintam especiais e indispensáveis para a empresa.

Como os serviços possuem as características da intangibilidade, da variabilidade e da perecibilidade, existe uma maior percepção de risco em sua aquisição quando comparado ao risco percebido na compra de bens tangíveis. Sendo assim, os atributos de experiência e credibilidade são extremamente importantes. Além disso, a empresa deve pensar em estratégias que diminuam esse risco percebido. Quanto ao fator da intangibilidade, é fundamental superar os problemas decorrentes dessa característica para conquistar clientes. Uma alternativa para isso é tornar tangível o posicionamento para os mercados-alvo por meio de evidências físicas (REINERT, 2014).

Essas evidências físicas podem ser elementos tangíveis, como cartões de visitas e *websites*, ou um cenário de serviços, o exterior e interior das instalações do espaço físico onde o serviço é vendido ou entregue. O espaço físico e sua localização afetam a qualidade percebida e influenciam na determinação das expectativas e percepções dos clientes. Além disso, podem impactar o comportamento dos consumidores de três modos.

Primeiro, o ambiente de serviços pode servir como um meio de criação de mensagens, transmitindo o que é o serviço, o seu posicionamento e suas qualidades distintivas. Segundo, pode servir como um meio de chamar atenção do cliente para determinada empresa e seu negócio. Por último, pode criar efeito, criando um contexto para o serviço e destacando a experiência desejada (LOVELOCK e WRITZ, 2010, p.237).

Muitos fatores interferem no resultado da experiência do cliente e é com base em sua própria experiência que ele irá avaliar um serviço. A qualidade percebida no setor de serviços é difícil de ser mensurada, mas segundo Parasuraman, Zeithaml e Berry é um reflexo da percepção do cliente sobre a confiabilidade (capacidade de executar o serviço de forma confiável), a

responsividade (disposição para ajudar clientes e fornecer os serviços com prontidão), a segurança (conhecimento dos funcionários e sua capacidade de inspirar confiança) e a empatia (atenção individualizada que é dada aos cliente) que a empresa evoca, além da percepção sobre os tangíveis (REINERT, 2014).

A partir disso, Kotler e Keller (2006, p.408) expõem que Parasuraman, Zeithaml e Berry desenvolveram a escala SERVQUAL que se baseia na premissa de que os clientes podem avaliar a qualidade dos serviços de uma empresa comparando suas percepções do serviços com suas próprias expectativas. Essa escala serve para medir a satisfação do cliente com relação a diferentes aspectos da qualidade de serviço, apontando 22 itens (Quadro 1) que são determinantes na percepção de qualidade de um serviço.

Quadro 1: Atributos SERVQUAL

<p>Confiabilidade</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entregar o serviço como prometido • Mostrar segurança ao lidar com os problemas de serviço do cliente • Entregar o serviço certo na primeira vez • Entregar os serviços no prazo prometido • Manter registros sem erros <p>Capacidade de resposta</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manter o cliente informado sobre a data em que o serviço será realizado • Efetuar um atendimento rápido dos clientes • Mostrar disposição para ajudar os clientes • Estar preparado para atender às solicitações do cliente <p>Segurança</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dispor de funcionários que inspiram confiança nos clientes • Fazer os clientes se sentirem seguros em suas transações 	<ul style="list-style-type: none"> • Dispor de funcionários que são consistentemente cordiais • Dispor de funcionários que têm o conhecimento necessário para responder às perguntas do cliente <p>Empatia</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dar aos clientes atenção individual • Dispor de funcionários que tratam os clientes com atenção • Ter em mente os melhores interesses do cliente • Dispor de funcionários que entendem as necessidades do cliente • Oferecer horário de funcionamento conveniente <p>Itens tangíveis</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipamentos modernos • Instalações com visual atraente • Funcionários com aparência asseada e profissional • Materiais visualmente atraentes associados ao serviço
---	--

Fonte: Kotler e Keller (2006).

As percepções do cliente são avaliações subjetivas e dinâmicas, pois são sempre consideradas comparando o que o foi entregue com as expectativas prévias (LOVELOCK e

WRITZ, 2010). Já as expectativas, se formam a partir de experiências anteriores e da reputação, promessas e informações fornecidas pela ou sobre a empresa.

Ou seja, a qualidade percebida tem como base a comparação que o cliente faz entre suas percepções da entrega e do desempenho do serviço, com aquilo que esperava receber. Deste modo, fica claro que as expectativas dos clientes devem ser entendidas para que a promessa de serviço da empresa possa supri-las e superá-las. Sendo assim, “para o marketing de serviços atingir excelência, ele exigirá o foco no cliente” (ZEITHAML, BITNER E GREMLER, 2011, p.85).

A satisfação do cliente, por sua vez, é influenciada por essa percepção da qualidade do serviço, pelo preço e por fatores situacionais e pessoais, que podem afetar o humor da pessoa e suas percepções nos diferentes momentos de contato que teve com o serviço e seu prestador. Ou seja, a satisfação também é subjetiva e dinâmica. O que agrada uma pessoa, não necessariamente vai agradar outra.

Segundo Zeithaml, Bitner e Gremler (2011, p.46), o marketing de serviços é diferente do de produtos. Além de existirem mais variáveis no *mix* de marketing de serviços, suas implicações são diferentes das do *mix* do setor de bens tangíveis, mesmo quando utilizada uma mesma estratégia em ambos os setores. Ao mesmo tempo, no setor de serviços, o marketing e as operações estão inter-relacionados, sendo necessário um diálogo direto com os clientes. O principal objetivo dos prestadores de serviço e dos profissionais de marketing desse setor são o desenvolvimento e a oferta de serviços que supram as necessidades e superem as expectativas dos clientes. Para isso, deve-se entender o modo como esses clientes escolhem, experimentam e avaliam os serviços.

A comunicação integrada no marketing de serviços também é essencial. Todos os canais de comunicação internos e externos devem transmitir mensagens congruentes e coerentes. O marketing precisa refletir o que acontece nos encontros de serviço (contatos com o cliente) e, durante a prestação do serviço, deve-se fazer o que foi prometido na comunicação de marketing (ZEITHAML, BITNER E GREMLER, 2011, p.516). Com essa comunicação integrada pode-se, de certa forma, moldar o cliente e fazer com que sua experiência e percepção não fiquem aquém de suas expectativas.

No caso de um escritório de arquitetura, por exemplo, quando é realizado o planejamento com a planta e a ilustração em 3D, o que acontece é a venda de uma ideia, de um sonho. Daí a importância de entender o cliente, suas expectativas, necessidades e desejos. Deve-se usar todos os elementos do negócio para criar uma experiência excepcional para os clientes e superar os problemas de intangibilidade intrínsecos aos serviços.

