

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO

ANDRÉ LUIZ REBELATO FILOMENO

**“ESTRUTURAÇÃO DO PLANO DE MARKETING PARA [AT]
ARQUITETURA”**

Florianópolis
2009

ANDRÉ LUIZ REBELATO FILOMENO

“ESTRUTURAÇÃO DO PLANO DE MARKETING PARA [AT]
ARQUITETURA”

Trabalho de conclusão de estágio apresentado à disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina. Área de concentração em plano estratégico de marketing.

Orientador:

Prof. Dr. Sebastião Aílton da Rosa Cerqueira
Adão

Florianópolis
2009

ANDRÉ LUIZ REBELATO FILOMENO

“ESTRUTURAÇÃO DO PLANO DE MARKETING PARA [AT]
ARQUITETURA”

Este trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final na Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, julho de 2009.

Prof. Dr. Rudimar Antunes da Rocha
Coordenador de Estágio

Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:

Prof. Sebastião Ailton da Rosa Cerqueira Adão
Orientador

Prof. Allan Augusto Platt
Membro

Prof. Jordan Juliani
Membro

“Impossível é apenas uma grande palavra usada por gente fraca que prefere viver no mundo como está em vez de usar o poder que tem para mudá-lo. Impossível não é um fato. É uma opinião. Impossível não é uma declaração. É um desafio. Impossível é hipotético. Impossível é temporário.” (Muhammad Ali)

FILOMENO, André Luiz Rebelato Filomeno. **Estrutura de plano estratégico de marketing para [AT] Arquitetura**. 103 fls. Trabalho de conclusão de disciplina (estágio supervisionado – CAD 5236). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

RESUMO

Este estudo teve como objetivo geral propor um plano de marketing à empresa e escritório de arquitetura [AT] Arquitetura com a finalidade de aumentar a sua lucratividade diante de um cenário incerto que toma conta do setor de construção civil. O presente estudo caracteriza-se inicialmente como exploratório sendo um estudo de caso, de caráter descritivo e de natureza qualitativa. Para a obtenção das informações necessárias foi utilizada técnica de análise documental e de entrevistas semi-estruturadas com uma das sócias da [AT] Arquitetura. Usando por base a fundamentação teórica descrita no trabalho, pode-se constatar que a realidade da empresa estudada converge com muitas empresas brasileiras, aonde as ferramentas e práticas administrativas são pouco utilizadas ocasionando limitações e problemas dentro da empresa. Por fim, após ter sido realizado uma análise de SWOT, que foi possível através da análise dos ambientes interno e externo da empresa, pode-se constatar os pontos fortes e fracos, bem como as ameaças e oportunidades tornando-se possível assim, e utilizando o composto de marketing como norteador, sugerir ações estratégicas de marketing para que o plano seja implementando com sucesso.

Palavras-Chaves: Plano de Marketing. Estratégia. Planejamento. Escritório de Arquitetura.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - “4As” definidos por Richers.....	28
Quadro 2 – Evolução quadro de funcionários.....	71
Quadro 3 - Matriz SWOT [AT] Arquitetura (Forças e Fraquezas)	84
Quadro 4 - Matriz SWOT [AT] Arquitetura (Oportunidades e Ameaças)	85

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Propostas oferecidas e aceitas.....	64
Tabela 2- Variação do PIB Brasileiro	75
Tabela 3 - Taxa de desocupação	76
Tabela 4 - Taxa de desocupação mensal em 2008.....	76
Tabela 5 - Déficit Habitacional por Renda Familiar em Número de Salários Mínimos – Mil Unidades.....	80

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - PIB Brasileiro e PIB da Construção Civil	79
---	-----------

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Fluxo Sistêmico dos “4As”	28
Figura 2 - Ciclo de Vida do Produto	30
Figura 3 - Estratégia de preço/qualidade (adaptada de Kotler (2000, p. 440).	33
Figura 4 - Matriz da Análise SWOT	44
Figura 5 - Logomarca 2009 da [AT] Arquitetura	63
Figura 6 - Organograma [AT] Arquitetura	69
Figura 7 - Layout planta baixa [AT] Arquitetura	72

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 OBJETIVOS	13
1.1.2 Objetivo Geral.....	13
1.1.3 Objetivos Específicos	14
1.2 JUSTIFICATIVA	14
1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO	15
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	17
2.1 Estratégia Empresarial.....	17
2.2 Planejamento	20
2.2.1 Planejamento Estratégico	22
2.3 Marketing.....	26
2.3.1 Mix de Marketing	29
2.4 Plano de Marketing	35
2.4.1 Sumário Executivo	39
2.4.2 Análise da Situação.....	40
2.4.3 Análise SWOT	43
2.4.4 Objetivos e Metas para Marketing	45
2.4.5 Estratégias de Marketing	46
2.4.6 Implementação	47
2.4.7 Avaliação e Controle do Plano de Marketing	49
3 METODOLOGIA	51
3.1 Tipo de Pesquisa	51
3.2 Coleta de dados	52

3.3 Limitações da Pesquisa	54
4 APRESENTAÇÃO DO CASO: A EMPRESA [AT] ARQUITETURA	55
5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	57
5.1 A Estratégia Empresarial	57
5.2 O Planejamento Estratégico na [AT] Atelier de Arquitetura	59
5.3 Estrutura do Plano de Marketing na [AT] Arquitetura	60
5.3.1 Sumário Executivo	60
5.3.2 Análise da Situação	61
5.3.3 Análise de SWOT	83
5.3.4 Objetivos Marketing	86
5.3.5 Estratégias de Marketing	86
5.3.6 Implementação	89
5.3.7 Avaliação e Controle	93
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	94
REFERÊNCIAS	96
ANEXO	100

1 INTRODUÇÃO

A contemporaneidade evidencia um mundo em constantes e abruptas mudanças, desfigurando quase que periodicamente o cenário ao qual as organizações atuais estão imersas, dificultando ainda mais o desafio à sobrevivência. A partir daí, surge à necessidade, cada vez mais, clara e vital do uso de ferramentas e técnicas administrativas em toda e qualquer organização.

A competitividade tornou-se um fator essencial para as empresas, seja devido à globalização que interliga os mercados mundo a fora, tendo o poder de multiplicar concorrentes e alternativas ou pelas crescentes exigências e alterações no comportamento do mercado consumidor.

E é justamente neste contexto desafiador que cabe as organizações compreender melhor não somente o seu ambiente interno, mas, também o cenário ao seu redor, que exerce uma influência de igual, ou muitas vezes de maior importância para o desempenho das mesmas.

Conhecer esse cenário conturbado tornou-se uma tarefa quase que obrigatória para todos os administradores, seja em tentar prever o próximo passo do seu concorrente, seja em querer levantar as necessidades dos seus consumidores, e, dessa maneira as técnicas da administração permitem realizar esta tarefa de forma mais estruturada e precisa.

Para tanto, o Marketing é uma ferramenta indispensável para toda e qualquer organização que deseja obter sucesso, evoluindo do antigo conceito de apenas “fazer propaganda”, adquirindo um conceito e uma utilidade muito mais ampla. Czinkota *et al* (2001) ajuda a esclarecer o conceito real de marketing demonstrando que este não deve apenas se direcionar aos clientes, a produção e as vendas, pois é necessário lembrar que todos esses estão englobados em um mercado, o qual sempre orientará os mesmos.

O fruto desse estudo é justamente a ferramenta que é utilizada para implementar, modificar ou estruturar todo o marketing de uma empresa em questão. O plano de marketing é um documento escrito ou um esquema que abrange todas as

atividades de marketing da organização, incluindo a implementação, avaliação e controle, conforme evidencia Ferrel e Hartline et al (2005).

A organização a qual foi aplicada o estudo se constitui por uma organização formada por profissionais liberais, arquitetas sem nenhum conhecimento formal em administração de empresas, não possuindo assim uma área de marketing e nenhuma atividade formal para o marketing empresarial, o que faz com que a empresa esteja completamente à deriva do mercado, sem deter de ações planejadas para enfrentar esse mundo empresarial incerto.

Diante disto, o presente estudo propõe-se a contribuir para uma necessária avaliação profunda da situação atual do marketing seguido de uma proposta de um plano de marketing para a [AT] Arquitetura. Sendo assim, neste contexto, o problema de pesquisa estabelecido é dado pela seguinte questão: **Quais elementos e ações devem estar contidos em um plano de marketing para que a [AT] Arquitetura possa aumentar a sua lucratividade?**

1.1 OBJETIVOS

Os objetivos dentro de um trabalho científico definem o que e onde se pretende chegar com a realização de uma pesquisa. Sendo que o objetivo geral define de uma maneira mais abrangente como o próprio nome já diz, o que se pretende alcançar, já os objetivos específicos definem as etapas que devem ser seguidas para que se possa alcançar o objetivo geral, conforme defende Richardson *et al* (1999).

1.1.2 Objetivo Geral

Estruturar um plano de marketing para a empresa [AT] Arquitetura, escritório de arquitetura, considerando dados do primeiro semestre de 2009, para que a empresa possa aumentar os seus índices de lucratividade.

1.1.3 Objetivos Específicos

- a) Caracterizar a estratégia empresarial dentro da [AT] Arquitetura;
- b) Identificar o planejamento dentro da empresa;
- c) Diagnosticar a situação atual do marketing da [AT] Arquitetura;
- d) Estruturar um plano de marketing para a [AT] Arquitetura

1.2 JUSTIFICATIVA

A justificativa deve conter as razões determinantes na escolha do tema, além da importância do mesmo em comparação com outros assuntos, conforme relata Fachin (1993).

Já Richardson *et al* (1999) define a justificativa como sendo a explicação dos motivos que justificam uma pesquisa. Segundo os autores uma justificativa deve conter três partes: experiência vivida em relação ao fenômeno, a formulação do problema que se pretende estudar e a contribuição que o trabalho trará.

Gil (1999) cita que para que um problema de pesquisa seja justificado ele deve ser relevante e oportuno. Com isso o autor faz as indagações. Por que pesquisar? Qual a importância do fenômeno pesquisado? E que pessoas se beneficiarão com os resultados?

De acordo com Castro apud Matar (2005), existem três critérios a serem respeitados para que a escolha de um tema de pesquisa seja justificada: importância, originalidade e viabilidade.

No que diz respeito a importância da pesquisa, este pode ser considerado importante se estiver relacionado a um assunto que divida ou afete uma parte considerável da sociedade, bem como para a organização que se realizará o estudo em questão, visto que o pesquisador foi procurado por esta organização para que tal estudo fosse realizado. A importância também pode ser justificada se o tema estiver relacionado a uma questão teórica que exija uma atenção prolongada na literatura específica.

O tema será considerado original se os resultados obtidos tiverem a capacidade de superar expectativas. Um tema de pesquisa não pode ser considerado mais ou menos original pelo o fato de nunca ou já ter sido pesquisado anteriormente.

Já para a viabilidade, esta é dada pela possibilidade de ser realizada a pesquisa levando-se em consideração fatores como a capacidade do pesquisador, os recursos financeiros, prazo, informações disponíveis, assim como o estado de teorização do assunto. Mattar (2005) cita ainda que qualquer um desses fatores pode inviabilizar a realização da pesquisa.

A importância desse projeto para o autor é dada no sentido que trará um conhecimento mais específico sobre a área de marketing, área esta que o autor tem o interesse de especializar-se futuramente. Já para a sociedade, na realização de um plano de marketing visa também ampliar a divulgação de trabalhos e estudos realizados pela a organização em questão, aumentando a interatividade com a sociedade, disponibilizando materiais para estudo.

Com relação à viabilidade para a realização do projeto, este tem total viabilidade, pois a Universidade Federal de Santa Catarina dispõe de um acervo teórico rico para o tema norteador do projeto, o autor tem tempo e recurso para a realização do projeto, e mais importante, as sócias da empresa demonstraram um grande interesse na realização do projeto, colocando-se totalmente a disposição do autor para divulgar informações que possam se tornar necessárias.

1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

O primeiro capítulo constitui-se na introdução e apresentação do tema norteador do trabalho nele encontra-se ainda a pergunta de pesquisa. Definida e apresentada à pergunta, são estabelecidos o objetivo geral e os objetivos específicos. Finalizando o capítulo primeiro, são demonstradas as razões para qual o estudo está sendo realizado e a sua importância, componente esses da justificativa.

O capítulo de número dois constituído pela fundamentação teórica do trabalho. Nele é apresentado os conceitos referentes aos temas estudados no trabalho. A

fundamentação teórica divide-se em quatro tópicos principais, o primeiro conceitua estratégia empresarial, já o segundo explica e exemplifica o planejamento estratégico, seguindo para a conceituação de marketing e por final demonstrando o que a teoria propõe para o plano de marketing.

O capítulo seguinte refere-se a metodologia. Neste é expostos as características da pesquisa realizada no presente estudo, além das técnicas utilizadas para colher as informações necessárias para o complemento do trabalho.

O quarto capítulo trata exclusivamente do estudo de caso, descrevendo a empresa em estudo, caracterizando o mercado onde atua, a fim de realizar uma análise completa e propor um plano estratégico de marketing para a empresa.

O quinto e último capítulo reserva-se para a conclusão. Além de apresentar o plano estratégico de marketing, são explicados os resultados do estudo bem como as considerações finais do pesquisador.

Por último são apresentadas as referências bibliográficas que serviram de base para a realização do trabalho.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica do presente estudo aborda os conceitos de estratégia empresarial, planejamento estratégico, marketing e plano estratégico de marketing apresentado por vários autores, fundamentação essa que serve de base para a análise, confrontando-se as idéias defendidas pelos os diversos autores e a realidade apresentada na [AT] Arquitetura.

2.1 Estratégia Empresarial

A definição e o conceito de estratégia empresarial são de grande importância para a evolução deste trabalho à medida que o assunto norteador, Plano de Marketing, é uma ferramenta estratégica dentro das organizações.

O conceito de estratégia foi muito modificado até chegar a uma definição atual, seu berço de definição encontra-se no âmbito militar, com um conceito amplo e não bem definido, onde estratégia foi vista inicialmente como uma campanha militar a qual se aplicava grandes forças contra um inimigo específico, como explica Ansoff (1986).

Foi a partir da aérea militar que a estratégia começou a entrar e a fazer parte do mundo dos negócios, sendo assim estudada e descrita em larga escala por inúmeros autores das diversas áreas da administração.

Foi no contexto da estratégia empresarial que surgiram autores defendendo pensamentos diferentes, como Von Clausewitz (*apud* CARVALHO e LAURINDO 2007) que cita que a estratégia empresarial seria descritiva, não existindo uma fórmula para acertar a estratégia, porém, deveriam ser usadas experiências prévias para a análise dos possíveis cenários. Já Jomini (*apud* CARVALHO e LAURINDO 2007), defende que estratégia pode ser prescritiva, ou seja, acredita ter uma receita para o sucesso.

A partir das duas vertentes descritas acima, surge então as escolas de pensamento sobre a formulação de estratégias, que têm como seus principais estudiosos autores como Mintzemberg, Ahlstrand e Lampel.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (*apud* CARVALHO e LAURINDO 2007, p.37) defendem que dentro da Escola do Pensamento Estratégico existem três estratégias de caráter analítico e prescritivo e sete de caráter descritivo.

As três estratégias de caráter analítico e prescritiva são:

- a) Design – vê a estratégia como o balanço dos pontos fortes e dos pontos fracos dentro da organização e ameaças e oportunidades externas a ela;
- b) Planejamento – analisa o futuro e traça a melhor estratégia;
- c) Posicionamento – analisa a situação do mercado e da indústria e assim busca um posicionamento no mesmo que caracterize a organização.

Já as sete estratégias de caráter descritivo são:

- a) Empreendedorismo – é direcionada para o idealizador ou para o presidente, embasando sua estratégia organizacional na visão desse líder;
- b) Cognitivo – é baseada na compreensão da mente das pessoas, e como essas enxergam a realidade, sendo muito subjetiva;
- c) Aprendizado – trata-se de um processo emergente, em que o estrategista pode se encontrar em qualquer parte da organização e estes devem além de criar sua estratégia, implementá-la;
- d) Poder – divide-se em duas visões, visão micro e visão macro. Na visão micro entende-se o poder disputado internamente na empresa, e na macro envolve o poder da empresa diante do mercado, ou seja diante dos seus *Stakeholders*;
- e) Cultural – como um processo social visa tratar dos interesses comuns da sociedade, além de ter o dever de integrá-la;
- f) Ambiental – busca-se entender até onde se pode chegar, ou seja, identificar o limite, levando em conta a demanda prevista dentro do mercado em que a organização esta inserida;

- g) Configuração – abrange dois aspectos, um descritivo, onde coloca a empresa com configurações diferentes dependendo da situação, e outro prescritivo, no qual as mudanças são transformações dramáticas de um momento ao outro.

Assim apresentadas as idéias e uma breve definição das Escolas de Pensamento de Formulação Estratégica, move-se para os conceitos mais aceitos na visão diferentes autores sobre estratégia organizacional.

Oliveira (1993) define estratégia como diretrizes e regras que são formuladas com o objetivo de orientar o posicionamento da empresa dentro de seu ambiente.

Para o autor acima, existem os seguintes tipos de estratégias, o de sobrevivência que só deve ser adotado quando não houver alternativa, aonde deve-se parar os investimentos e cortar despesas, o de manutenção, que visa a minimização dos pontos fracos e a maximização dos pontos fortes, o de crescimento, aonde a empresa encontra-se em um ambiente propício ao crescimento, podendo optar por caminhos como estratégia de inovação, internacionalização, *joint-venture* ou expansão e por último o de desenvolvimento, aonde a predominância é de pontos fortes e oportunidades, trabalhando para desenvolver sua organização.

No entendimento Porter (1996), as estratégias são os métodos para superar concorrentes de uma empresa.

Estratégia é a essência de desempenhar as atividades de uma forma diferente ou até realizar atividades diferentes em relação aos concorrentes, para assim criar uma posição valiosa e única.

A estratégia de diferenciação consiste em oferecer um serviço ou produto que seja considerado exclusivo no mercado, ou seja, único, e essa diferenciação devem proporcionar o isolamento em relação aos seus concorrentes. Porém, implica em uma delimitação de mercado em que atua, pois a exclusividade é incompatível com o atendimento direto de uma grande fatia de mercado, afirma Porter (1996).

Ainda na visão de Porter (1996), existem dois tipos básicos de vantagem competitiva, que são: a liderança em custo e a diferenciação. Podendo assim definir o

escopo de atuação estratégico tendo um mercado amplo com diversos segmentos, ou um restrito, atuando em um segmento mais específico.

Resumidamente, o posicionamento estratégico pode ser realizado de três formas distintas e essas não são excludentes, são elas: Variedade nos produtos e serviços, atendimento das necessidades de um determinado grupo de consumidores e particularidade de modalidades de acesso, segundo Porter (1996).

Campbell e Alexander (1997) citam que estratégia é o que leva ao alcance dos objetivos desejados, portanto caso não se consiga estabelecê-la corretamente a consecução dos mesmos será prejudicada, e assim os objetivos serão descartados automaticamente.

Já Stoner e Freeman (1999) dão sua contribuição defendendo que o conhecimento dos objetivos e da estratégia existentes dentro de uma certa organização proporciona uma estrutura para definir que aspectos do meio ambiente terão influência direta na capacidade da organização em alcançar suas metas, e assim pode-se criar padrões de respostas para os mesmo.

Contextualizando esses conceitos, McDonald (2004, p. 233) cita que “estratégia é o meio pelo o qual a organização atinge os objetivos traçados e almejados, mediante o uso de recursos disponíveis por ela”. Kluyver e Pearce (2007, p. 2) defendem que “estratégia é posicionar a organização para obtenção de uma vantagem competitiva”.

Citados os conceitos mais aceitos de estratégia, surge a necessidade de conceituar planejamento, para então ser formulado o planejamento estratégico, que dará corpo ao plano de marketing.

2.2 Planejamento

Para entender melhor o conceito de planejamento, Maximiniano (1988) defende que o planejamento é uma forma das organizações se prepararem para enfrentar um futuro incerto, assumindo os riscos e aproveitando as oportunidades que estão sendo oferecidas, definindo precisamente objetivos e resultados a serem alcançados e os meios pelos quais pretendem alcançar esses resultados.

Para complementar essa idéia, Drucker (*apud* MATTAR, 1997) cita que planejamento é o processo contínuo e sistemático de tomar decisões futuras no presente com o melhor conhecimento possível do que poderá acontecer, organizando assim sistematicamente os esforços que serão necessários para levar adiante essas decisões e então medir os resultados dessas decisões em relação ao esperado, isso através de um organizado sistema de controle.

Kotler (2000) sintetiza afirmando que o planejamento compreende tanto a determinação de um futuro almejado, quanto às etapas necessárias para assim realizá-lo. Nesse sentido é o processo pelo qual as empresas conciliam seus recursos com seus objetivos e oportunidades.

Com base nas idéias Montana (1998), o planejamento consiste em definir as metas e objetivos organizacionais e como realizá-las, classificando o planejamento em três tipos:

- a) Planejamento estratégico: é o planejamento que estabelece metas e objetivos em longo prazo e está ligada a missão da organização;
- b) Planejamento tático: é o planejamento em médio prazo e examinam mais especificamente variáveis como: condições do mercado, os objetivos financeiros e os recursos necessários para que se possam atingir os objetivos;
- c) Planejamento operacional: é o planejamento ligado ao dia-a-dia da organização, direcionando cronogramas específicos e alvos mensuráveis.

Indo ao encontro dessas idéias Stoner e Freeman (1999) complementam indicando que os dois principais tipos de planejamento são os planos estratégicos, que são projetados pelos administradores de topo e de nível médio, que visa cumprir os objetivos amplos da organização e pelos planos operacionais, que mostram como os planos estratégicos serão implementados nas atividades diárias da organização.

Após serem explicados alguns elementos para a compreensão de estratégia empresarial e planejamento, torna-se possível a junção de ambos para melhor compreender a etapa seguinte.

2.2.1 Planejamento Estratégico

Para melhor entender o conceito e definição do termo planejamento estratégico é necessário conhecer a sua origem, que segundo Kotler (2000) deu-se em função da crise industrial instalada nos Estados Unidos durante a década de setenta. Em que houve uma estagnação econômica causada pela crise ocasionando uma inflação mensal de “dois dígitos”. Em decorrência disso, as empresas não podiam mais se basear em projeções simples de crescimento para planejar o futuro, necessitavam sim de um planejamento estratégico.

Westwood (1992) consegue diferenciar bem o planejamento tradicional do planejamento estratégico, o primeiro abarca todas as informações pertinentes que estejam disponíveis no início do processo, ao passo que o planejamento estratégico é idealizado para reagir e explorar novas informações conforme o estabelecimento das mesmas.

Kotler (2000) contribui afirmando que o planejamento estratégico consiste em ajustar os objetivos, habilidades e recursos de uma organização com as oportunidades do mercado.

O autor acima ainda aborda que o planejamento estratégico pode ser definido com uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando um maior grau de interação com o ambiente ao qual esta inserida.

Ferreira *et al* (1997) descreve que o planejamento estratégico é, de forma resumida, um processo gerencial que examina as questões principais da organização, considerando a análise do ambiente interno e externo, determinando um rumo amplo e generalizado para a organização. Possuindo também um horizonte de tempo longo e a sua elaboração é de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa, embora a

participação dos demais níveis seja fundamental para que o plano se torne condizente com a realidade da organização e para que o envolvimento diminua a resistência a sua implementação.

Por sua vez Cobra (1995) sintetiza dizendo que planejamento estratégico é o processo que visa criar condições para que as organizações reajam rapidamente as turbulências do ambiente, otimizando as vantagens competitivas e explorando melhor as oportunidades de mercado.

Com relação à criação da ferramenta de planejamento estratégico dentro das organizações, Stoner (1985) enfatiza que existem quatro passos do planejamento que podem ser adaptados a todos os níveis da organização, que são eles:

Estabelecer um objetivo ou conjunto de objetivos: a identificação de prioridades e a determinação específica de seus fins permitem que as empresas concentrem seus recursos de modo eficaz;

Definir a situação atual: é necessário que se tenha, dentro da organização, linhas abertas de comunicação para que se obtenham informações fundamentais, principalmente dados financeiros e estatísticos;

Identificar o que pode ajudar e o que pode atrapalhar a consecução dos objetivos: a previsão de situações, construção de cenários, são partes essenciais no processo de planejamento;

Elaborar um plano ou conjunto de ações para atingir os objetivos: determinação de diversas medidas para se atingir as metas desejadas, a avaliação dessas alternativas e a escolha da mais apropriada para se atingir o objetivo.

Megginson (1986) ao elaborar o processo de planejamento defende que se inicia com o propósito ou missão da organização, em seguida, são estabelecidos objetivos organizacionais, são desenvolvidos os pressupostos do planejamento, são determinadas as alternativas disponíveis, são avaliadas essas alternativas, após isso se seleciona a alternativa mais apropriada, são realizados os planos para as subunidades, esses planos são implementados e existe um sistema que controla as operações desses planos.

Para Kotler (2000 p. 24), em um ambiente corporativo, são realizadas quatro atividades de planejamento:

- a) Definição de uma missão corporativa: indica o porquê da existência da organização;
- b) Estabelecimento das unidades estratégicas de negócios (UENs): um negócio pode ser dividido em três grupos, o grupo de clientes, necessidade dos clientes e tecnologia;
- c) Alocação de recursos a cada UEN: cada UEN deve ter um desenvolvimento estratégico esperado e uma alocação de recursos adequada a esta estratégia;
- d) Planejamento de novos negócios e a redução de negócios superados: o plano da empresa para seus negócios lhe permite projetar as vendas totais e lucros, que geralmente são inferiores ao desejado. Para que se possa chegar ao desejado as empresas precisam desenvolver novos negócios e para tanto possuem três opções: identificar oportunidades para crescer dentro do mercado atual, identificar oportunidades para adquirir negócios relacionados aos negócios atuais e identificar oportunidades e negócios atraentes não relacionados aos atuais.

Ainda Kotler (2000), tem-se que a principal meta do planejamento é ajudar a empresa a selecionar e organizar seus negócios de modo a manter se saudável mesmo que ocorram eventos que não foram previstos.

Convergindo com as idéias citadas acima, Oliveira (1993) aborda que as fases cruciais para a elaboração e implementação de um planejamento estratégico podem conter diagnóstico estratégico com o levantamento das informações; missão da empresa; instrumentos prescritivos e quantitativos, ou seja, como se chega a situação desejada; e por final o controle e avaliação.

Controle e avaliação que correspondem a verificação de como a empresa está desempenhando suas atividades através da comparação entre situações alcançadas com as situações previstas.

Megginson (1986) cita as vantagens do planejamento como sendo:

- a) Ajuda a administração a adaptar-se e ajustarem-se as mudanças do ambiente;
- b) Capacita os administradores a verem o quadro operativo inteiro com mais clareza;
- c) Estabelece mais precisamente a responsabilidade;
- d) Auxiliar na cristalização de acordos sobre assuntos importantes;
- e) Proporcionam maior ordem as operações;
- f) Ajuda a fazer a coordenação entre diversas áreas da organização;
- g) Torna os objetivos mais específicos e mais bem conhecidos;
- h) Diminui a adivinhação;
- i) Poupa tempo, esforço e dinheiro.

Já para Kotler e Armstrong (1999), o planejamento proporciona muitos benefícios para as organizações, tais como:

- a) Encoraja o pensamento sistemático no futuro e a melhoria das interações entre os executivos;
- b) Obriga a definição correta de seus objetivos e políticas;
- c) Faz com que obtenham e apliquem os recursos necessários ao alcance de seus objetivos;
- d) Obriga a realização de atividades consistentes em relação aos objetivos e procedimentos escolhidos;
- e) Proporciona padrões de desempenho mais fáceis de controlar;
- f) Adota ações corretivas caso o resultado de sua ação não seja satisfatório.

Com todas as idéias apresentadas pelos autores acima, pode-se concluir que o planejamento estratégico visa conhecer o ambiente da organização, definir onde esta pretende chegar a um determinado período de tempo e o os passos que ela deve seguir para alcançar os objetivos traçado.

2.3 Marketing

A concepção moderna que se conhece hoje de marketing surgiu após o término da segunda guerra mundial, mais precisamente na década de 1950. Com o aumento da competitividade entre as empresa, não bastava mais fazer um produto que haveria quem os comprasse. Os clientes começaram a ter um maior poder de escolha dentre as varias ofertas disponíveis no mercado.

Neste sentido as empresas perceberam que deveriam mover o seu foco para os clientes, e passará a adotar prática para compreendê-los melhor, como a realização de pesquisas de mercado, de promoções, comunicação de marketing, adequação dos produtos conforme as necessidades e desejos, e atenção maior a forma com que a distribuição desses produtos era feita. Foram essas ações voltadas para os clientes que recebeu a denominação hoje conhecida de marketing, derivada do inglês *Market*, que significa mercado.

Hoje o conceito de marketing mais divulgado é dado pela *American Marketing Association* (Associação Americana de Marketing) que define o conceito atual de marketing como “uma atividade organizacional e um conjunto de processos para criar, comunicar, entregar valor e gerenciar relacionamento com clientes, mantendo benefícios para a organização e para seus públicos de interesse” (Crescitellie e Ogden 2008, p.1).

Já para Kotler (2000) marketing é o processo social pelo o qual os indivíduos ou grupo desses obtêm aquilo de que tem necessidade e aquilo que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros.

Limeira (2003), por sua vez, dá uma amplitude ao o tema, abordando que o marketing tem que criar valor para o cliente e gerar uma vantagem competitiva que seja duradoura.

Richers (2000, p.5) define o marketing de forma sucinta defendendo que “marketing é a intenção de entender e atender o mercado”.

Entretanto, McDonald (2004) amplia a definição de marketing, comparando as diferenças entre o conceito de marketing e a função de marketing, pois segundo o mesmo, na maioria das vezes ambos são confundidos e fundidos em um único termo. O autor explica que o conceito de marketing está em equacionar as capacidades da organização aos desejos e necessidades dos consumidores, fazendo com que ambos atinjam seus objetivos. Já no que se diz respeito à função de marketing, segundo o mesmo, refere-se à administração do mix de marketing, ou seja, os 4Ps (Produto, Preço, Promoção e Praça), mix esse que será conceituado e melhor explicado mais adiante.