3.5 PLANEJAMENTO DE MARKETING

A formulação de um planejamento é algo de extrema importância para a sobrevivência e o crescimento de uma empresa. Um planejamento bem feito fornece à empresa uma autoanálise de suas condições e posicionamento no mercado, permite o aumento da competitividade no longo prazo e ajuda a estabelecer uma visão futura (MARTINS, 2013).

Dantas (2014) expõe a importância da visão da empresa, ou seja, o que ela tem como objetivo para o futuro, no processo de planejamento, dividindo-o em dois momentos: a construção da visão e a execução da visão. Ainda, segundo Dantas (2014), a diferença entre o planejamento propriamente dito e o planejamento estratégico é que, diferente do primeiro, o estratégico analisa os pontos fortes e fracos da empresa e foca no longo prazo. Além disso, o planejamento estratégico, orientado para o mercado, é ideal para se explorar novas informações que vão surgindo nesse ambiente e reagir a elas prontamente, sem deixar de manter uma adequação entre objetivos, estratégias, recursos da organização e suas oportunidades (WESTWOOD, 1996).

Estratégia pode ser definida como um meio para atingir os fins, os objetivos da empresa (BAER, 2014). Em concordância com essa definição, para Mintzberg (2000) estratégia é um plano de ação que mostra o caminho a ser seguido, guiando ao futuro.

O planejamento estratégico e o de marketing se fundem e são interdependentes (DANTAS, 2014). Para um bom planejamento de marketing também é importante o envolvimento da organização como um todo e o foco no longo prazo, antecipando o futuro, pois “as decisões de

hoje geram os resultados de amanhã” (DRUCKER, 1981, p.58). Ao mesmo tempo, um bom planejamento irá resultar em um produto ajustado ao público-alvo.

Para Las Casas (2011, p.13) um bom planejamento deve responder as perguntas básicas: Onde se quer chegar?, Como?, Quando? e Em que condições?. Para a elaboração de um planejamento de marketing completo devem ser consideradas informações relativas ao mercado, aos clientes, aos concorrentes e à própria empresa - seu posicionamento de mercado, suas vantagens, desvantagens, potencialidades e fragilidades. Com essas informações, será possível oferecer uma projeção para o futuro da participação da empresa no mercado, os detalhes das estratégias que serão usadas para realizar os objetivos e a estimativa dos recursos necessários para a execução dessas estratégias (WESTWOOD, 1996).

Conforme abordado por Las Casas (2011) o planejamento de marketing pode ser considerado o processo de análise das condições ambientais e definição de estratégias, enquanto o plano de marketing é o documento que materializa tudo o que foi analisado e definido. Portanto, o plano é um documento escrito que serve para guiar as diferentes atividades de uma empresa.

Em concordância, para Dantas (2014) o plano descreve o que deve ser feito para que o planejamento seja cumprido. Para Kotler e Keller (2006), plano de marketing é um documento escrito que resume o que o profissional de marketing sabe sobre o mercado e que indica como a empresa planeja alcançar seus objetivos. Complementando essa definição, Churchill e Peter (2012), afirmam que o plano de marketing registra as análises ambientais e suas conclusões, e detalha estratégias de marketing e os resultados pretendidos por elas. Já para Westwood (1996, p.19), é o documento que expõe quais os planejamentos para a comercialização dos produtos e serviços de uma empresa, sendo uma ferramenta de comunicação que coordena todos os elementos do marketing *mix* em um plano de ação.

Existe um consentimento entre os diferentes autores de que o plano deve ser simples, claro, realista, específico em relação a seus objetivos e seu plano de ação e completo, incluindo todos os elementos necessários e pertinentes à empresa para a qual é elaborado. Com isso, a empresa saberá o que fazer, passo a passo, no período considerado para o planejamento dentro de uma coerência de objetivos e ações.

Mesmo empresas de pequeno porte devem elaborar um planejamento. Não devem atribuir à falta de tempo e recursos financeiros a culpa pela falta de planejamento, coisa que acontece muitas vezes em pequenas empresas. O que se deve fazer é adaptar as técnicas aos recursos e disponibilidade da micro ou pequena empresa (LAS CASAS, 2011, p.23).

Para Drucker (1981, p.37) o marketing é tão básico que abrange a companhia toda. No planejamento de marketing é assim; toda a empresa deve se envolver e tudo que é realizado deve ter como foco o cliente. Seguindo esse pensamento, atualmente, os planejamentos estão se tornando cada vez mais voltados para os clientes e concorrentes.

As organizações vêm percebendo que o sucesso de uma empresa não é determinado pelas decisões que têm como base as necessidades do fabricante, mas sim pelo que ocorre no mercado e pelas necessidades de seus consumidores (DRUCKER, 1981). Com isso, o planejamento deve ser constituído de um processo contínuo, sendo revisitado frequentemente e tendo em vista identificar cenários e tendências, para que se possa planejar mudanças e se adaptar ao mercado e aos consumidores em constante transformação. Sendo assim, elaborar planos de marketing ajuda a evitar o imprevisto, visto que muitos dos sinais do ambiente e suas alterações podem ser detectados antecipadamente.

Cabe à empresa, também, ser flexível e se adaptar às novas condições quando necessário. Segundo Johnson (2001) é importante não ter medo nem ficar estagnado. As empresas e mesmo as pessoas devem estar atentas ao que acontece ao redor para estarem preparadas para as mudanças que poderão ocorrer, não tendo medo de enfrentá-las ou até mesmo se antecipando à elas. Pois, quem não se adapta pode acabar perdendo sua participação no mercado.

Analisando metodologias propostas por John Westwood (1996), Las Casas (2011), Kotler e Keller (2006) e Dantas (2014) percebem-se pontos de diferença e semelhança em suas metodologias para o desenvolvimento de um plano de marketing. Em geral, o que varia é a percepção de cada autor sobre quantidade de informações necessárias que devem ser utilizadas para a elaboração do plano. Entretanto, as etapas que parecem estar presentes em todas são o diagnóstico dos diferentes fatores internos e externos que afetam a empresa, a análise destes fatores, os objetivos e metas, as estratégias e o controle do plano.

3.5.1 *MIX* DE MARKETING

Segundo Churchill e Peter (2012, p. 21) o *mix* de marketing são as “ferramentas estratégicas que uma empresa utiliza para criar valor para os clientes e alcançar seus objetivos organizacionais”.

Em estratégias de marketing de bens manufaturados, geralmente, são abordados quatro elementos: produto, praça, preço e promoção, os 4Ps do *mix* de marketing. O produto é o conjunto de bens e serviços que a empresa oferece, a praça é o local de distribuição, o preço é a quantia que o cliente deve pagar para obter o produto e a promoção é o conjunto de atividade e ferramentas que comunicam a mensagem da organização e o que seu produto tem a oferecer. Ademais, os 4Ps devem ser combinados de forma coerente para se obter o máximo de eficiência (CHURCHILL e PETER, 2012).