Já Czinkota *et al* (2001) baseia o conceito de marketing em três princípios fundamentais: a empresa existe com um intuito de identificar e satisfazer as necessidades de seus clientes; essa satisfação das necessidades se dará a partir da vontade de toda a organização em supri-la; a empresa deve estabelecer objetivos de curto e longo prazo e procurar sempre cumpri-los. O autor ressalta ainda que o conceito de marketing não deva apenas se direcionar aos clientes, a produção e as vendas, pois é necessário lembrar que todos esses estão englobados pelo mercado, o qual sempre orientara o mesmo.

Com uma visão mais atual, Richers (2000) ressalta que o marketing é tido de forma sistêmica e os processos são dirigidos por equipes de trabalho que internamente os participantes podem exercer funções diferentes, sempre focados em atender o desejo específico de um cliente da empresa. Para que isso ocorra o autor sugere um sistema denominado de Sistema de “4As”, que procura atender as necessidades de entrosamento entre as áreas, ao conhecer o marketing como um conjunto de tarefas operacionais de maneira seqüencial e a custos controláveis.

Os “4As” são definidos por Richers (2000) como:

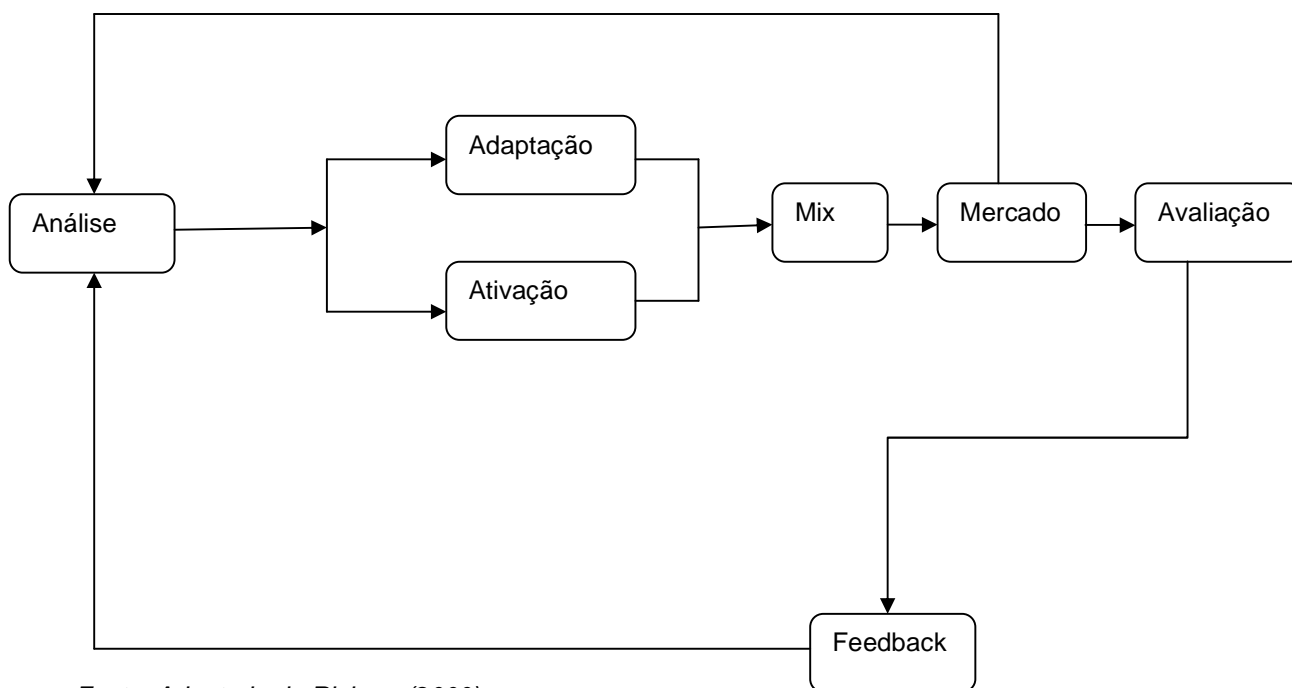
Quadro 1 - “4As” definidos por Richers

Análise	Visa compreender as forças vigentes no mercado em que a empresa opera, ou pretende operar no futuro;
Adaptação	Visa ajustar a oferta da empresa - as suas linhas de produtos e/ou serviços - as forças externas detectadas pela Análise ;
Ativação	É o conjunto de medidas destinadas a fazer com que o produto atinja mercados predefinidos e seja adquirido pelos compradores nas quantidades e com frequência desejadas;
Avaliação	Propõe a exercer controles regulares e esporádicos sobre os processos de comercialização e a interpretar seus resultados para realimentar o sistema com dados atualizados a fim de permitir um ajuste nos futuros processos de marketing.

Fonte: Richers (2000, p.153)

A idéia principal deste sistema é unir o marketing em suas varias funções, demonstrando que o marketing representa um fluxo contínuo e sistêmico e quando seus elementos têm um maior grau de integração maior será a sua eficácia.

Na figura 01 apresenta-se esse fluxo sistêmico.

Figura 1 – Fluxo Sistêmico dos “4As”

Fonte: Adaptada de Richers (2000)

2.3.1 Mix de Marketing

O mix de marketing nada mais é do que o conjunto das ferramentas que as empresas dispõem para utilizar de forma a alcançar os seus objetivos.

Diferentes autores classificam de diferentes maneiras, porém a mais aceita e divulgada é a ferramenta “quatro P’s”, criada por McCarthy, que significam Praça, Preço, Produto e Promoção.

Czinkota *et al* (2000) defendem que o mix de marketing, também conhecido como composto de marketing, é formado pelos elementos, dentro da visão mercadológica, que a organização possui controle, ou seja, elementos que fazem parte do ambiente interno da organização, justamente os “4Ps”.

Para uma melhor compreensão das estratégias sugeridas no plano estratégico de marketing serão conceituados a seguir cada um dos “4Ps”:

2.3.1.1 Produto

Kotler (2000) define produto como sendo uma oferta que pode satisfazer uma necessidade ou um desejo. O autor afirma que o produto certo para o consumidor é aquele capaz de atender as suas necessidades, para tanto este deve conter qualidade e padronização, modelos e tamanho que atendam as necessidades dos clientes e uma boa apresentação em termos físicos, embalagem, marca e serviço.

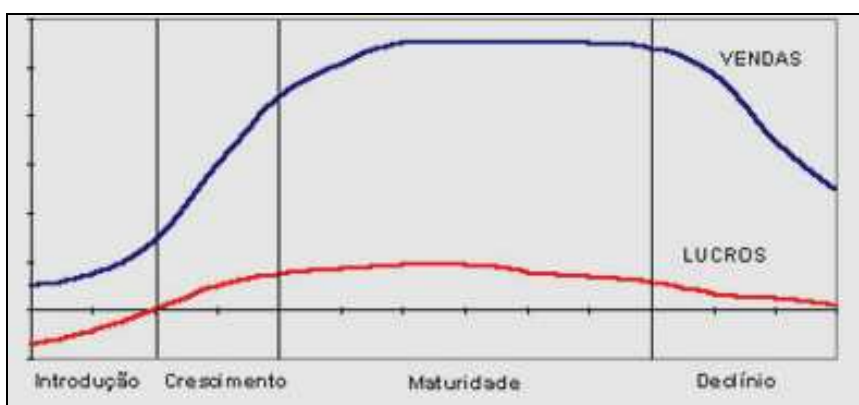
Limeira (2003) fala que as decisões de cunho estratégico relacionada ao produto dizem respeito à identificação de oportunidades para novos produtos ou serviços, ciclos de vida do produto, design, marca, posicionamento da marca, diferenciação, entre demais opções.

O desenvolvimento de novos produtos é uma das oportunidades para o crescimento e manutenção da empresa dentro de um mercado cercado por dinamismo e alta velocidade em inovações. Existem quatro estratégias de crescimento para uma organização no que tange o desenvolvimento ou não de novos produtos (CZINKOTA ET AL, 2001):

- a) Penetração no Mercado: a organização somente intensifica a comunicação com o cliente para assim aumentar o volume de vendas dos produtos já existentes;
- b) Desenvolvimento de Mercado: a organização passa a vender existentes produtos em novos mercados, outros tipos de clientes, atingindo assim nichos de mercado diferente do que atingia anteriormente;
- c) Desenvolvimento de Produto: a organização passa a oferecer novos tipos de produto dentro do mercado que ela já atua, utilizando o seu conhecimento sobre este mercado para atingir diferentes fatias do mesmo;
- d) Diversificação de Produtos: estratégia mais ousada, visa atingir mercados ainda não atuados pela organização com produtos diferentes;

Kotler (2000) defende que os produtos têm uma vida limitada e que estes passam por estágios distintos, chamado pelo autor de ciclo de vida do produto, que de acordo com o mesmo existem quatro estágios bem separados, demonstrados na figura 02.

Figura 2 - Ciclo de Vida do Produto



Fonte: Adaptado de Kotler (2000, p.312)

A fase de introdução refere-se a quando o produto é lançado no mercado. É neste período que o crescimento das vendas é lento, o lucro baixo ou muitas vezes nulo, pois ainda existem despesas com o lançamento do produto no mercado.

Ainda Kotler (2000) cita que a etapa seguinte, a de crescimento, é aonde o produto já foi aceito pelo mercado e as suas vendas começam a crescer substancialmente. O preço do produto pode manter-se o mesmo ou ainda ser baixado, vendo que a produção intensifica-se devido ao aumento da demanda.

O autor ainda cita como fase seguinte a Maturidade, nesta fase acontece uma redução no crescimento das vendas, pois os consumidores potenciais já adquiriram o produto. O lucro pode ser reduzido em decorrência dos gastos promocionais ou da queda do preço do produto, visando a manutenção da posição competitiva privilegiada. É nessa fase que a organização tenta buscar novos clientes, novos mercados, agregar serviços ao produto, ou até mesmo melhorar a qualidade do produto e modificar a embalagem.

A última fase citada pelo autor é a de declínio, é justamente nesse período que as vendas sofrem uma forte queda e o lucro desaparece. Este cenário ocorre devido a inúmeras razões, como os avanços tecnológicos, mudanças de gostos dos clientes, aumento da concorrência com a entrada de novos produtos, entre outros. É nesse período que a organização deve retirar o seu produto do mercado. O autor ressalta que o objetivo na fase de declínio é reduzir gastos com o mesmo, tentar tirar o maior proveito da marca da organização e formular estratégia para o rejuvenescimento do produto ou da marca, para que a organização voltar a ser competitiva no mercado atuante.

Kotler (2000) aproveita para definir marca como o nome, termo, sinal ou combinação, que tem o propósito de identificar bens ou serviços de um vendedor ou grupo de vendedores diferenciando-os dos concorrentes.

Porém, tão importante quanto a marca em si, é o posicionamento desta. Pois o posicionamento é a maneira que os clientes enxergam a organização em relação a seus concorrentes.

Limeira (2003) aborda que o posicionamento de uma certa marca deve ser realizado após se definir quatro itens fundamentais: o público-alvo, aquilo que a empresa oferecerá como benefício ao cliente, a justificativa do benefício e a descrição da personalidade da marca.

2.3.1.2 Preço

Um fator que influencia diretamente o comportamento do consumidor é o preço do produto. Para Godri (1997) o preço é a valorização expressa em unidades monetárias, de um determinado bem ou serviço. Já Kotler (2000) o preço é o único elemento composto de marketing que gera receita para a empresa sendo também o mais flexível, sendo também o mais difícil de ser estabelecido, devido a grande concorrência do mercado, não podendo a empresa levar em consideração somente o seu produto em si, tem que levar em consideração o valor do produto do concorrente.

Czinkota *et al* (2001) aponta que a fixação do preço é um elemento de extrema importância para que o produto tenha um futuro almejável e que deve três pontos fundamentais devem ser levadas em consideração no momento da precificação:

- a) a estratégia de preço deve apoiar a estratégia do composto produto;
- b) possibilitar a realização dos objetivos financeiros da organização e;
- c) adequar-se ao cenário do mercado onde a organização está inserida.

Kotler (2000) concordando com Czinkota (2000) cita a importância da precificação e enumera as formas de estimular preço para os produtos, neste caso o autor apresenta que a estipulação do preço deve ser feita com base na comparação entre o próprio produto e a qualidade deste, conforme apresentado na figura 03.

Figura 3 - Estratégia de preço/qualidade (adaptada de Kotler (2000, p. 440).

		Preço		
		Alto	Médio	Baixo
Qualidade do Produto	Alta	1. Estratégia Premium	2. Estratégia de alto valor	3. Estratégia de valor supremo
	Média	4. Estratégia de preço alto	5. Estratégia de preço médio	6. Estratégia de valor médio
	Baixa	7. Estratégia de desconto	8. Estratégia de falsa economia	9. Estratégia de economia

Fonte: Kotler (2000, p.440)

Para realizar o fechamento do “P” de preço, McDonald (2004) defende que o preço influencia diretamente em todos os elementos do composto de marketing, citando que a importância do preço se dá por dois aspectos, ela afeta a margem de lucro da organização e afeta a quantidade vendida do produto, grande influência na demanda e capacidade de produção.

2.3.1.3 Praça

Esse é o terceiro componente dos 4P's, a praça representa os pontos de distribuição utilizados pela organização. Kotler (2000) cita que a praça é mais que um local de vendas, é também o meio pelo qual o produto ou serviço irá chegar até o consumidor;

Churchill e Peters (2000) resumem praça como os pontos de distribuição ou canais de distribuição, refere-se a como produtos e serviços são entregues aos mercados para se tornarem disponíveis para trocas.

Gomes (2005) amplia a definição de praça citando que a praça diz respeito a como será a operacionalização do negócio, ou seja, como o produto será colocado à disposição do cliente. A localização e estrutura adequadas, canais de distribuição do produto ou serviço, relação com fornecedores serão determinantes para levar ao cliente o que ele procura e necessita.

Já Ferrel e Hartline (2005) apontam que os canais de distribuição são sistemas organizados de instituições de marketing por onde os produtos ou serviços fluem da produção para o consumidor,

2.3.1.4 Promoção

A última ferramenta do composto de marketing é a promoção. Kotler (2000) identifica que a promoção é uma forma de comunicação que tem como objetivo informar, persuadir ou reativar as lembranças das pessoas em relação ao produto (marca), serviço ou idéia. Sendo essa a forma de incentivar os clientes a consumirem.

Limeira (2003) afirma que a promoção tem como objetivos:

- a) Fixar o produto na mente do consumidor;
- b) Criar uma mensagem única, consistente, compreensível, sustentável e diferenciada;
- c) Oferecer incentivos para os clientes adquirirem os produtos ou serviços oferecidos pela organização e;
- d) Gerar atitude favorável por parte dos parceiros da organização (fornecedores, varejistas, distribuidores, entre outros).

São convergentes as visões de Kotler (2000) e Mcdonald (2004) quando estes abordam que a promoção é feita pelos canais de comunicação, e podem ser dadas de forma pessoal e impessoal.

Os canais de comunicação pessoais são aquelas realizadas de pessoas para pessoas, através de conversas telefônicas, face a face, correio eletrônico, entre outras. No que diz respeito à comunicação impessoal esta é realizada através de propaganda, promoções de vendas, mídia eletrônica e relações publicas (KOTLER, 2000).

Ferrell e Hartline (2005) complementam citando que o marketing moderno trocou a nomenclatura promoção pela idéia de comunicação integrada de marketing (CIM),

que significa a coordenação de todas as atividades promocionais que produzam uma mensagem unificada e com o foco no consumidor.

A partir desse composto de marketing, ou mix de marketing, são que as ações de marketing organizacionais serão definidas, ou seja, cada “P” será analisado e estudado antes de uma tomada de decisão estratégica para a empresa.

2.4 Plano de Marketing

Apresentados e definidos os termos de estratégia, planejamento estratégico e marketing, chega-se ao momento de conceituar o Plano Estratégico de Marketing.

Plano de Marketing constitui uma das ferramentas mais importantes no processo de gestão de marketing. Com base no planejamento estratégico, as empresas criam o plano de marketing como citam Ferrel e Hartline (2005).

Os autores ainda citam que o plano de marketing é um documento escrito ou um esquema que abrange todas as atividades de marketing da organização, incluindo a implementação, avaliação e controle.

Já Dolabela (2006, p.140) explica:

O plano de marketing é constituído pela análise de mercado, voltada para o conhecimento de clientes, concorrentes, fornecedores e ambiente em que a empresa vai atuar, para saber se o negócio é realmente viável, e pela estratégia de marketing, em que se faz o planejamento da forma como a empresa oferecera seus produtos ao mercado, visando otimizar suas potencialidades de sucesso.

Kotler (2000), por seu turno, conceitua o plano de marketing como sendo um instrumento que direciona os esforços da área de marketing. O mesmo ainda divide o plano de marketing em estratégico e tático. Em que o plano estratégico estabelece os objetivos gerais e as estratégias de marketing, baseado em uma análise situacional das oportunidades de mercado atuais. Já o plano de marketing tático, por sua vez, define táticas específicas como, por exemplo, táticas de propaganda, formas de comercialização, preços, canais e serviços.

No decorrer desta pesquisa explora-se o plano estratégico de marketing, sugerindo-se os objetivos específicos propostos.

Ferrel e Hartline (2005) afirma que o plano estratégico de marketing deve começar com a análise dos ambientes internos e externos, análise dos consumidores, estabelecimento da missão, metas e objetivos para assim elaborar as estratégias corporativas e o plano de avaliação e controle.

Kotler (2000) enumera as etapas para o planejamento estratégico de marketing:

- a) Análise das oportunidades do mercado: identificação dos potenciais de longo prazo;
- b) Desenvolvimento de estratégias de marketing: definição de como se atingir um determinado mercado;
- c) Planejamento do programa de marketing: Para transformar estratégias em programas devem-se tomar decisões quanto as despesas, o mix e a locação de marketing e;
- d) Administração do esforço de marketing: etapa final do processo que é a organização dos recursos de marketing, seguida pela implementação e o controle.

De acordo com Westwood (apud MATTAR 2005 p.123), o plano de marketing é responsável por descrever os métodos para aplicar os recursos de marketing a fim de atingir os objetivos de marketing, sendo que esse processo envolve as seguintes etapas:

- a) Realizar pesquisas de marketing dentro e fora da empresa;
- b) Procurar por fortalezas da empresa;
- c) Efetuar suposições;
- d) Efetuar previsões;
- e) Fixar objetivos de marketing;
- f) Gerar estratégias de marketing;

- g) Definir programas;
- h) Efetuar orçamentos financeiros;
- i) Rever os resultados e revisar objetivos estratégicos e programas.

Uma vez explicado o conceito de plano estratégico de marketing e demonstrado suas etapas na visão de diferentes autores, a próxima etapa será a apresentação dos modelos de plano de marketing propostos por diferentes autores.

Ferrel e Hartline (2005) descrevem o plano de marketing como sendo abrangente, flexível, consistente e lógico, propondo a seguinte estrutura para o plano de marketing:

- a) Sumário Executivo Sinopse
 - Resumo dos principais aspectos do plano de marketing
- b) Análise da Situação
 - Análise do ambiente interno, externo e do consumidor
- c) Análise SWOT
 - Forças
 - Fraquezas
 - Oportunidades
 - Ameaças
 - Análise da matriz SWOT
 - Estabelecimento de um foco estratégico
- d) Metas e Objetivos de Marketing
 - Metas de marketing
 - Objetivos de marketing
- e) Estratégias de Marketing
 - Mercado-alvo primário e secundário e composto de marketing
- f) Implementação de Marketing
 - Questões estruturais
 - Atividade de marketing tático

- g) Avaliação e Controle
 - Controle forma e informal de marketing
 - Avaliações Financeiras

Diferente da estrutura de plano estratégico de marketing citado anteriormente, Las Casas (1999) a estrutura de plano de marketing contendo os seguintes itens:

- a) Sumário;
- b) Introdução;
- c) Síntese;
- d) Análise da situação;
- e) Objetivos de Marketing;
- f) Estratégias de Marketing;
- g) Prazos, Custos e Responsabilidades;
- h) Promoções de Vendas;
- i) Orçamento
- j) Demonstrativos de Resultados
- k) Controles Processo de Atualização

Richers (2000) aponta que a empresa necessita de um plano de marketing que unias os colaboradores em torno dos objetivos, e que estabeleça metas futuras. Na perspectiva de Richers (2000) o plano de marketing deve ser estruturado da seguinte forma:

- a) Sumário executivo;
- b) Avaliação da Situação do Momento;
- c) Apreciação do Cenário;
- d) Recomendações Estratégicas;
- e) Formas de Implementação;
- f) Orçamento.

Para Kotler (2000) cada nível de produto deve desenvolver um plano de marketing para atingir suas meta e defendendo que isso é o mais importante no processo de marketing, definindo a estrutura do plano de marketing como:

- a) Resumo Executivo e Sumário
- b) Situação atual de marketing
- c) Análise de oportunidades e questões
- d) Objetivos
- e) Estratégias de Marketing
- f) Programas de Ação
- g) Demonstrativos de resultados projetados
- h) Controles

A demonstração das diversas estruturas do plano de marketing defendida por diferentes autores elucidada que embora os autores não estabeleçam as mesmas etapas e nem usem nomes semelhantes para estas, eles concordam em inúmeros aspectos.

A seguir apresenta-se uma estrutura híbrida, adaptada dos diversos autores citados para assim dar desenvolvimento da proposta do plano estratégico de marketing da organização em estudo. A estrutura adotada e adaptada dos autores citados será composta por: Sumário Executivo, Análise da Situação Atual de Marketing, Análise SWOT, Estratégia de Marketing, Objetivos e Metas de Marketing, Implementação e por Último Avaliação e Controle do Plano Estratégico de Marketing.

2.4.1 Sumário Executivo

O sumário executivo resume-se a um apanhado geral do plano de marketing, nele deve constar um resumo sobre os principais pontos abordados no plano, dando destaque para as metas e objetivos, apontando a direção estratégica adotada no trabalho, como defende Ferrel e Heartline (2005).

Kotler (2000) concorda com os autores citando que o plano de marketing deve ser iniciado com um breve resumo das principais metas e recomendações, para que assim a alta administração da empresa compreenda de maneira fácil e simples o direcionamento do plano de marketing.

Richers (2000), por sua vez cita que o sumário executivo é de um resumo da obra, portanto deve ser a última coisa a ser feita em um plano estratégico de marketing, pois deve recapitular os principais destaques do plano.

Assim sendo, o sumário executivo consiste em um breve resumo do plano de marketing que será proposto, com as principais metas e recomendações, para que a administração da empresa tenha um conhecimento prévio dos objetivos propostos com o plano estratégico de marketing.

2.4.2 Análise da Situação

Nesta etapa do plano de marketing apresenta-se uma análise da situação atual a qual se encontra a organização em estudo, desdobrando-se em uma análise do ambiente interno e externo, bem como um estudo da situação atual que o marketing se encontra, para então aplicar-se a ferramenta SWOT, que organiza as informações e analisa as forças, fraquezas, ameaças e oportunidades da organização em estudo, a partir dos dados coletados nas análises interna e externa.

Ferrel e Hartline (2005) defendem que esta etapa demonstra um diagnóstico da organização por inteiro e dependendo da situação atual a qual se encontra e que serão definidos os objetivos e metas do plano de marketing.

Kotler (2000) ressalta que a análise de ambiente, tanto interno como externo, deve incluir todos os fatores relevantes que possam exercer pressão direta ou indireta sobre o negócio.

Para McDonald (2004) tal etapa do plano pode ser relacionada como uma auditoria de marketing. O mesmo concorda com os demais autores citando que nessa etapa são realizados dois tipos de auditoria, uma interna e outra externa.

A seguir será mais bem detalhado e explicado cada um desses ambientes, interno e externo.

2.4.2.1 Ambiente Interno

O ambiente interno, como o seu próprio nome já o define, é a relação dos fatores que influenciam dentro da organização.

Mcdonald (2004) defende que a análise do ambiente interno é analisada a própria organização com relação a vendas, *market share*, organização de marketing e variáveis do mix de marketing, além de serem estudadas as operações e os recursos da organização, sejam financeiros ou não, comparando-os com os recursos que os concorrentes possuem.

McCarthy e Perreault (1997) expandem o conceito citando que o ambiente interno possui variáveis que podem ser controlados, como por exemplo:

- a) Produto – variedade, qualidade, *design*, características, nome da marca, embalagem, tamanhos, serviços e garantias;
- b) Preço – listas, descontos, prazo de pagamento e condições de credito;
- c) Praça – canais, cobertura, sortimento, localização, estoque, transporte;
- d) Promoção – promoção de vendas, propaganda, força de vendas, relações pública de marketing e marketing direto;
- e) Propriedade – matérias-prima, equipamentos, experiência, maquinaria, patentes, fabricas e filias;
- f) Funcionários – quadro de funcionários qualificados ou não;
- g) Produção – saber produzir bem ou não;
- h) Administração – constitui e estrutura burocrática da empresa e;
- i) Finanças – controle de entrada e de saída de capital da empresa.

Araújo (2006) sintetiza as idéias citadas, defendendo que a análise criteriosa dessas variáveis fará com que sejam levantados os pontos fortes e os pontos fracos da organização em questão.

Nickels e Wood (1999) definem pontos fortes e pontos fracos. O primeiro é definido pelos autores como a capacidade que a organização tem que atender os

clientes de forma mais eficaz que a dos seus concorrentes, já o segundo, é definido pelos autores como sendo o fator interno que impede a empresa de ultrapassar os concorrentes em relação à satisfação de seus clientes.

Após a apresentação dos conceitos e idéias defendida por diferentes autores em relação à análise do ambiente interno, a próxima etapa será a explicação de conceitos e definições relacionados a Análise do ambiente externo a empresa.

2.4.2.2 Ambiente Externo

A Análise do ambiente externo representa uma etapa ampla com uma descrição geral da situação, incluindo todos os fatores que são externos a organização e que possam exercer pressões diretas ou indiretas sobre as atividades exercidas.

Richers (2000) conceitua essa idéia dizendo que a análise ambiental é o processo contínuo que investiga as condições que determinam a localização, a natureza, o tamanho, a direção e a intensidade das forças vigentes no mercado, forças essas que possam afetar as vendas futuras da empresa.

O mesmo ainda defende que todas as empresas, independente do ramo de atuação ou de seu tamanho, dependem diretamente do meio ambiente aonde estão inseridas, sendo que as variáveis econômicas, políticas, sociais, culturais, tecnológicas e ecológicas, influenciam no desempenho da mesma. É justamente para que essas variáveis não interfiram no rumo da empresa de forma inesperada que as mesmas devem ser mapeadas e analisadas.

Já Mcdonald (2004) discorda das idéias citadas dividindo o ambiente externo em dois sub-ambientes:

- a) Ambiente de Negócio e econômico: analisam-se fatores econômicos (inflação, desemprego, energia, etc.), legais, sócios culturais, tecnológicos (novas tecnologias, novos equipamentos, etc.) e fatores intra-empresariais (greves, paralisações, investimento de capital, etc.);
- b) Mercado: analisa-se a auditoria externa, estudando as características do mercado aonde a organização esta inserida. Fatores esses como:

concorrências, fornecedores, clientes, produtos, preços, tamanho do mercado, crescimento do mercado, tendência, entre demais fatores.

Já Kotler (2000) segue a mesma linha de raciocínio de McDonald (2004) apenas denominando de forma diferente. O autor separa em macro ambiente que são as variáveis geográficas, ambiente demográfico, ambiente sócio-cultural, ambiente econômico, ambiente natural, ambiente tecnológico e ambiente político legal, e para o fator denominado mercado, o autor usa a denominação de microambientes, os quais incluem os consumidores, os concorrentes e os fornecedores.

Após a conceituação e definição de macro e microambiente, torna-se necessário a apresentação das idéias defendidas por diferentes autores em relação à análise de SWOT da organização, pois a desta análise SWOT que serão estudadas as informações colhidas na análise do ambiente externo e do ambiente interno.

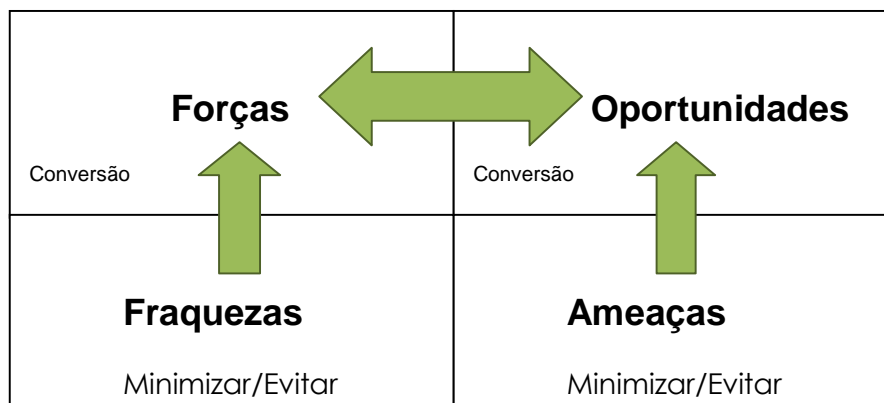
2.4.3 Análise SWOT

A análise de SWOT conforme defende Ferrel e Hartline (2005) é um método de organizar as informações coletadas na análise interna e externa da organização, e funciona como um catalisador para o desenvolvimento de um bom plano de marketing.

Cada sigla representa um estudo da empresa, sendo o primeiro Força (*strengths*), Fraqueza (*weaknesses*), Oportunidade (*opportunities*) e Ameaças (*threats*), compondo assim a palavra SWOT.

Kotler (2000) converge com as idéias dos autores citando que a análise de SWOT nada mais é do que a avaliação global desses quatro itens, através de uma análise do ambiente interno e do ambiente externo.

Ferrel e Hartline (2005) analisam de forma mais específica e cita que a análise SWOT deve estar focada diretamente no consumidor, assim uma força será realmente importante quando puder atender as necessidades do consumidor. Com isso o autor apresenta um modelo adaptado da matriz SWOT, como mostra a figura a seguir:

Figura 4 - Matriz da Análise SWOT

Fonte: Ferrel e Hartline (2005) Adaptada

A figura apresentada mostra uma matriz dividida em quatro células, onde o gerente deve categorizar as informações, avaliar cada uma das células combinando as forças com as oportunidades e convertendo as fraquezas e ameaças em oportunidades além de minimizar as fraquezas e ameaças que não puderem ser convertidas.