Existe, também, a variação do composto quando o foco é no ponto de vista do cliente, sendo os 4Cs: cliente (para o qual é proposto uma solução), custo (abrange outros elementos além do monetário, como custo temporal e emocional), conveniência (para o cliente) e comunicação (SCHULTZ, TANNENBAUM e LAUTERBORN, 1993).

Já os serviços, por possuírem uma natureza diferente dos bens, têm o seu *mix* de marketing ampliado, acrescentado-se três elementos relacionados à entrega do serviço. Com isso, tem-se os 7Ps do *mix* de marketing de serviços: produto, praça, promoção, preço, evidência física, processos e pessoas (LOVELOCK e WIRTZ, 2010, p.13).

Como nesse setor são pessoas que, muitas vezes, entregam os serviços e outras pessoas que o recebem, é importante a contratação de indivíduos com competências específicas e o entendimento do perfil dos clientes. A evidência física é o ambiente em que o serviço é prestado e onde a empresa e seus clientes interagem. Essa evidência é importante para o cliente ter algo como base para a análise da qualidade do serviço. Um exemplo disso é o cliente ver casas já prontas de um arquiteto antes de decidir contratar seus serviços. Já os processos, são as atividades, ações e soluções que estão sempre envolvidas na prestação de serviços, pois, apesar

de o serviço para o cliente ser uma experiência, do ponto de vista organizacional são processos gerenciados para criar a experiência desejada pelo cliente (ZEITHAML, BITNER E GREMLER, 2011, p.61).

Independentemente da abordagem adotada, todas as ferramentas do composto de marketing devem ter enfoque no cliente, sendo pensadas estrategicamente para oferecer, distribuir e promover produtos e serviços que proporcionem um benefício a ele, de modo a atingir um determinado objetivo (KOTLER e KELLER, 2006).

3.5.2 ANÁLISE SITUACIONAL

A análise ambiental consiste em avaliar as variáveis dos macro e microambientes que afetam a empresa e sua oferta de serviços/produtos, definindo-se qual a situação atual para ser possível estabelecer estratégias que estejam em sintonia com as tendências atuais e futuras (LAS CASAS, 2011). Segundo Churchill e Peter (2012), esta prática permite rastrear mudanças no ambiente externo que possam vir a afetar uma empresa e seus mercados, podendo levar a oportunidades ou ameaças.

Além da análise ambiental é importante explorar e analisar o ambiente interno à empresa, incluindo um estudo detalhado do seu marketing *mix* (WESTWOOD, 1996, p.24). Com dados internos e externos à empresa será possível desenvolver uma análise situacional que mostre qual é a posição atual em que a empresa e o ambiente que a envolve se encontram.

As fontes que podem ser utilizadas para a coleta desses dados são diversas. Alguns exemplos são revistas, jornais, livros, boletins, palestras e *websites*. Não é ideal, entretanto, apenas coletar os dados necessários. Eles devem ser verificados e analisados para que se possa entender suas relações com o ambiente da empresa e com os serviços que ela oferece (WESTWOOD, 1996, p.64).

A definição de quais ambientes analisar depende do tipo de empresa e de suas necessidades. Mas, segundo Kotler e Keller (2006), alguns exemplos de ambientes e variáveis

que podem ser estudados são: ambiente econômico (distribuição de renda, poupança, endividamento, disponibilidade de crédito, níveis de inflação, nível de investimento, variação da moeda), ambiente demográfico (crescimento da população, composição etária, etnia, níveis de instrução, padrões de moradia, movimentações geográficas), ambiente natural (disponibilidade de recursos, custo de energia, níveis de poluição, legislação ambiental, construções sustentáveis e certificações), ambiente tecnológico (velocidade das mudanças tecnológicas, oportunidades para inovação), político-legal (leis que interferem nos negócios da empresa, legislação mais ou menos restritiva) e sociocultural (valores culturais, crenças e comportamentos das pessoas de uma sociedade).

Também é de extrema importância analisar informações sobre os clientes e os concorrentes para se entender qual a posição da empresa no mercado, quais as tendências do mercado e suas características, qual o modo ideal de interagir com seus consumidores e quais são suas vantagens e desvantagens frente aos concorrentes.

Apesar de cada ambiente e elemento ser descrito separadamente, deve-se analisá-los e prestar atenção nas interações entre eles, pois isso que levará à descoberta de novas oportunidades ou de ameaças existentes, por exemplo (KOTLER e KELLER, 2006, p.77).

Em suma, a análise situacional ajuda a rever os ambientes que afetam os negócios da empresa e ponderar sobre a posição da companhia no mercado e seu desempenho. Ademais, essa análise permitirá que se identifiquem as ameaças e oportunidades e se examinem os pontos fortes e fracos da empresa, comparando-a com seus concorrentes.

3.5.3 ANÁLISE SWOT

A análise SWOT é uma ferramenta fundamental na construção do plano estratégico de marketing. É por meio dela que as informações coletadas nas análises dos ambientes interno e externo serão organizadas, permitindo que sejam apresentadas de uma forma que ajude a empresa e o planejador a tomar as melhores decisões. Posteriormente, também é com base nessa análise que serão definidos as metas e objetivos do plano (WESTWOOD, 1996).

A sigla SWOT vem das palavras da língua inglesa: *Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*, respectivamente forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Essas variáveis são os objetos de avaliação na análise SWOT, que possibilita uma visão mais simples e clara de tudo o que foi coletado e analisado, permitindo que a empresa compreenda melhor sua situação; e por isso foi escolhida para o presente trabalho.

As forças, ou pontos fortes, são fatores internos à empresa que representam uma vantagem competitiva em relação aos concorrentes. Por sua vez, os pontos fracos são variáveis, também internas à empresa, mas que representam uma desvantagem frente ao mercado e a concorrência.

Quando analisado o ambiente externo à empresa, podem ser identificadas as oportunidades (condições favoráveis que podem gerar benefício para a empresa) e as ameaças (podem se tornar barreiras para a conquista dos objetivos), que são independentes da organização que está sendo avaliada.

Churchill e Peter (2012, p.91) exemplificam alguns tipos de questões que podem ser consideradas ao realizar-se uma análise SWOT, conforme mostrado no Quadro 2 a seguir:

Quadro 2: Exemplos de questões para a análise SWOT

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

Fonte: Churchill e Peter (2012).

Estas informações devem ser analisadas com foco nos clientes e a partir de seu ponto de vista. Com a análise concluída, pode-se perceber como as tendências, oportunidades e ameaças provenientes do ambiente externo se relacionam ao ambiente interno da organização.