Ainda Ferrel e Hartline (2005) enfatizam que a construção de uma matriz SWOT não tem um grau de dificuldade acentuado. Porém alguns erros comuns são cometidos em sua elaboração. Muitos confundem o que realmente é um fator interno da organização com fatores externos do ambiente. Para que seja minimizados esses erros os autores explicam que as ameaças e oportunidades existem independentes da organização que está sendo analisada.

Assim, pode-se constatar que a análise de SWOT da organização é uma peça fundamental na construção de um plano estratégico de marketing, pois é através da mesma que as informações coletadas serão organizadas e posteriormente com base nessas informações serão definidos as metas e objetivos do plano.

Terminada a apresentação dos conceitos sobre a análise de SWOT, torna-se necessária a conceituação dos objetivos e metas de marketing que norteiam a construção de um plano estratégico de marketing.

2.4.4 Objetivos e Metas para Marketing

Ao concluir a análise de SWOT, deve-se decidir como reagir conforme as informações coletadas, sendo bem verdade que o responsável pelo o marketing já detém uma idéia da direção estratégica a ser seguida, ou ter até mesmo um esboço pronto de atividades de marketing. Porém, ele ainda necessita do estabelecimento das metas e dos objetivos para deixarem essa direção mais clara e objetiva, conforme apontam Ferrell e Hartline (2005).

Os autores ainda conceituam que as metas são as realizações gerais desejadas enquanto os objetivos oferecem os dados específicos e quantitativos que auxiliam na realização dessas metas.

Czinkota et al (2001) converge com as idéias dos autores defendendo que os objetivos devem ser claros, concisos e realistas.

No que diz respeito às metas Ferrell e Hartline (2005) adicionam afirmando que estas são mais amplas e expressas em termos gerais, não contendo informações específicas sobre onde a empresa está posicionada ou onde pretende chegar.

Já para os objetivos, Ferrell e Hartline (2005) afirmam que esses devem oferecer referências específicas e quantitativas que possam ser usadas para aferir o progresso na direção da realização das metas de marketing e que em alguns casos uma meta pode exigir vários objetivos para que se processo seja adequadamente monitorado.

Stoner e Freeman (1999) complementam concluindo que a formulação dos objetivos implica em rever e compreender a missão da empresa, e em seguida estabeleces os objetivos que traduzam essa missão em termos concretos.

Foram descritos conceitos e definições sobre as metas e objetivos de marketing para que se possa das base ao tópico seguinte ao explicar as afirmações feitas por diferentes autores no que diz respeito à estratégia de marketing.

2.4.5 Estratégias de Marketing

Após serem explicados os conceitos de objetivo e metas, a estratégia de marketing entra em plano para definir como a empresa atingirá tais objetivos e metas estabelecidos, para que se obtenha vantagem em relação à concorrência.

Segundo Kotler (2000) a estratégia de marketing consiste basicamente em definir estratégias específicas para mercados-alvo, posicionamento, mix de marketing e níveis de gastos em marketing.

McDonald (2004) por sua vez afirma que as estratégias de marketing são baseadas nos “4Ps” (produto, preço, praça e promoção). E que as variáveis e estratégias para cada um deles, que já foram explicadas anteriormente, definem as estratégias de marketing.

No entender de Ferrell e Hartline (2005) a estratégia de marketing diz respeito ao modo como a empresa irá gerenciar o seu relacionamento direto com os consumidores, de maneira a levar uma vantagem em relação a sua concorrência.

Richers (2000) cita que existem apenas duas formas de agir estrategicamente no ambiente de marketing e que são elas: a difusão, que nesse tipo de estratégia a organização procura vender o seu produto para o mercado como um todo, não focando em determinados nichos e a segmentação, que nessa estratégia procura-se atingir um determinado nicho de mercado, pressupondo que o mercado está dividido em fatias, não idênticas e com necessidades diferentes.

No que diz respeito à segmentação como forma de estratégia, Kotler (2000) afirma que é por meio da segmentação de mercado que as organizações dividem mercados grandes e heterogêneos em segmentos menores, afim de obter maior eficiência e efetividade em atingir clientes com produtos e serviços que atendam suas necessidades.

Ferrell e Hartline (2005) adicionam à idéia afirmando que o marketing de massa não representa nenhuma segmentação, com ele as empresas dirigem as campanhas indiferenciadas ao mercado total uma vez que supõe que o mercado tem necessidades e desejos semelhantes. Adicionando ainda que esse tipo de marketing funcione para os

casos em que as necessidades são homogêneas, e, além disso, proporcionam vantagens em termos de eficiência de produção a custos mais baixos, porém existe o risco de a empresa se tornar vulnerável em relação a concorrência, pois ela pode oferecer um produto especializado que melhor atende às necessidades do cliente em questão.

Kotler (2000) como citado acima ainda afirma que uma estratégia de marketing é o posicionamento. Posicionamento este que significa fazer com que um produto ocupe um lugar claro, distinto e desejável na mente dos consumidores-alvos em relação aos produtos dos concorrentes.

Basta et al (2003) contribui afirmando que o posicionamento é fundamental no delineamento das ações táticas de marketing, afirmando que o projeto do produto, a definição do preço, as decisões sobre distribuição e as estratégias de comunicação dependem do posicionamento que a empresa escolhe no mercado.

Por último, como estratégia de marketing, Kotler (2000) cita a diferenciação, como sendo o ato de desenvolver um conjunto de diferenças significativas para distinguir a oferta da empresa das ofertas de seus concorrentes.

Já para Porter (1996) a diferenciação provém das atividades específicas que a empresa proveniente de sua cadeia de valor, e que qualquer atividade de valor constitui uma fonte de singularidade.

Após serem explicadas as estratégias de marketing defendidas pelos autores, abre-se o próximo e penúltimo item, a implementação do plano de marketing.

2.4.6 Implementação

A fase de implementação do plano de marketing torna-se de fundamental importância na medida em que o que foi planejado e analisado deve ser corretamente executado a fim de atingir os objetivos levantados. Um fator determinante no êxito ou fracasso no momento de implementar o plano de marketing é a realização de um bom planejamento e no engajamento dos funcionários.

Kotler (2000) veraneia a afirmação afirmando que de nada adianta a elaboração de boas estratégias se a empresa não conseguir implementá-las com cuidado.

Ferrell e Hartline (2005) apresenta os componentes para uma implementação do plano de marketing, sendo eles:

- a) Estrutura: refere-se ao modo como as atividades de marketing estão sendo organizadas, podendo ter decisões centralizadas ou descentralizadas;
- b) Sistemas e processos: este item refere-se aos sistemas de informações e comunicações que a organização utiliza nas suas operações do dia a dia;
- c) Estilo: significa simplesmente que os funcionários devem compartilhar um modo comum de comportamento e pensamento;
- d) Metas e valores compartilhados: funcionários orientados para os mesmos valores;
- e) Habilidades: significa que os funcionários devem ter as habilidades necessárias para conduzir as estratégias;
- f) Equipes ou pessoas: significa que a empresa contratou pessoas capazes, treinou bem e designou para os postos corretos e;
- g) Recursos: significa que a empresa possui uma ampla gama de ativos que podem ser utilizados nas atividades da empresa.

Kotler (2000) afirma ainda que a implementação de marketing é o processo que transforma as estratégias e os planos em ações de marketing para que os objetivos estratégicos de marketing sejam atingidos.

Ferrell e Hartline (2005) citam que no estágio de implementação de marketing as seguintes perguntas devem ser respondidas:

- a) Quais atividades específicas de marketing serão assumidas?
- b) Como essas atividades serão desempenhadas?
- c) Quando essas atividades serão desempenhadas?
- d) Quem é o responsável pela execução dessas atividades?

e) Qual será o custo dessas atividades?

Por último, Hooley e Saunders (2001) afirmam que após selecionar a estratégia e o posicionamento, o responsável pelo marketing deve implementar as estratégias através dos esforços de marketing com base nos três elementos básicos da implementação que são eles: o mix de marketing, a organização e o controle.

A última etapa para a realização de um plano estratégico de marketing é dada pela Avaliação e Controle, tópico seguinte.

2.4.7 Avaliação e Controle do Plano de Marketing

A avaliação e o controle, correspondem à última etapa do plano de marketing refere-se exclusivamente a estabelecer padrões para monitorar os resultados e objetivos, a fim de estimular e mensurar se estes serão atingidos ou não no decorrer do implemento das ações do plano de marketing (PORTER, 1996).

De acordo com Kotler e Armstrong (1993, p.51) “o controle de marketing implica em avaliar os resultados dos planos e estratégias e adotar medidas corretivas para assegurar que os objetivos sejam alcançados.”

Já Hooley e Saunders (2001) afirmam que à medida que a estratégia de marketing é implementada, é importante que o departamento de marketing monitore e controle tal esforço.

Para tal controle, Richers (2000) aponta dois indicadores básicos de desempenho, são ele: o ponto de equilíbrio, no qual a produção e as vendas não proporcionam ganhos ou perdas e a margem de contribuição projetada, que representa a diferença entre a receita e os custos variáveis.

Convergente dessa idéia, Ferrel e Hartline (2005) citam que o controle do plano de marketing está baseado em dois itens, sendo o primeiro o estabelecimento de padrões de desempenho e o segundo a avaliação do desempenho real. O primeiro pode ser caracterizado como o volume de vendas, *market share*, já o segundo é o

diagnostico da execução das ações estratégicas utilizando como base de comparação os padrões de desempenho estabelecidos.

Czinkota et al (2001) dá fechamento a esse item apontando que o objetivo do controle do plano de marketing é oferecer informações que possibilitem aos administradores realizarem os ajustes necessários nas estratégias de plano de marketing ou na implementação destas, em virtude das oscilações e mudanças ocorridas no ambiente externo.

Após serem explicados e conceituados todos os itens julgados necessários para a proposta de um plano estratégico de marketing, dá-se o fechamento da fundamentação teórica.

3 METODOLOGIA

Nesse tópico abordam-se os elementos que orientaram o desenvolvimento da pesquisa em termos metodológicos.

3.1 Tipo de Pesquisa

Segundo Bianchi (1998), metodologia é um conjunto de instrumentos que deverá ser utilizado na investigação e tem por finalidade encontrar o caminho mais racional para atingir os objetivos propostos, de maneira mais rápida e melhor.

De acordo com Mattar (2005), na metodologia devem ser descritos o objetivo de pesquisa, os métodos utilizados para a coleta de dados, bem como algumas limitações que possam ter ocorrido no transcorrer do estudo. O objetivo é tornar a pesquisa compreensível para os leitores não técnicos e despertar a confiança na qualidades dos procedimentos adotados e conseqüentemente no seus resultados.

A pesquisa realizada no presente estudo teve a finalidade de obter informações a respeito da empresa [AT] Atelier de Arquitetura, e do mercado a qual ela está inserida, para que possibilitasse a análise dos dados, posteriormente a indicação de ações estratégicas para formular o seu plano de marketing.

Os tipos de pesquisa podem ser divididos em três grandes grupos, que são eles, as pesquisas exploratórias, pesquisas descritivas e pesquisas explicativas (GIL, 2001).

No entendimento de Mattar (2005), a pesquisa exploratória permite ao pesquisador um maior conhecimento sobre o tema ou sobre o problema de pesquisa, sendo indicada para os estágios iniciais de uma investigação, quando o pesquisador busca maiores informações sobre o fenômeno em estudo, citando ainda que a pesquisa exploratória envolve métodos como o levantamento de fontes secundarias, levantamento de experiências, estudo de caso alem da observação informal.

Para o presente estudo, inicialmente foi, realizado uma pesquisa exploratória, justamente para se ter um maior conhecimento do fenômeno em estudo, para levantar

mais informações e abastecer o pesquisador com um maior conhecimento. Porém grande parte do estudo refere-se a uma pesquisa descritiva. Neste estudo a pesquisa exploratória caracteriza-se pela fundamentação teórica, onde foi necessário explorar as bibliografias de diversos autores para buscar um conhecimento mais profundo sobre o tema.

Já a pesquisa descritiva Trivinos (1987) define que seu objetivo é de descrever com exatidão os fatos e fenômenos de determinada realidade. E que segundo Mattar (2005), é na pesquisa descritiva que são respondidas questões do tipo: quem, o que, quando e onde.

A maior parte deste estudo é composta pela pesquisa descritiva, visando responder perguntas inerentes a situação atual da empresa Atelier de Arquitetura, questionando a situação atual do marketing, a situação dos concorrentes, levantando também informações sobre os clientes do escritório de arquitetura. A pesquisa descritiva deste trabalho toma um caráter conclusivo, já que procura contemplar os objetivos propostos.

No que diz respeito à natureza das variáveis em estudo, o presente estudo pode ser classificado como qualitativo *“ex-post facto”*, pois de acordo com Mattar (2005), pois a pesquisa qualitativa visa a busca de informações sobre o fenômeno estudado e a identificação de inter-relações entre as variáveis que constituem esse estudo, e caracteriza-se como *“ex-post facto”* pois serão analisados os dados após o fenômeno de estudo ter ocorrido, sem que houvesse manipulação das variáveis.

A última classificação da pesquisa é como sendo uma pesquisa de campo, pois está sendo realizada em um ambiente real, com a impossibilidade de controle sobre as variáveis analisadas, como afirma Mattar (2005).

3.2 Coleta de dados

Levando em consideração os objetivos propostos pelo presente estudo, e o tipo de abordagem utilizado, o principal instrumento utilizado para a coleta de dados

primários foi a interrogação, através de uma entrevista semi-estruturada, aonde Gil (1999) sintetiza como uma ferramenta composta por um roteiro de perguntas, mas que, dependendo do transcorrer da entrevista, não segue o mesmo roteiro fielmente, podendo levar a mais perguntas por parte do entrevistador, ou até mesmo por parte do entrevistado. Trivinos (1987) cita que as entrevistas além de valorizar a presença do investigador, oferece ainda as perspectivas necessárias para que o informante tenha liberdade e espontaneidade, o que enriquece o estudo num enfoque qualitativo.

A escolha dessa técnica deveu-se ao fato do trabalho consistir num estudo de caso que buscou conhecer em profundidade a organização através da percepção dos proprietários da mesma.

As entrevistas semi-estruturadas foram realizadas com ambas as sócias-proprietárias e arquiteta-chefes.

Já as informações de caráter secundário foram levantadas através da técnica de pesquisa bibliográfica e documental, que segundo Mattar (2005), os documentos são materiais escritos que contem informações tidas como de grande importância não só para a pesquisa em questão, mas também para o delineamento de novas pesquisas.

O material consultado compõe-se, além do levantamento bibliográfico que foi utilizado para a realização da fundamentação teórica, foi pesquisado documentos relacionados a serviços e trabalhos já realizados pelo escritório, base de dados de clientes do [AT] Arquitetura além do censo de 2000 realizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

Outra forma empregada para a obtenção de dados secundários foi a de observação. Este método serviu para coletar e registrar informações que puderam ser levantadas sem que fosse necessária a contribuição direta das sócias da empresa em estudo, caracterizando-se como uma observação não estruturada já que o principal objetivo da observação era a melhor familiarização do pesquisador com o fenômeno em estudo. Mattar (2005) ressalta que a observação serve como auxílio para o pesquisador obter provas a respeito dos objetivos sobre os quais os indivíduos não tem consciência, mas que orienta seus comportamentos.

3.3 Limitações da Pesquisa

Encontrou-se dificuldade na obtenção de informações secundárias relacionadas ao perfil do consumidor, devido à falta de pesquisa mercadológica referente a esse assunto, além de poucas informações dos concorrentes. Outra dificuldade encontrada foi à restrição dada pela a empresa em relação aos seus demonstrativos financeiros, limitando assim a análise interna financeira da organização, bem como propostas mais específicas de avaliação e controle dos resultados obtidos com a implementação do plano de marketing.

4 APRESENTAÇÃO DO CASO: A EMPRESA [AT] ARQUITETURA

O escritório [AT] Arquitetura foi fundado em 1998, após a união em sociedade autônoma feita por três arquitetas recém formadas, buscando uma independência financeira, independência essa que não possuíam na empresa de criação de marcas que trabalhavam, e também buscando dar uma alavancagem na carreira de arquitetura.

Utilizando-se de apenas dois computadores, uma linha telefônica e um quarto adaptado para escritório dentro da casa de uma das sócias, a então sociedade autônoma chamava-se informalmente “Atelier 3” e realizavam projetos ligados a restauração de edificações de patrimônio histórico, tendo destaques em projetos como a restauração do Oceanográfico da UNIVALI em 1998 e a restauração do BADESC em 2001.

No ano de 2002 ocorreu uma modificação na sociedade, uma vez que uma das sócias decidiu sair da empresa e tomar outros rumos profissionais. As sócias restantes decidiram por modificar o nome da mesma para o utilizado até hoje, [AT] Arquitetura, alugar uma sala comercial e registrar a empresa com caráter Limitado (LTDA) junto a JUCESC (Junta Comercial de Santa Catarina), tendo como o objetivo social a prestação de serviços de arquitetura e urbanismo.

Em 2004 a empresa tornou-se uma Sociedade Simples, registrada em cartório, tendo a sua razão social modificada para Atelier de Arquitetura S.S.. Foi justamente nesse ano que o escritório de arquitetura realizou um de seus maiores e mais notórios trabalhos, a restauração do Quartel Militar da Polícia localizado na Praça dos Bombeiros em Florianópolis. Devido a este trabalho, abriram-se inúmeras portas para novos projetos junto a Polícia Militar de Santa Catarina, e ao SESI/FIESC dando uma visibilidade maior e uma estabilidade financeira para o Atelier de Arquitetura.

Hoje a empresa está instalada em sua sala própria, recém adquirida, localizada na Rua Lauro Linhares número 2123 na sala 213 Torre A, no bairro Trindade da cidade de Florianópolis, Santa Catarina, sendo este o mesmo endereço do Shopping Trindade,

que além de um Shopping Center, também possui duas torres de escritórios comerciais.

O Atelier de Arquitetura possui atualmente um quadro de 6 arquitetas, entre estagiárias e formadas, além das duas sócias proprietárias, Tatiana Filomeno e Andrea Hermes Silva, onde cada uma possui cinquenta por cento da empresa.

A empresa vem atuando mais ativamente com Arquitetura Residencial, com projetos de casas, Arquitetura Comercial, projetos de bares restaurantes, escritórios, clínicas médicas e odontológicas e Edifícios Institucionais, Edifícios Residenciais, em Arquitetura de Interiores e em Projetos Arquitetônico de Reparos, tendo trabalhos atuais com destaque o Restaurante Central localizado na Rua Bocaiúva no Centro de Florianópolis e o prédios ainda em construção realizados pela Construtora Spindola no município de Palmas em Santa Catarina.

5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Nesse capítulo são apresentadas a interpretação e análise dos dados coletados na [AT] Arquitetura, contrapondo-se a visão da sócia entrevistada com as idéias defendidas pelos autores citadas na fundamentação teórica.

5.1 A Estratégia Empresarial

O estudo da estratégia empresarial dentro da [AT] Arquitetura torna-se importante à medida que o plano de marketing, assunto norteador deste trabalho tem um caráter estratégico para toda e qualquer empresa que irá aplicá-lo.

Como citado anteriormente, a empresa foi fundada por duas sócias recém graduadas em arquitetura e sem experiência alguma em administração de empresa, não possuindo uma estratégia explícita e bem definida, porém ao analisarmos a fundo as perguntas respondidas por uma das sócias, pode-se constatar traços de estratégias tomadas, mesmo que não formalizadas.

Conforme relato da entrevistada, no período recente à fundação da empresa foi traçado pelas duas sócias que a empresa tinha como objetivo direto manter-se no mercado durante os próximos cinco anos, divulgando assim sua marca dentro da região da Grande Florianópolis, trabalhando com o mínimo de despesas e reinvestindo quase todo o lucro dentro da nova empresa.

Analisando o objetivo inicial levantando pelas sócias, nota-se claramente uma estratégia empresarial, porém não formalizada uma vez que Oliveira (2003) define que estratégia são diretrizes e regras que são formuladas com o objetivo de orientar o posicionamento da empresa dentro de seu ambiente de atuação, citando um tipo de estratégia denominada de sobrevivência, aonde se devem cortar todas as despesas desnecessárias, justamente o que foi adotado pela [AT] Arquitetura para manter-se dentro do mercado.

A entrevistada informa que a empresa manteve-se no mercado, superando os objetivos inicialmente traçados, isso segundo a entrevistada, devido a algumas filosofias de trabalho adotadas pela [AT] Arquitetura para tentando tornar-se diferente das grandes empresas de arquitetura já instaladas na Grande Florianópolis.

Tentando criar um diferencial pra ser notada dentro do mercado, a [AT] Arquitetura passou a adotar uma planilha própria de custos diretos e indiretos, para calcular o custo dos projetos, diferente da maioria dos escritórios de arquitetura que cobram por metro quadrado baseado na tabela do IAB (Instituto dos Arquitetos do Brasil). Ao adotar essa tabela de custo próprio empresa consegue calcular precisamente os custos que a mesma tem para a realização do projeto e em cima disso pode negociar o preço de seus serviços, tornando-se muitas vezes mais baratos que o calculo tradicional, planilha em anexo e que será mais bem explicada adiante.

Porém, alega a entrevistada, os maiores diferenciais que a [AT] Arquitetura pratica, segundo a sócia, é o atendimento, que hoje mesmo tendo um maior quadro de funcionários, todo o atendimento e relacionamento com os clientes são feito diretamente por uma das duas sócias proprietárias, diferente dos grandes escritórios de arquitetura aonde o atendimento prévio e o acompanhamento da obra é feito pelo o setor de atendimento e acompanhamento, sendo composto muitas vezes por estudantes ainda não formados em arquitetura, o que no parecer da sócia, trás uma insatisfação grande para os clientes já para projetos comerciais a empresa oferece diferencial uma vez que agrega um leque de serviços que estendem o simples projeto de arquitetura, a [AT] Arquitetura oferece um apoio na área de identidade visual, ajudando a criar o nome, a logomarca, as cores, os uniformes, a papelaria, as placas e até mesmo a comunicação na frota de veículos, utilizando-se da experiência adquirida pelas sócias no trabalho realizado na empresa de comunicação visual.

Ao analisar as práticas de diferenciação adotadas pela [AT] Arquitetura e contrapor com os conceitos de Porter (1996) que afirma a estratégia de diferenciação consiste em oferecer um serviço que seja considerado exclusivo no mercado, ou seja, único, podemos notar claramente traços de estratégia bem definidos dentro da empresa em estudo.

Por fim, pode-se também classificar a estratégia empresarial praticada na [AT] Arquitetura com a característica de Empreendedorismo e de Cognitiva, a primeira por ser direcionada para o idealizador, embasando a estratégia organizacional na visão do mesmo e a segunda por ser baseada na compreensão da mente das pessoas, e como essas enxergam a realidade, sendo muito subjetiva, conforme explicam Mintzemberg, Ahlstrand e Lampel (*apud* CARVALO e LAURINDO 2007, p.37).

5.2 O Planejamento Estratégico na [AT] Atelier de Arquitetura

A [AT] Arquitetura não utiliza um processo de planejamento estratégico formalizado, e devidamente documentado, conforme a entrevistada a empresa não possui uma missão claramente definida e de conhecimento de todos que possam assim estabelecer as metas e os objetivos organizacionais futuros.

Dentro da [AT] Arquitetura as decisões que definem os rumos da empresa são todas tomadas pelas sócias, ou seja, pelo nível mais alto da organização, embora se levasse em conta visões dos demais níveis dentro da empresa. A entrevistada identifica que a realização do processo de planejamento dentro da [AT] Arquitetura é feita de forma intuitiva e informal, mas que pode ser enquadrado como um planejamento de médio prazo aonde é realizado uma atividade de fechamento do ano, aonde ambas as sócias realizam um balanço de propostas/orçamentos feitos, o percentual fechado, o tempo de desenvolvimento de trabalho, a variação na cartela de clientes, as despesas e receitas, a análise do mercado de construção civil, avaliando assim possíveis investimentos, áreas que irão focalizar os trabalhos para o próximo ano, novas contratações/demissões entre outros pequenos ajustes.

Indo ao encontro das idéias defendidas por Montana (1998) que define o planejamento a médio prazo é o planejamento que examina mais especificamente variáveis como: condições de mercado, objetivos financeiros e os recursos necessários para que se possa atingir os objetivos.

Outra forma planejamento praticado dentro da [AT] Arquitetura, este com caráter formal e devidamente estruturado, denominado por Montana (1998) de planejamento

operacional, planejamento este ligado ao dia-a-dia da organização, direcionando cronogramas específicos e alvos mensuráveis. A entrevistada comenta que esse tipo de planejamento é feito na [AT] Arquitetura toda a vez que existe um projeto a ser feito, esse projeto é iniciado pelo calculo feito através da tabela própria de composição de custos, após isso o projeto é dividido em etapas, e para cada etapa é definido o numero de horas necessário, alem de deixar uma folga de tempo, pois em quase todos os projetos existem alterações feitas pelo o cliente.

Como pode ser constatado a [AT] Arquitetura não possui um planejamento estratégico de longo prazo formalizado e fielmente seguido, a empresa não possui nem mesmo uma missão que seja do conhecimento de todos para que esta possa focalizar seus esforços, porem novamente existe um planejamento intuitivo que define os rumos que a organização ira seguir anualmente, feito pelas sócias da mesma, alem de possuir um planejamento operacional muito explorado e utilizado em todos os projetos realizados pela [AT] Arquitetura, planejamento este que vem demonstrando resultados significativos na analise da sócia entrevistada.

5.3 Estrutura do Plano de Marketing na [AT] Arquitetura

A estrutura de Plano de Marketing adotada foi a estrutura proposta por Ferrell e Hartline (2005) adaptada e já citada, com o objetivo de acrescentar mais informações relevantes para o estudo de caso da [AT] Arquitetura.

5.3.1 Sumário Executivo

Este plano de marketing é um estudo de caso realizado na empresa [AT] Arquitetura. Tal empresa foi fundada inicialmente por três arquitetas e atualmente conta com apenas duas das sócias iniciais, tendo a característica de sociedade simples.

Neste plano de marketing são propostas estratégias de marketing que, se implementadas podem fazer com que a empresa melhore o seus índices de

lucratividade, aumentando a captação de clientes e firmando sua marca dentro do mercado da Grande Florianópolis. Para propor tais ações foram necessárias algumas análises. Primeiramente analisou-se o ambiente interno da organização, bem como o seu mix de marketing. Após tal análise foi feito um estudo do ambiente externo da empresa, para então organizar os dados dentro de uma Matriz SWOT, que permitiu assim realizar uma constatação dos pontos forte e fracos, além das ameaças e oportunidades para a empresa.

Depois de cumpridos as etapas descritas acima, foram propostas estratégias relacionadas ao marketing da empresa, como criar ações para divulgar a marca e os projetos realizados e explorar o diferencial nos serviços prestados.

Por fim, foi montada uma forma de controle de resultados ligada diretamente aos demonstrativos financeiros da organização.

5.3.2 Análise da Situação

Na presente etapa é realizada uma análise interna e externa da empresa [AT] Arquitetura. Iniciando pela apresentação das informações sobre o ambiente interno de acordo com os responsáveis pela a empresa, além de ser feito um estudo da situação atual do marketing da mesa. Já na etapa seguinte analisa-se analisados o macro ambiente, a situação do mercado de construção civil, os concorrentes e os clientes da empresa, abastecendo assim informações suficientes para realizar uma análise de SWOT.

5.3.2.1 Análise Interna

Na análise interna são avaliados os elementos que formam o ambiente interno da organização, como a estrutura da empresa, as suas instalações, os recursos humanos, a análise financeira da organização bem como a situação atual que se encontra o marketing da mesma.

5.3.2.1.1 Análise da Situação atual do Marketing

Na avaliação da situação atual do marketing avalia-se avaliado como um todo a área de marketing da empresa, baseando-se no estudo dos 4 “P’s”, que significam o produto, o preço, a praça e a promoção.

A área de marketing organizacional torna-se importante a medida que é apresentando a definição defendida pela *American Marketing Association*, definindo marketing como “a atividade organizacional e um conjunto de processos para criar, comunicar, entregar valor e gerenciar relacionamento com os clientes, mantendo benefícios para a organização e para seus públicos de interesse” (Crescitellie e Ogden 2008 p.1).

Marketing deixou de ser visto somente como a propaganda realizada pela empresa e tornou-se um contexto amplo, aonde abrange todo o relacionamento com o meio externo da mesma, seja eles clientes, fornecedores ou até mesmo o mercado na qual esta está inserida.

Devido a isso, o marketing tem uma importância para todas as empresas contemporâneas, não sendo diferente na [AT] Arquitetura.

Para iniciar a avaliação da situação atual do marketing, torna-se necessário apresentar o seu portfólio de produtos. Na [AT] Arquitetura os serviços oferecidos são:

- a) Arquitetura Residencial – Projetos de casas;
- b) Arquitetura Comercial – Projetos de bares, restaurantes, clinicas medicas, clinicas odontológicas e escritórios;
- c) Edifícios Institucionais – Projeto de edifícios para empresas, escolas, organizações;
- d) Edifícios Residenciais Multifamiliares – Projeto de edifícios residenciais comuns;
- e) Arquitetura de Interiores – Projetos e design de interiores;
- f) Projeto Arquitetônico de Restauro – Restauração de Edificações;

- g) Criação de Identidade Visual – Criação de nome, logomarca, cores, uniformes, placas e comunicação em frotas automotivas.

Kotler (2000) determina que o produto além da capacidade de satisfazer as necessidades do cliente deve conter qualidade e padronização, dispondo de uma boa apresentação em termos físicos, embalagem, marca e serviço.

A [AT] Arquitetura conforme informações obtidas através da sócia entrevistada, não apresentam todos os seus produtos em um padrão único, os desenhos são impressos, alguns contendo o selo padrão exigido pela prefeitura, e a logomarca da [AT] Arquitetura outros contendo o endereço eletrônico e físico da mesma. Mesmo os desenhos que são enviados para o cliente em formato eletrônico seguem este padrão.

A logomarca que é utilizada atualmente pela a [AT] Arquitetura está representada pela figura 05.

Figura 5 - Logomarca 2009 da [AT] Arquitetura



Fonte: Sócia entrevistada (2009).