De acordo com Churchill e Peter (2012, p.92) a empresa deve combinar os pontos fortes com as oportunidades, criando vantagens competitivas para atender às necessidades de seu público-alvo. Simultaneamente, deve converter as fraquezas e ameaças em oportunidades, ou minimizar as que não puderem ser convertidas.

O constante monitoramento dos ambientes pode prevenir que novas ameaças e pontos fracos impactem a empresa, tornando possível o desenvolvimento de ações de marketing preventivas. Caso as ameaças já estejam deteriorando as vendas ou lucros, deve-se desenvolver ações defensivas e ao detectar os pontos fracos pode-se reconhecer as questões na empresa que precisam de melhoria (KOTLER e KELLER, 2006, p.50).

Após cruzar as informações coletadas e as análises feitas, elas podem ser utilizadas como base para a elaboração de estratégias que sejam adequadas e passíveis de implementação. Como sugere Westwood (1996), a análise bem executada permite à empresa entender sua posição atual e concentrar seus esforços em áreas-chave de modo a estabelecer objetivos e propor estratégias que se adéquem às necessidades da empresa e a guiem para uma melhor posição. Ou seja, a análise servirá de base para suposições e identificação de produtos-chaves e mercados estratégicos.

3.5.4 OBJETIVOS E METAS PARA MARKETING

Depois de realizada a análise SWOT e identificadas as oportunidades de negócio, a empresa pode estabelecer objetivos e metas para o período de seu planejamento que a permitam entrar, conquistar e manter posições em seus mercados-alvo (WESTWOOD, 1996).

Os objetivos e metas de marketing são o que se pretende conseguir com o plano e servirão como guia para o planejamento e para a empresa. Segundo Drucker (1981, p.83) “objetivos, metas e alvos servem para determinar quais medidas devem ser tomadas hoje para se obter resultados amanhã. [...] São baseados na antecipação do futuro.”

Westwood (1996) complementa essa ideia articulando que os planos de marketing devem incluir objetivos para o crescimento de vendas durante o período do plano, o aumento da participação no mercado e o maior lucro das vendas. Para ele o objetivo relaciona-se a quais produtos se quer vender, em quais mercados e sob quais condições, incluindo todos os elementos do composto de marketing. Para Dantas (2014) os diferentes objetivos apresentados no plano, quando atingidos, é que possibilitarão que a visão seja atingida e a missão executada.

Segundo Kotler e Keller (2006) os objetivos estabelecidos devem atender aos seguintes critérios: devem ser organizados em ordem de prioridade e importância, devem ser estabelecidos quantitativamente sempre que possível, devem ser consistentes e coerentes entre si e devem ser estabelecidos para um determinado prazo, seja ele curto, médio ou longo. As metas, por sua vez, são “aquilo que a unidade de negócios deseja alcançar, descreve os objetivos em termos de sua dimensão e prazo” (KOTLER e KELLER, 2006, p.53).

É importante que os objetivos e as metas sejam: escritos e divulgados na empresa, realistas, mensuráveis, claros, específicos e desafiadores, porém alcançáveis (CHURCHILL e PETER, 2012, p.90). Seguindo todos esses requisitos, posteriormente, ficará mais fácil controlar e avaliar os objetivos quanto sua efetividade. O ideal é que os objetivos e metas sejam coerentes com a missão e a visão da companhia e que ao serem cumpridos, os objetivos neutralizem as ameaças e as fraquezas e potencializem as oportunidades e forças (BAER, 2014, p.117).

Por fim, os objetivos e metas estabelecem o que deverá ser alcançado e quando, mas não como. Sendo assim, uma vez definidos, torna-se possível o estabelecimento de estratégias adequadas.

3.5.5 ESTRATÉGIAS DE MARKETING

Segundo Las Casas (2011, p.27) “formular estratégias é pensar no que será feito atualmente e no futuro”. Para Kotler e Keller (2010) a estratégia é o modo de se chegar onde a empresa aspira, conforme estabelecido nos objetivos e metas. Ou seja, é a definição dos métodos utilizados para se atingir os objetivos de marketing no prazo de tempo exigido.

As estratégias se relacionam com os elementos do *mix* de marketing. São os meios de se conseguir atingir os objetivos fazendo uso dos preços, da comunicação, do produto e da distribuição (WESTWOOD, 1996, p.139). Nesse sentido Westwood (1996) propõe, ainda, que se agrupem as estratégias sob os títulos dos quatro principais elementos do composto de marketing (4Ps).

As estratégias são importantes para criar e reforçar o relacionamento da organização com seus clientes. Michael Porter propôs três estratégias que fornecem um bom ponto de partida para o pensamento estratégico: liderança total em custos, conseguindo os menores custos de produção e distribuição, de modo a oferecer preços mais baixos que os dos concorrentes e obter grande participação de mercado; diferenciação, concentrando-se em conseguir desempenho superior em uma área importante de benefícios ao cliente e valorizada por grande parte do mercado; foco, concentrando-se em um ou mais segmentos estreitos do mercado e conhecendo-os bem (KOTLER e KELLER, 2006).

Fica claro, então, que para definir estratégias adequadas deve-se antes ter em mente o público-alvo que visa atingir, a posição que se deseja ocupar na mente do cliente e que atributos do produto ou serviço devem ser enfatizados para que a empresa seja conhecida como deseja.

Segundo Westwood (1996) as estratégias podem ser divididas em três tipos: defensiva (idealizadas para evitar a perda dos clientes existentes), de desenvolvimento (para oferecer aos clientes já existentes uma variedade maior de seus produtos ou serviços) ou de ataque (para desenvolver o negócio por meio da obtenção de novos clientes).

Entretanto, o tipo de estratégia utilizada depende das necessidades da companhia. Devem ser usadas as estratégias que melhor satisfaçam os objetivos da empresa e que possam ser implementadas usando-se os recursos e capacidades da mesma (CHURCHILL e PETER, 2012, p.91). Quando definidas as estratégias, são determinadas as ações e elaborado um plano de ação para sua realização e para se atingir as metas.

3.5.6 PLANO DE AÇÃO

Segundo Dantas (2014, p. 24), “todo planejamento só tem sentido quando vira ação”. Kotler e Keller (2010) corroboram essa ideia afirmando que uma estratégia de marketing pode ser muito boa, mas não irá valer de nada se a sua implementação não for eficiente. Sendo assim, o plano de ação consiste em uma etapa essencial do planejamento. São os planos de ação que permitem a execução das estratégias definidas. Eles são pensados de modo a atingir os objetivos de marketing, sem perder o foco no público-alvo e suas necessidades.