A tabela 02 apresenta todas as propostas feitas aos clientes e as propostas aceitas, ou seja, representa todos os trabalhos contratados no ano de 2009, sendo importante a medida que calcula a porcentagem de aceitação das propostas.

Tabela 1 - Propostas oferecidas e aceitas.

PROPOSTA	PROJETO	DATA
PT 001	Projeto de Arquitetura de Interiores	08/01/2009
PT 002	Complementação proposta 066_2007	23/01/2009
PT 003	Projeto de Arquitetura de Interiores	24/01/2009
PT 004	Projeto de Arquitetura Residencial	26/01/2009
PT 005	Projeto de Arquitetura de Interiores	28/01/2009
PT 006	Projeto de Arquitetura Comercial	04/02/2009
PT 007	Projeto de Arquitetura Residencial	16/02/2009
PT 008	Projeto de Arquitetura de Interiores	17/02/2009
PT 009	Projeto de Arquitetura Residencial	17/02/2009
PT 010	Projeto de Arquitetura de Interiores	19/02/2009
PT 011	Projeto de Arquitetura de Interiores	25/02/2009
PT 012	Projeto de Arquitetura Residencial	25/02/2009
PT 013	Projeto de Arquitetura de Interiores	25/02/2009
PT 014	Projeto de Arquitetura de Interiores	04/03/2009
PT 015	Projeto de Arquitetura Comercial	06/03/2009
PT 016	Projeto de Arquitetura de Interiores	31/03/2009
PT 017	Projeto de Arquitetura de Interiores	02/03/2009
PT 018	Projeto Arquitetônico Institucional - Biguaçu	18/03/2009
PT 019	Projeto Arquitetura de Interiores Comercial	26/03/2009
PT 020	Projeto Arquitetônico Residencial - Jurerê	08/06/2009
PT 021	Projeto de Arquitetura de Interiores	24/4/2009
PT 022	Projeto de Arquitetura Institucional	08/04/2009

PT 023	Projeto de Arquitetura Comercial	15/04/2009
PT 024	Projeto de Arquitetura de Interiores	23/04/2009
PT 025	Acompanhamento Obra Civil	23/04/2009
PT 026	Projeto de Interiores Residencial	25/04/2009
PT 027	Projeto de Interiores Residencial	13/05/2009
PT 028	Projeto de Arquitetura de Interiores	19/05/2009
PT 029	Projeto de arquitetura de interiores residencial	20/05/2009
PT 030	Projeto de arquitetura de interiores residencial	20/05/2009
PT 031	Projeto de arquitetura de interiores res.	20/05/2009
PT 032	Projeto de arquitetura de interiores	20/05/2009
PT 033	Modificação de projeto	21/05/2009
PT 034	Projeto de Arquitetura de Interiores	25/5/2009
PT 035	Projeto arquitetônico	26/05/2009
PT 036	Projeto Arquitetônico	08/06/2009

Fonte: entrevistada (2009)

Na tabela 01, feita pela entrevistada, que utiliza a mesma como forma de controle para calcular o número de propostas feitas aos clientes com número de propostas aceitas, as propostas aceitas estão representadas pela marcação em cinza, a tabela ainda contém o número da proposta, que é arquivada em meio eletrônico, o tipo de projeto e a data da proposta.

Analisando a tabela notamos que até o dia 08 de junho de 2009 foram feitas trinta e seis propostas de orçamento e aceitas dezessete propostas, ficando um pouco abaixo da metade de aceitação.

Quanto ao posicionamento da marca definido por Kotler (2000) como a maneira como os clientes enxergam a organização em relação a seus concorrentes, a sócia

acredita que a marca [AT] Arquitetura é vista com eficiência e ótimo atendimento, pontos que a entrevistada destaca como fraco dentre os seus concorrentes.

No que diz respeito ao “P” de Preço dentro do Mix de Marketing, este é definido por Godri (1997) como a valorização expressa em unidades monetárias, de um determinado bem ou serviço. Kotler (2000) aproveita para destacar que o preço é o único elemento de marketing que gera receita para a empresa sendo também o mais flexível, pois pode ser facilmente alterado, porém em contrapartida o autor, revela que o preço também é o mais difícil de ser estabelecido, uma vez que não pode se levar em conta somente o produto em si, mas tem de se levar em conta todo o mercado, desde os seus concorrentes até a situação macroeconômica.

A [AT] Arquitetura utiliza de uma ferramenta única e própria para a precificação de seus serviços, uma planilha do Microsoft Excel criada pelas próprias sócias que calculam o preço de custo de um determinado projeto levando em conta os custos diretos e indiretos, abrangendo segundo a sócia entrevistada elementos como luz, condomínio, funcionários, telefone, horas trabalhadas, encargos sociais e financeiros. Um exemplo real desta planilha está no anexo, aonde foi utilizada para calcular e gerar um orçamento para um cliente real.

Após o cálculo do custo do projeto, os preços são comparados com a tabela do IAB (Instituto Brasileiro de Arquitetura) para ver se os preços não estão fora da realidade sugerida pelo o Instituto.

Os preços cobrados variam de acordo com a importância destacada pelas arquitetas sócias do projeto, pois conforme a sócia cita, “o cartão postal do arquiteto são suas obras realizadas”. Em função disso, se as arquitetas julgarem a obra com uma extrema importância, os preços cobrados podem cair muito, chegando algumas vezes a ultrapassar por pouco o preço de custos, gerando praticamente um lucro zero, porém uma divulgação futura importante para o escritório de arquitetura, um exemplo disso foi o projeto do quartel da Polícia Militar restaurado em Florianópolis, aonde o valor cobrado foi baixo, porém com a realização desse trabalho foram abertas inúmeras portas e feitos vários contatos que geraram importantes trabalhos junto ao Estado de Santa Catarina.

Além dessa planilha utilizada pra calcular os custos para a realização do projeto, a empresa monitora ainda os preços que os concorrentes estão praticando, de forma informal e através de conhecidos do setor de arquitetura.

O terceiro composto de marketing é representado pela Praça, definido segundo Gomes (2005) por como será a operacionalização do negocio, ou seja, como o produto será colocado a disposição do cliente.

Conforme foi explicado pela sócia entrevistada, uma das políticas praticadas pela a [AT] Arquitetura é o bom atendimento, e isso é dado devido a todo e qualquer relacionamento com o cliente ser feito por uma das duas sócias, relacionamento esse que vai desde a realização do orçamento e projeto no primeiro encontro, ate o acompanhamento da obra.

Devido a essa política adotada pela organização, delimita a praça de atuação da empresa para a Grande Florianópolis, com alguns trabalhos de importância diferenciada estendendo-se para o Estado de Santa Catarina, pois sempre uma das duas sócias necessita deslocar-se ate o local do projeto, seja para atender o cliente, seja para acompanhar a obra, impondo assim uma barreira geográfica para os serviços oferecidos pela [AT] Arquitetura.

O último composto de marketing a ser estudado diz respeito à Promoção. Promoção é definida por Kotler (2000) como a forma de comunicação que tem como o objetivo informar, persuadir ou reativar as lembranças das pessoas em relação ao produto (marca), serviço ou idéia.

A promoção no mundo de arquitetura, conforme informa a entrevistada, e muito difícil de ser feita. Não é algo simples de ser feito como uma divulgação de um produto novo oferecido por uma empresa de alimentos congelados, ou uma propaganda realizada por uma empresa de computadores, aonde os consumidores enxergam os produtos e automaticamente criam o desejo de consumi-los.

Segundo a entrevistada as divulgações realizadas pela [AT] Arquitetura são feitas através de placas colocadas em obras realizadas por elas, em cartões de visita

deixados em obras comerciais (restaurantes e bares), além da divulgação com fotos e informativos dos principais projetos realizados através de seu endereço eletrônico.

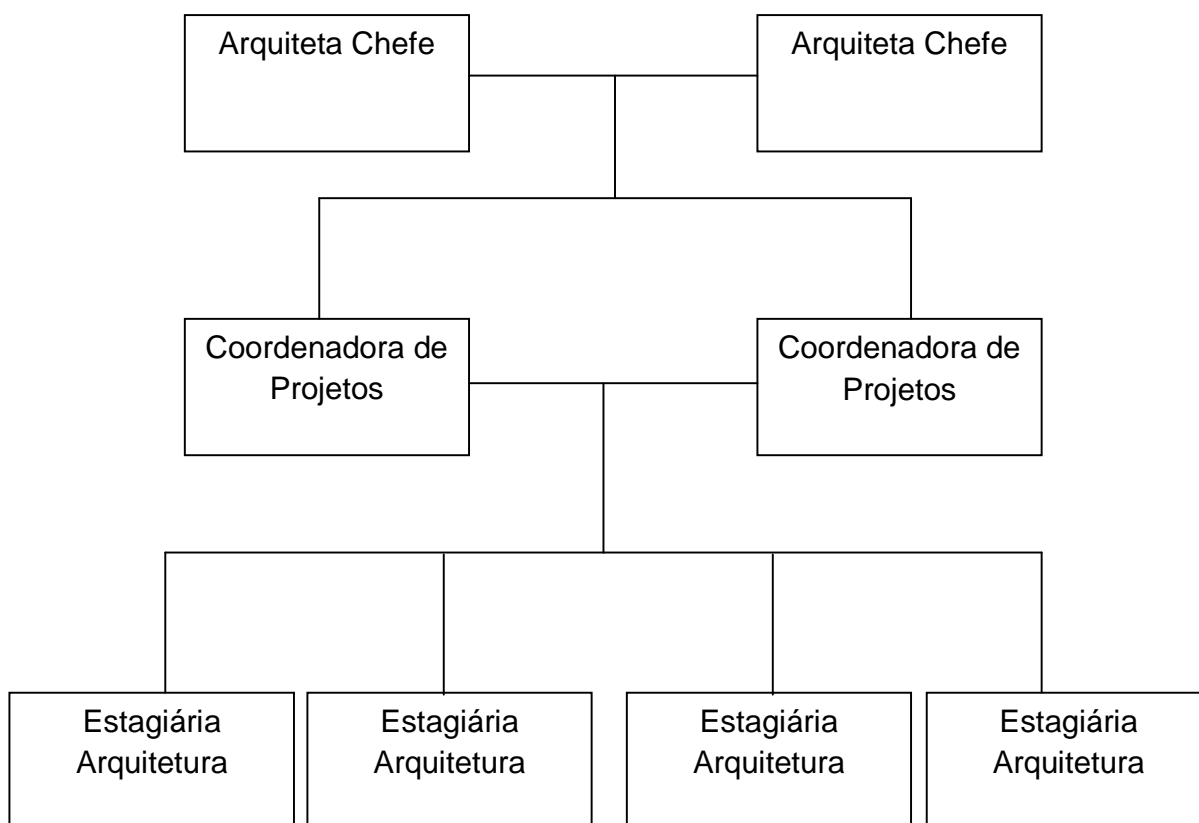
Porém, a maior forma de captação de clientes percebida claramente pelas sócias é provinda de um marketing direto, ou seja, muitos clientes que já fizeram suas casas com o [AT] Arquitetura indicam para amigos e familiares, além dos parceiros indicarem a empresa, como por exemplo, marceneiros que fabricam os móveis, ou lojas que revendem produtos de eletrodomésticos, tornando-se novamente importantíssimo a qualidade do serviço e do atendimento prestado pela [AT] Arquitetura.

Após a análise da situação atual do marketing, o próximo item interno a ser analisado é a Estrutura da Empresa.

5.3.2.1.2 Estrutura da Empresa

Na [AT] Arquitetura pode-se notar que todas as decisões de cunho estratégico são tomadas pelas duas sócias-proprietárias da empresa, que segundo a entrevistada é feita uma avaliação dos dados do ano que passou, feita uma breve avaliação da situação do mercado de construção civil e assim decidido o melhor caminho para a empresa. Não existindo assim um planejamento formal de longo prazo, ou seja, não é utilizada nenhuma técnica de Planejamento Estratégico Porém, a partir dos caminhos decididos pelos sócios tem-se as diretrizes as quais deverão ser seguidas pelos os colaboradores da empresa.

A [AT] Arquitetura é uma microempresa, possuindo poucos funcionários, e uma estrutura organizacional bastante enxuta, como pode ser visto na figura 06, porém com um alto grau de instrução, vendo que todos os colaboradores da empresa ou tem formação superior completa em arquitetura ou estão com os cursos superiores de arquitetura em fase de andamento, o que facilita muito a comunicação interna, pois todos falam a mesma língua.

Figura 6 - Organograma [AT] Arquitetura

Fonte: Autor (2009).

A estrutura organizacional da empresa tem como topo as duas sócias e arquitetas chefes, que são responsáveis pela tomada de decisões administrativas da empresa, como investimentos, corte de despesas, contas a pagar, contas a receber, pagamento de salários, contratação, demissão, aceitação ou não de trabalhos, contato direto com clientes, acompanhamento de obras e criação dos projetos. Após as sócias no nível intermediário existem duas arquitetas formadas que são as Coordenadoras de Projetos, coordenadoras essas que são responsáveis pela coordenação das estagiarias e pela confecção dos desenhos uma vez feita a criação de projetos, além de serem responsáveis também pelo o calculo do orçamento, e no ultimo nível hierárquico estão às estagiárias, que são um total de quatro, sendo elas responsáveis por desenhos e também pelo calculo do orçamento.

Apesar de ser uma empresa pequena, e de estrutura bastante enxuta, nota-se claramente a divisão específica e tarefas conforme descrito acima.

5.3.2.1.3 Recursos Humanos

A área de recursos humanos também é monitorada pelas sócias. Sendo que as contratações são feitas por indicação da UFSC, a qual a empresa mantém um convenio para a indicação de estagiárias em arquitetura. No momento da contratação são feitas entrevistas semi-estruturadas realizadas na presença das duas sócias e então em consenso comum decidida qual funcionaria tem o perfil desejado pela [AT] Arquitetura. Não é traçado antes da entrevista um perfil escrito da funcionaria que se deseja contratar, é apenas feita uma avaliação momentânea após as entrevistas.

A empresa, devido a sua simplicidade, não possui uma política de cargos e salários, sendo pago o salário de R\$ 2000,00 para as coordenadoras de projetos que trabalham 8 horas diárias e para as estagiárias é pago uma bolsa de R\$ 5,82 por hora trabalhada, sendo que estas trabalham 4 horas por dia.

A [AT] Arquitetura não adota nenhuma política rígida de horários, existindo uma flexibilidade grande dada aos funcionários e estagiários, e estes sendo cobrados mais por tarefa do que por hora trabalhada.

No que diz respeito à rotatividade de funcionários, é considerada baixa pela entrevistada, que cita que as duas coordenadoras de projetos hoje contratadas, foram um dia estagiárias da empresa, e as estagiárias só saem da empresa quando se formam.

Pode ser percebida a evolução do quadro de funcionários no quadro 02.

Quadro 2 – Evolução quadro de funcionários

Período	Coordenadoras/Funcionárias	Estagiárias
2000 a 2005	0	2
2006	1	2
2007	1	3
2008	1	3
2009	2	4

Fonte: Autor (2009)

Analisando a evolução do quadro de funcionários percebe-se um evolução significativa e gradual desde o ano de 2000, aonde a empresa contava apenas com as sócias e duas estagiárias, ate o ano corrente, contando com duas coordenadoras que são funcionárias contratadas, alem de quatro estagiárias.