O plano de ação descreve como colocar em prática o planejamento e determina o programa que deverá ser seguido para a execução das estratégias. Define o que será feito, quem deverá fazer o que, qual o período de duração e prazo de cada ação, e quais serão os custos e recursos necessários para sua implementação.

De forma mais ampla, o plano de ação serve para conscientizar e treinar as pessoas encarregadas de cada tarefa, definir a responsabilidade dos envolvidos, identificar a adequação de equipamentos e materiais do ambiente de trabalho e monitorar seus resultados (CORTES, 2014).

Segundo BAER (2014, p.125), os elementos necessários para a elaboração desse plano podem ser descritos através da ferramenta 5W2H que significa: *What* (o que será feito), *Who* (quem vai fazer o que), *When* (quando será feito), *Where* (onde será feito), *Why* (por que será feito), *How* (como será feito) e *How much* (quanto custará).

Do mesmo modo dos outros elementos do plano de marketing, o plano de ação deve ser adaptado à empresa e sua realidade, sendo um guia orientador para os resultados, mas ainda assim dinâmico e flexível.

Uma vez elaborado o programa deve-se quantificar seu custo e os riscos financeiros envolvidos. O orçamento irá definir os recursos exigidos para se executar as estratégias (WESTWOOD, 1996). É importante, também, determinar a probabilidade de produzir resultados bons o suficiente para justificar as despesas (KOTLER e KELLER, 2006).

3.5.7 CONTROLE

Ao fazer o planejamento, é fundamental criar indicadores para avaliar e mensurar se a empresa tem conseguido executar suas estratégias e alcançar seus objetivos. Cada indicador deve ter padrões estabelecidos que permitam acompanhar a evolução dos resultados esperados (BAER, 2014).

Para Churchill e Peter (2012) controle é a avaliação dos resultados comparando-os com os objetivo, os planos e as estratégias, realizando-se mudanças e adaptações quando necessário. Além de buscar a melhoria contínua, é importante que a empresa revise periodicamente o sucesso, ou não, do plano e das estratégias.

À medida em que a empresa implementa suas estratégias de acordo com o plano de ação, já deve começar a acompanhar os resultados. Segundo Westwood (1996) é preciso ter controle sobre a implementação do plano para poder medir seu desempenho, que deve ser monitorado à medida que avança, sendo recomendadas atitudes corretivas quando o desempenho não for conforme previsto (BAER, 2014).

Ao mesmo tempo, deve-se continuar monitorando os ambientes interno e externo, prestando atenção aos novos acontecimentos que os impactam, pois o mercado está em constante mudança e pode ser preciso analisar e revisar a implementação dos programas, as estratégias propostas ou mesmo os objetivos, adotando comportamentos e metas novos e mais adequados (KOTLER e KELLER, 2006, p.57).

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apesar das crescentes oportunidades para profissionais de engenharia e arquitetura, a concorrência acirrada e a prevalência de grandes escritórios e construtoras nacionais e internacionais fazem com que uma pequena parcela do mercado fique disponível para a inserção de micro e pequenas empresas do segmento.

Entretanto, mesmo nessa pequena parcela do mercado existe concorrência. O número de escritórios de arquitetura de pequeno porte está cada vez maior. Muitos tentam sua inserção no mercado e conseguem, outros tentam, mas acabam desistindo por não conseguir o lucro e espaço no mercado que esperavam. Ademais, não são todos os segmentos do mercado que desfrutam de um crescimento. Ao mesmo tempo em que existem clientes aptos e dispostos a planejar e construir uma casa inteira, outros estão mais preocupados em economizar e minimizar os custos com esse tipo de serviço.

Quanto ao mercado imobiliário, que proporciona oportunidades para arquitetos, apesar do censo comum que o investimento em imóveis é bom, esse mercado em alguns estados tem estado parado desde a Copa do Mundo de 2014. Contudo, a área de atuação do arquiteto é bastante ampla e isso possibilita sua inserção em diferentes tipos de mercado e áreas, além da possível parceria com outros profissionais, complementando o trabalho um do outro e aumentando a quantidade de potenciais clientes.

Sendo assim, a inserção da CR Arquitetura e Interiores no mercado do Distrito Federal parece ser viável. A arquiteta tem bastante conhecimento na elaboração de projetos em 3D e na utilização de *softwares* de arquitetura, podendo contribuir com profissionais que não possuem essa especialidade. Ao mesmo tempo, poderá usar suas outras habilidades e conhecimentos específicos como diferenciais.

Entretanto, para que sua inserção ocorra, é de extrema importância que a CR conheça a fundo o mercado em que está inserida e esteja sempre atualizada sobre suas tendências, mudanças de comportamento e características. Assim, será possível definir um segmento-alvo e o conjunto de serviços que se pode oferecer, identificando o que realmente representa valor para os clientes, de modo que sejam percebidos por eles como benefícios. Além disso, para os profissionais do

ramo da arquitetura é essencial criar e manter uma rede de contatos através de um bom relacionamento com clientes, profissionais do ramo e de segmentos complementares.

O plano de marketing servirá, então, como uma ferramenta gerencial, pois proporcionará à CR Arquitetura e Interiores um melhor conhecimento do mercado em que está inserida e um direcionamento de seus esforços de maneira estratégica para que alcance seus objetivos e sua visão empresarial.

Deste modo, todo o processo de estruturação do escritório será guiado por pesquisas, planejamento estratégico e financeiro, técnicas de marketing e direcionamento para o mercado. Tudo isso com o intuito de criar um diferencial, posicionando a empresa em uma situação de destaque no ramo em que atua.

REFERÊNCIAS

ABBATE, Vinicius. *Prospecção de clientes*. 2010. Disponível em: <<http://au.pini.com.br/arquitetura-urbanismo/190/prospeccao-de-clientes-159556-1.aspx>> Acesso em 18 de setembro de 2014 às 13:55.

ABIBI FILHO, Alfredo. *Projetos Focados em Segmento de Mercado, Arquitetando para Agregar Valor ao Empreendimento Residencial*. Texto para revista Construção e Mercado. Pini, Dezembro 2011.

ADEGRAF. *Tabela Referencial de Valores 2013/2015*. 2013. Disponível em: <http://www.adegraf.org.br/downloads/tabela_valores_2013_2015_web.pdf>. Acesso em 19 de outubro de 2014 às 15:00.

ALVARENGA, Darlan. *Veja quem ganhou e quem perdeu com a Copa na economia*. 2013. Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/noticia/2014/07/veja-quem-ganhou-e-quem-perdeu-com-copa-na-economia.html>>. Acesso em 23 de setembro de 2014 às 12:45.

BAER, Alexandre. *Estratégia de Empresas*. Brasília, 2014, 127 p. Apostila do Curso de Gestão de Negócios Imobiliários e da Construção Civil – Fundação Getúlio Vargas.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. *BC divulga relatório de estabilidade financeira*. 2014. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/pt-br/Paginas/bc-divulga-relatorio-de-estabilidade-financeira-.aspx>>. Acesso em 23 de setembro de 2014 às 22:00.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. *Financiamentos para Reforma ou Ampliação*. 2014. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/fis/SFH/port/est2014/03/Quadro_2_8_3.pdf>. Acesso em 23 de setembro de 2014 às 21:47.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. *Resumo*. 2014. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/FIS/SFH/PORT/est2014/03/Resumo.pdf>>. Acesso em 23 de setembro de 2014 às 21:42.

BELAS ARTES. *Arquitetura e Urbanismo*. 2014. Disponível em: <<http://www.belasartes.br/cursos/?curso=arquitetura-e-urbanismo>>. Acesso em 24 de agosto de 2014 às 17:07.

BENEVIDES, Carolina. *Segundo estudo, todos os municípios brasileiros têm déficit habitacional*. 2014. Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/brasil/segundo-estudo-todos-os-municipios-brasileiros-tem-deficit-habitacional-11827890#ixzz3E3IsWUUH>>. Acesso em 22 de setembro de 2014 às 10:51

BEP ARQUITETOS. *Sobre*. 2014. Disponível em: <<http://www.beparquitetos.com/quem-somos/>>. Acesso em 29 de setembro de 2014 às 15:15.

BIAJANTE, Camila. *Brasília, a capital dos investimentos*. 2013. Disponível em: <<http://www.revistainfra.com.br/portal/Textos/?Destaques/14168/Bras%C3%ADlia:-a-capital-dos-investimentos>>. Acesso em 22 de agosto de 2014 às 14:33.

CARPANEDA & NASR ARQUITETOS. *O Escritório*. 2014. Disponível em: <<http://www.carpanedanar.com>>. Acesso em 28 de setembro de 2014 às 21:45.

CAU/BR. *Dados Gerais CAU/BR – Censo*. 2012. Disponível em: <<http://www.caubr.gov.br/censo/resource/site/pdf/nacional/Censo-CAU-Brasil.pdf>>. Acesso em 9 de setembro de 2014 às 14:47.

CAU/DF. *Guia do Novo Arquiteto*. 2014. Disponível em: <<http://www.caudf.org.br/portal/images/CAU-DF/pdfs/GuiaEstudante.pdf>>. Acesso em 22 de setembro de 2014 às 18:55.

CIA. *The World Factbook*, 2014. Disponível em: <<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/fields/2048.html#132>>. Acesso em 07 de setembro de 2014 às 17:35.

CHURCHILL, G.; PETER, J. *Marketing: Criando valor para os clientes*. São Paulo: Saraiva, 2012.

CODEPLAN. *Distribuição de renda na área metropolitana integrada de Brasília*. 2013. Disponível em: <http://www.bnb.gov.br/content/aplicacao/etene/etene/docs/6-distribuicao_renda_area_metropolitana_integrada_brasilia_amib.pdf>. Acesso em 23 de setembro de 2014 às 12:23.

CODEPLAN. *Pesquisa Distrital por Amostra de Domicílios Brasília*. 2012. Disponível em: <<https://www.scribd.com/doc/103522635/Pdad-2012>>. Acesso em 2 de outubro de 2014 às 15:00.

CODEPLAN, *Pesquisa Distrital por Amostra de Domicílios Lago Norte*. 2014. Disponível em: <http://www.codeplan.df.gov.br/images/CODEPLAN/PDF/pesquisa_socioeconomica/pdad/2013/LAGO_NORTE2014.pdf>. Acesso em 3 de outubro de 2014 às 15:38.

CODEPLAN. *Pesquisa Distrital por Amostra de Domicílios Lago Sul*. 2014. Disponível em: <http://www.codeplan.df.gov.br/images/CODEPLAN/PDF/pesquisa_socioeconomica/pdad/2013/PDAD_Lago_Sul_2013-2014.pdf>. Acesso em 3 de outubro de 2014 às 16:10.

CODEPLAN. *Pesquisa Distrital por Amostra de Domicílios Park Way*. 2014. Disponível em: <http://www.codeplan.df.gov.br/images/CODEPLAN/PDF/pesquisa_socioeconomica/pdad/2013/PARK_WAY-PDAD2014.pdf>. Acesso em 3 de outubro de 2014 às 16:30.

CODEPLAN. *Pesquisa Distrital por Amostra de Domicílios Sudoeste/Octogonal*. 2012. Disponível em: <<http://www.codeplan.df.gov.br/images/CODEPLAN/PDF/Pesquisas%20Socioeconômicas/PDA D/2012/PDAD%20Sudoeste.pdf>>. Acesso em 2 de outubro de 2014 às 15:30.

CODEPLAN. *Indicadores de Desigualdade Social no Distrito Federal*. 2007. Disponível em: <<http://www.codeplan.df.gov.br/images/CODEPLAN/PDF/Pesquisas%20Socioeconômicas/Demografia/Demografia%20em%20Foco%201%20-%20Indicadores%20de%20Desigualdade%20Social%20no%20Distrito%20Federal.pdf>>. Acesso em 18 de setembro de 2014 às 20:38.

CONSELHO DE MARKETING. *História do Marketing e Teoria*. 2005. Disponível em: <<http://conselhodemarketing.xpg.uol.com.br/10.html>>. Acesso em 9 de setembro de 2014 às 18:53.

CORTES, Sergio. *Marketing Imobiliário*. Brasília, 2014, 93 p. Apostila do Curso de Gestão de Negócios Imobiliários e da Construção Civil – Fundação Getúlio Vargas.

COSTA, Lúcio, *Arquitetura*. São Paulo: José Olympio, 2002.

DANTAS, Edmundo B. *Gestão da informação sobre a satisfação de clientes e orientação para o mercado*. Departamento de Ciência da Informação e Documentação – CID – UnB. Brasília, 2007. Tese de Doutorado.

DANTAS, Edmundo B. *Manual Realmente Prático para a Elaboração de Planos de Marketing*. Distrito Federal: Senac, 2014.

DENISE ZUBA. *Equipe*. 2014. Disponível em: <<http://denisezuba.com.br/equipe.asp>>. Acesso em 29 de setembro de 2014 às 17:35.

DISNEY INSTITUTE. *O jeito Disney de encantar os clientes: do atendimento excepcional ao nunca parar de crescer e acreditar*. São Paulo: Saraiva, 2011.

DRUCKER, Peter. *Prática da Administração de Empresas*. São Paulo: Pioneira, 1981.

ERNST & YOUNG TERCO. *Brasil Sustentável – Potencialidades do mercado habitacional*. 2008. Disponível em: <<http://www.ey.com/BR/pt/Issues/Driving-growth>>. Acesso em 22 de setembro de 2014 às 17:50.

FIGUEROLA, Valentina. *Entrevista – O futuro é o mercado*. 2013. Edição 110. Disponível em: <<http://au.pini.com.br/arquitetura-urbanismo/110/o-futuro-e-o-mercado-23525-1.aspx>>. Acesso em 05 de Setembro de 2014 às 15:30.

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO. *Déficit Habitacional no Brasil 2011-2012*. 2014. Disponível em: <<http://www.fjp.mg.gov.br/index.php/docman/cei/deficit-habitacional/363-deficit-nota-tecnica-dh-2012/file>>. Acesso em 22 de setembro de 2014 as 10:47.

G1. *Mercado imobiliário dá sinais de esfriamento em São Paulo*. 2014. Disponível em: <<http://g1.globo.com/jornal-nacional/noticia/2014/07/mercado-imobiliario-da-sinais-de-esfriamento-em-sao-paulo.html>>. Acesso em 23 de setembro de 2014 às 23:34.

GBC BRASIL. *Brasil é o 3º em ranking de construções sustentáveis*. 2014. Disponível em: <<http://www.gbcbrasil.org.br/?p=videos-detalhes&I=62>>. Acesso em 18 de setembro de 2014 às 13:42.

GOODMAN, John. *Complaint Handling in America*. Pesquisa do *Technical Assistance Research Program* (TARP). US Office of Consumer Affairs, 1986.

GUIA DA CARREIRA. *Arquitetura*. 2014. Disponível em: <<http://www.guiadacarreira.com.br/artigos/carreira/arquitetura/>>. Acesso em 24 de agosto de 2014 às 17:30.

GUIA DO ESTUDANTE. *Guia de Profissões - Arquitetura e Urbanismo*. 2014. Disponível em: <<http://guiadoestudante.abril.com.br/profissoes/artes-design/arquitetura-urbanismo-684241.shtml>>. Acesso em 08 de setembro de 2014 às 17:35.

IBGE. *Censo 2010: Mais da metade dos emigrantes brasileiros são mulheres*. 2011. Disponível em: <<http://saladeimprensa.ibge.gov.br/noticias?view=noticia&id=1&busca=1&idnoticia=2017>>. Acesso em 18 de setembro de 2014 às 20:16.

IBGE. *Distrito Federal – Brasília*. 2014. Disponível em: <<http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=530010>>. Acesso em 18 de setembro de 2014 às 21:07.

IBGE. *Estatísticas do Cadastro Central de Empresas*. 2012. Disponível em: <ftp://ftp.ibge.gov.br/Economia_Cadastro_de_Empresas/2010/cempre2010.pdf>. Acesso em 08 de setembro de 2014 às 18:52.

IBGE. *IBGE releases the population estimates of the municipalities in 2012*. 2012. Disponível em: <<http://saladeimprensa.ibge.gov.br/en/noticias?view=noticia&id=1&busca=1&idnoticia=2204>>. Acesso em 18 de setembro de 2014 às 20:43.

IBGE. *Pesquisa Anual de Serviços*. 2010. Rio de Janeiro: IBGE, 2012. Disponível em: <ftp://ftp.ibge.gov.br/Comercio_e_Servicos/Pesquisa_Anual_de_Servicos/pas2010/pas2010.pdf>. Acesso em 08 de Setembro de 2014 às 18:52.

IBGE. *Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios – Síntese de Indicadores*. 2013. Rio de Janeiro: IBGE, 2014. Disponível em: <ftp://ftp.ibge.gov.br/Trabalho_e_Rendimento/Pesquisa_Nacional_por_Amostra_de_Domicilios_anual/2013/Sintese_Indicadores/sintese_pnad2013.pdf>. Acesso em 30 de outubro de 2014 às 15:00.

IBGE. *PNAD 2011: bigger growth among lowest income ranges*. 2011. Disponível em: <<http://saladeimprensa.ibge.gov.br/noticias?view=noticia&id=1&busca=1&idnoticia=2222>>. Acesso em 23 de setembro de 2014 às 11:15.

IBGE. *Renda Nacional Bruta*. 2013. Disponível em: <<http://brasilemsintese.ibge.gov.br/contas-nacionais/renda-nacional-bruta>>. Acesso em 23 de setembro de 2014 às 14:47.

IBGE. *SINAPI*: Agosto de 2014. 2014. Disponível em:
<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/precos/sinapi/sinapi_201408caderno.pdf>.
Acesso em 22 de setembro de 2014 às 15:03.

IBGE. *Síntese de Indicadores Sociais – Uma Análise das Condições de Vida da População Brasileira*. 2013. Disponível em:
<ftp://ftp.ibge.gov.br/Indicadores_Sociais/Sintese_de_Indicadores_Sociais_2013/SIS_2013.pdf>.
Acesso em 20 de setembro de 2014 às 15:00.

IBOPE. *Media book*. 2013. Disponível em:
<<http://www.mediabook.ibope.com/pais/brasil/2013/abertura/destaque>>. Acesso em 17 de setembro de 2014 às 15:22.

IPEA. *Estudo aponta redução no déficit habitacional no país*. 2013. Disponível em:
<http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=20656>.
Acesso em 22 de setembro de 2014 às 20:40.

JOHNSON, Spencer. *Quem mexeu no meu Queijo?* Rio de Janeiro: Record, 2001.

KOTLER, Philip; KELLER, Keller.L. *Administração de Marketing*. 12ª Edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAS CASAS, Alexandre. *Plano de Marketing para Micro e Pequenas Empresas*. 6ª Edição. São Paulo: Atlas, 2011.

LEARDI, Germano. *Financiamento imobiliário: Governo lança novas medidas para facilitar acesso ao crédito*. 2014. Disponível em:
<http://www.abecip.org.br/m5.asp?cod_noticia=21264&cod_pagina=416&cod_pai=&cod_pai2=>>. Acesso em 23 de setembro de 2014 às 22:13.

LOVELOCK, Christopher; WIRTZ, Jochen. *Marketing de Serviços*. São Paulo: Pearson, 2010.

MARQUES, Felipe. *Bancos reduzem projeção de alta do crédito em 2014*. 2014.
<http://www.abecip.org.br/m5.asp?cod_noticia=21263&cod_pagina=416&cod_pai=&cod_pai2=>>. Acesso em 23 de setembro de 2014 às 22:44.

MARTELLO, Alexandre. *Na 16ª queda seguida, mercado reduz previsão de alta do PIB para 0,33%*. 2014. Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/mercados/noticia/2014/09/na-16-queda-seguida-mercado-reduz-previsao-de-alta-do-pib-para-033.html>>. Acesso em 23 de setembro de 2014 às 23: 05.

MARTINS, Jairo. *O planejamento é fundamental para a sobrevivência do seu negócio*. 2013. Disponível em: <<http://revistapegn.globo.com/Colunistas/Jairo-Martins/noticia/2013/08/o-planejamento-e-fundamental-para-sobrevivencia-do-seu-negocio.html>>. Acesso em 24 de agosto de 2014 às 16:37.

- MARTINS, Victor. *Restrição do Crédito Deverá Fazer o País Crescer Menos*. 2014. Disponível em: <http://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/economia/2014/01/04/internas_economia,406262/restricao-do-credito-devera-fazer-o-pais-crescer-menos.shtml>. Acesso em 22 de setembro de 2014 às 18:46.
- MATIAS-PEREIRA, José. *Manual de metodologia da pesquisa científica*. São Paulo: Atlas, 2012.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. *Safári de Estratégia: Um Roteiro Pela Selva do Planejamento Estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- OLIVEIRA, Deh. *Em dia com a Tecnologia*. 2009. Disponível em: <<http://au.pini.com.br/arquitetura-urbanismo/181/em-dia-com-a-tecnologia-as-novas-tecnologias-podem-130997-1.aspx>>. Acesso em 15 de setembro de 2014 às 20:39.
- OLIVEIRA, Kelly. *Projeção de instituições para crescimento segue em queda*. 2014. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/economia/noticias/projecao-de-instituicoes-para-crescimento-segue-em-queda>>. Acesso em 23 de setembro de 2014 às 14:45.
- PORTAL DO EMPREENDEDOR. *Orientações EIRELI*. 2014. Disponível em: <<http://www.portaldoempreendedor.gov.br/eireli/abertura-registro-e-legalizacao>>. Acesso em 19 de outubro de 2014 às 16:00.
- PRATES, Marco. *A geração canguru – Jovens não querem sair de casa no Brasil*. 2013. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/brasil/noticias/jovens-nao-querem-mais-sair-de-casa-no-brasil>>. Acesso em 8 de dezembro de 2014 às 15:28.
- REINERT, ANA. *Serviços a clientes – Diferenciação na oferta*. 2014. Curso Online – ESPM. Disponível em: <<http://www2.espm.br/cursos/educacao-distancia/cursos-abertos/servicos-clientes-diferenciacao-da-oferta>>.
- RENATA DUTRA. *Renata Dutra*. 2014. Disponível em: <<http://renatadutra.com.br>>. Acesso em 29 de setembro de 2014 às 14:40.
- RIZZO, Garibaldi. *A diferença entre o arquiteto, o design de interiores e o decorador*. 2013. Disponível em: <<http://novo.caupi.org.br/?p=3217>>. Acesso em 25 de setembro de 2014 às 22:30.
- SCHREIBER, Mariana. *Aluguel caro pressiona déficit habitacional nas metrópoles*. 2014. Disponível em: <http://www.bbc.co.uk/portuguese/noticias/2014/05/140527_deficit_habitacional_ms.shtml>. Acesso em 22 de setembro de 2014 às 10:40.
- SCHULTZ, Don; TANNENBAUM, Stanley; LAUTERBORN, Robert. *Integrated Marketing Communications: Pulling It Together and Making It Work*. Chicago: NTC Business Books, 1993.

SEBRAE. *Tendências de sustentabilidade e oportunidades de negócios em 2014*. 2014.

Disponível em:

<<http://www.sustentabilidade.sebrae.com.br/Sustentabilidade/Not%C3%ADcias/Tendências-de-sustentabilidade-e-oportunidades-de-negócios-em-2014>>. Acesso em 18 de setembro de 2014 às 13:30.

SECOVI-DF. *SECOVI/DF divulga os primeiros dados do mercado imobiliário de 2014*. 2014.

Disponível em:

<http://www.secovidf.com.br/index.php?option=com_content&view=article&id=610:secovidf-divulga-os-primeiros-dados-do-mercado-imobiliario-de-2014&catid=38:ultimas-noticias&Itemid=81>. Acesso em 22 de agosto de 2014 às 22:05.

SESCON-DF. *Cartilha EIRELI*. 2012. Disponível em:

<http://www.portaldoempreendedor.gov.br/eireli/Cartilha%20Eireli%2020x25_alta.pdf>. Acesso em 23 de setembro de 2014 às 23:49.

SIGNIFICADO DAS CORES. *Significado do laranja*. 2014. Disponível em:

<<http://www.significadodascors.com.br/significado-do-laranja.php>>. Acesso em 25 de agosto de 2014 às 21:00.

SINAENCO. *A Importância do Segmento da Arquitetura e Engenharia dentro do Macro Setor de Serviços*. 2009. Disponível em:

<<http://www.sinaenco.com.br/downloads/Servi%C3%A7os.pdf>>. Acesso em 8 de setembro de 2014 às 23:00.

SINAENCO. *Movimentação Nacional do Emprego no Segmento da Arquitetura e Engenharia Consultiva*. 2012. Disponível em:

<<http://www.sinaenco.com.br/downloads/Caged%202012.pdf>>. Acesso em 8 de setembro de 2014 às 23:10.

SINAENCO. *Perfil do Setor de Arquitetura e Engenharia Consultiva*. 2012. Disponível em:

<http://www.sinaenco.com.br/downloads/PERFIL_2011-final.pdf>. Acesso em 7 de agosto de 2014 às 17:10.

SINDUSCON-DF. *CUB-DF/M²*. 2014. Disponível em:

<<http://www.sinduscondf.org.br/portal/cub>>. Acesso em 19 de outubro de 2014 às 15:15.

STUDIOB611. *Studiob611*. 2014. Disponível em:

<<http://www.studiob611.com/#!/about/c240r>>. Acesso em 27 de setembro de 2014 às 11:29.

STUDIOPIPPA. *STUDIOPIPPA*. 2014. Disponível em:

<<http://www.studiopippa.com/#!/about/c786>>. Acesso em 28 de setembro de 2014 às 21:37

UNB. *Arquitetura e Urbanismo*. 2014. Disponível em:

<http://www.unb.br/aluno_de_graduacao/cursos/arquitetura_e_urbanismo>. Acesso em 10 de outubro de 2014 às 19:00.

VALERIA GONTIJO. *Studio*. 2014. Disponível em:

<<http://www.valeriagontijo.com>>. Acesso em 27 de setembro de 2014 às 10:45

WESTWOOD, John. *O Plano de Marketing – Guia Prático*. São Paulo: Makron Books, 1996.

ZEITHAML, Valarie; BITNER, Mary; GREMLER, Dwayne. *Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente*. Porto Alegre: Bookman, 2011.