5.3.2.1.4 Instalações

Todas as instalações da empresa estão todas localizadas na sala comercial própria, localizada no Centro Comercial do Shopping Trindade, na cidade de Florianópolis, Santa Catarina.

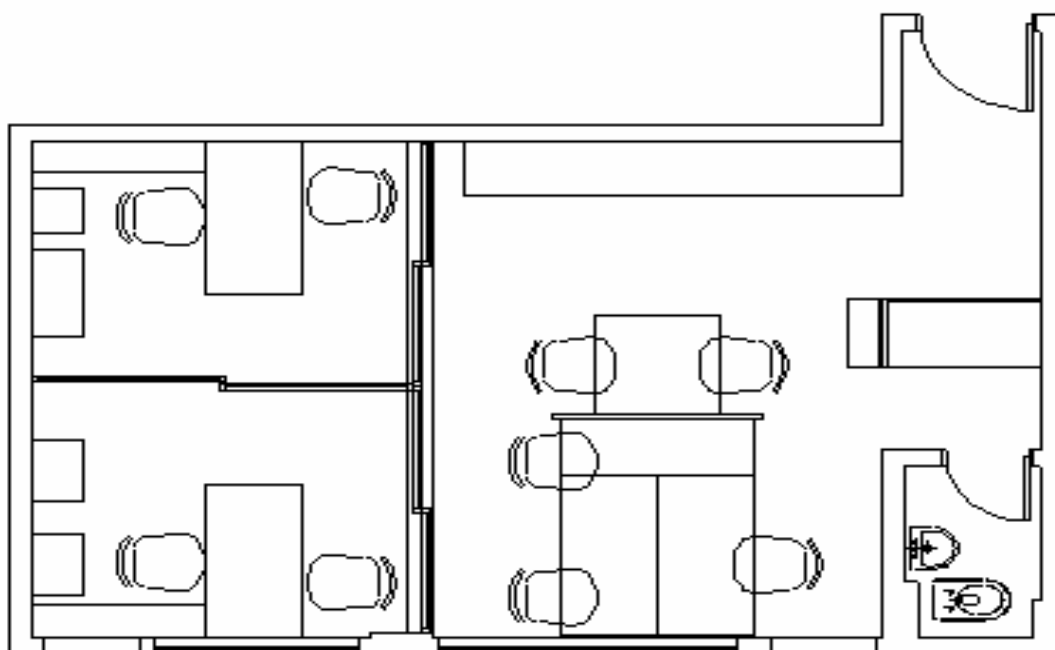
A sala com formato retangular tem 40 metros quadrados, divida em Três estações de trabalho, uma para cada sócia, com mesa própria, telefone e computador, e uma no meio da sala para trabalho dos demais funcionários, aonde são realizados os projetos e alterações.

A empresa possui hoje 5 computadores para a utilização na criação e modificação dos projetos realizados pela empresa, além de 2 computadores portáteis (laptops) que são utilizados pelas sócias. Possuindo também 2 impressoras coloridas que são utilizadas para impressões de projetos para análise da própria empresa, que não serão entregues aos clientes. Projetos que tem de ser entregues impressos para

os clientes, são feitos de forma terceirizada, pois demandam de uma impressora especial e muito grande, não tendo espaço para colocá-la dentro da empresa.

Para melhor visualizar, a figura 06 ilustra exatamente como se encontra as instalações da empresa através da apresentação de seu *layout* em planta baixa.

Figura 7 - Layout planta baixa [AT] Arquitetura



Fonte: Sócia entrevistada (2009).

5.3.2.1.5 Finanças

A área de finanças é administrada pela sócia entrevistada, sendo esta que cuida dos pagamentos de salários, pagamentos de fornecedores, pagamentos dos custos como condomínio, água, luz, manutenção de computadores, recebimento de clientes, entre demais atividades rotineiras que dizem respeito a área de administração financeira.

O controle é realizado através de uma tabela desenvolvida pela própria arquiteta dentro do programa Microsoft Excel, tabela esta que é enviada ao contador da empresa para o recolhimento dos devidos impostos.

Ao final de cada mês corrente ambas as sócias se reúnem para avaliar as entradas e saídas de capital, e para realizar a cobrança de clientes em atraso, que não são muitos, mas existem.

Os investimentos e demais aplicações são discutidos entre ambas as sócias quando surge a necessidade ou oportunidade para tal.

A entrevistada afirma que os custos operacionais para a manutenção do escritório são relativamente baixos, uma vez que o imóvel é próprio, não pagando assim aluguel, os custos são basicamente, o salário pago aos colaboradores, o condomínio, luz, água, gasolina para deslocamento até a obra, custo com softwares, cartões de visita, hospedagem do *web site* entre outros custos, excluindo claro os custos variáveis diretamente relacionados com a realização de um projeto.

5.3.2.2 Análise Externa

É notório o fato de que as organizações modernas não são auto-suficientes e nem mesmo isoladas dentro de si mesma, diante deste fato tornasse de extrema importância para a formulação do plano de marketing realizar uma análise profunda e detalhada do ambiente externo a qual a organização em questão esta inserida.

Richers (2000) contribui citando que todas as empresas independentes do ramo de atuação e de seu tamanho, dependem diretamente do meio onde estão inseridas.

Para a realização da análise externa, propõe-se uma estrutura mesclada contendo as idéias defendidas por diferentes autores que já foram decorridos anteriormente, separando o ambiente externo em macro ambiente, que abrange o estudo dos fatores econômicos, legais, tecnológicos demográficos entre outros, e em situação do mercado, abrangendo o mercado da construção civil, os concorrentes e os clientes da [AT] Arquitetura.

Independente da classificação abordada por cada autor, a análise externa serve ao final para abastecer de informações no levantamento das oportunidades e ameaças para a organização, auxiliando diretamente na tomada de decisão.

5.3.2.2.1 Situação do macro ambiente

A situação econômica do Brasil sofreu um abalo resultante da crise financeira mundial que teve o seu início no setor imobiliário norte-americano alastrando-se rapidamente para os demais setores da economia americana e mundial, conturbando assim economias mundo a fora a partir de setembro de 2008, resultando em uma situação econômica completamente diferente da prevista antes dos desses acontecimentos, conforme citam Paduan e Pimenta (2009).

O estudo da evolução do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro torna-se importante para qualquer organização à medida que esse indicador segundo o IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) reflete a soma de todos os serviços e bens produzidos em um determinado período de tempo, em uma determinada região, determinado em reais, sendo um importante indicador da atividade econômica da região estudada, representando diretamente o crescimento econômico desta região, e ele é divulgado pelo próprio IBGE trimestralmente, tendo seu último índice divulgado no quarto trimestre de 2008.

Além do PIB, outros fatores tornam-se importantes para demonstrar a situação econômica do país, como por exemplo, o índice de desocupação, e a elevação de classe social.

De acordo com a entrevistada, a variação econômica tem influência direta para o escritório de arquitetura, uma vez que a demanda por trabalhos nesse setor depende diretamente do desempenho do setor de construção civil, setor este que possui um valor unitário muito elevado, e a demanda deste produto é fortemente influenciada pela disponibilidade de crédito, devido ao seu longo financiamento, conseqüência da evolução e estabilidade econômica.

A tabela 02 demonstra a evolução do PIB Brasileiro desde o ano de 2001 até o ano de 2008, refletindo diretamente o crescimento econômico do Brasil nesse período.

Tabela 2- Variação do PIB Brasileiro

Ano	Valores em milhões de reais correntes
2001	1.198.736,19
2002	1.346.027,55
2003	1.556.182,11
2004	1.766.621,03
2005	1.937.598,29
2006	2.300.133,20
2007	2.558.000,00
2008	2.889.719,00

Fonte: Banco Central (2009)

Analisando os dados da tabela 02, notamos que mesmo o Brasil vem de um crescimento econômico contínuo desde o ano de 2001 até o último ano em estudo, e que mesmo sentindo os efeitos da crise mundial instalada na segunda metade do ano de 2008 manteve a sua trajetória de evolução obtendo um crescimento de 5,1% em relação ao ano de 2007, chegando na casa dos R\$ 2.889 trilhões, porém teve um crescimento percentual um pouco abaixo se comparar o crescimento entre 2006 e 2007, que ficou em 5,7% no valor total de R\$ 2.558 trilhões.

A evolução do PIB brasileiro representa um dado animador, pois conforme citado acima a estabilidade econômica e o crescimento econômico, representam uma perspectiva melhor para o setor de construção civil, afetando assim a perspectiva para a [AT] Atelier de Arquitetura.

O índice de desemprego também calculado pelo IBGE, é apresentado pelo indicador PME (Pesquisa Mensal de Emprego) como o próprio nome já diz é calculado mensalmente, sendo aqui representado pelas tabelas 03 e 04, que demonstram respectivamente a taxa de desemprego entre os anos de 2002 e 2008 e a taxa de desemprego mensal levando em conta somente o ano de 2008.

Tabela 3 - Taxa de desocupação

Ano	Taxa de desocupação
2002	12,67%
2003	12,32%
2004	11,47%
2005	9,82%
2006	9,97%
2007	9,39%
2008	7,89%

Fonte: Adaptada IBGE (2009)

Tabela 4 - Taxa de desocupação mensal em 2008.

Mês	Taxa de desocupação (%)
Janeiro	8,0
Fevereiro	8,7
Março	8,6
Abril	8,5
Maio	7,9
Junho	7,8
Julho	8,1
Agosto	7,6
Setembro	7,6
Outubro	7,5
Novembro	7,6
Dezembro	6,8

Fonte: Adaptada IBGE (2009)

Pode-se notar que o índice de desocupação ou de desemprego, vem tendo uma redução bastante significativa desde o ano de 2002, tendo a redução de 4,78 pontos percentuais, atingindo 6,8% no mês de dezembro de 2008.

Outro dado animar para a situação econômica do Brasil é dado pelo número de pessoas que elevaram de classe social nos últimos anos, a pesquisa do IBGE referente ao assunto aponta que passou de 42,26% em 2004 para 51,89% em 2008 a porcentagem de famílias que elevaram sua classe social.

Tal situação econômica do país é positiva para a empresa [AT] Atelier de Arquitetura, pois como já foi frisado anteriormente o setor de construção civil tem um impacto direto na demanda de trabalho para os escritórios de arquitetura, e o crescimento do setor de construção civil está interligado diretamente ao aquecimento da economia e a disponibilidade de crédito para financiamento.

Os fatores políticos legais influenciam todos os tipos de negócios e organizações, com a [AT] Arquitetura não é diferente. A empresa possui registro de Sociedade Simples, regido pela lei número 10.406 de 2002, tendo como características descritas em lei como a simplicidade de estrutura, a presunção de pequeno porte, a atuação dos sócios superando a organização dos fatores de produção. Além disso, sendo classificada como sociedade simples, o [AT] Arquitetura tem vantagens como, por exemplo, não ser obrigado a formalizar assembleias, tem a opção de possuir uma contabilidade mais simplificada, a sua responsabilidade social pode ser de caráter limitado, entre outros benefícios previstos em lei (SIQUEIRA, 2005).

Além do registro legal obrigatório, o Atelier de Arquitetura possui um registro junto ao Conselho Regional de Engenharia, Arquitetura e Agronomia do Estado de Santa Catarina (CREA-SC) fazendo parte também do SINDUSCON de Florianópolis, que é o Sindicato da Construção Civil de Florianópolis.

A empresa ainda dirige-se a dois órgãos reguladores, a Secretaria do Estado da Fazenda de Santa Catarina e o Ministério da Fazenda.

A Secretaria do Estado da Fazenda de Santa Catarina beneficia com o imposto de ICMS, pois esta se trata de uma microempresa.

A [AT] Arquitetura está submetida também ao código de ética e conduta da Engenharia e Arquitetura. Código este que enuncia os fundamentos éticos e as condutas necessárias à boa e honesta prática da profissão de arquitetura, que

definem desde a tabela mínima de honorários que deve ser cobrada até delimitações em possíveis propagandas.

As obrigações legais das empresas estendem-se ainda para os seus empregados, tendo o Atelier de Arquitetura a obrigação de pagar o fundo de garantia do trabalhador (FGTS), o décimo terceiro salário, as férias e seguir as demais obrigações descritas na Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT).

Outro item de extrema importância a ser analisado no macro ambiente tange os aspectos tecnológicos dentro do ambiente aonde a organização encontra-se.

A tecnologia é um fator muito utilizado dentro do Atelier de Arquitetura, pois todo o desenvolvimento do projeto é feito com softwares (programas) de computador, nada mais é feito em pranchetas ou em plantas feitas a mão.

O [AT] Arquitetura utiliza principalmente versões atualizadas dos softwares AutoCAD e Corel Draw, softwares esses que são modificados pela fabricante anualmente e sua licença tem de ser renovada na mesma media que suas alterações são feitas, tendo um custo considerável para a organização.

Os meios tecnológicos representam um quesito fundamental para o bom funcionamento empresa, pois os softwares de criação e desenvolvimento de projetos arquitetônicos resultam em uma visualização muito melhor projeto, podendo ser feitas modificações rápidas ao gosto do cliente sem ter que voltar ao início do processo, além serem dotados de um apelo de venda muito maior, uma vez que o cliente vê simuladamente o projeto na sua forma acabada, influenciando muito a compra do mesmo.

No que diz respeito ao ambiente natural, o quesito que influencia diretamente é a energia, uma vez que como citado anteriormente todos os projetos são realizados nos computadores da empresa, não existindo um gerador próprio no caso da falta de energia, e também o clima influencia na forma que o arquiteto responsável pelo projeto acompanha as obras periodicamente, e em dias de chuva em muitas dessas obras não se dá à continuidade do trabalho.

5.3.2.2.2 Situação do Mercado

O segmento de Construção Civil, conforme abordado pela sócia anteriormente tem ligação direta na demanda por serviços de arquitetura.

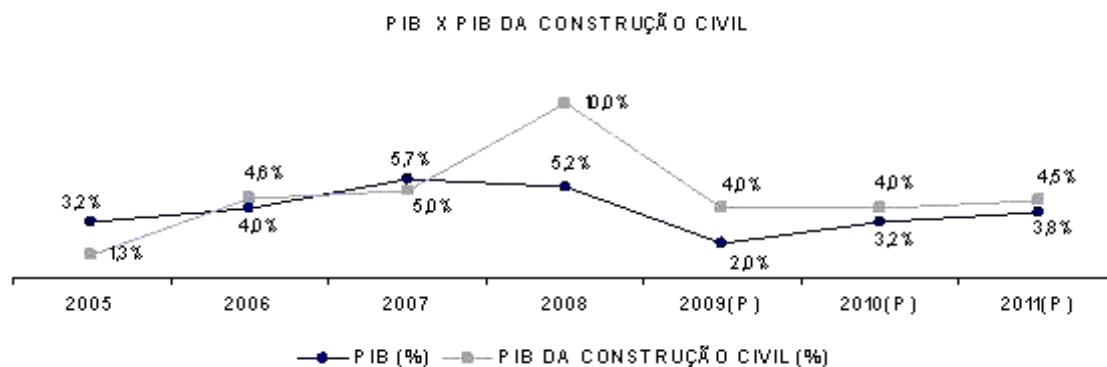
Setor esse que exerce extrema importância para a economia do país, representando cerca de 6% do PIB total do Brasil, movimentando algo em torno de R\$ 170 bilhões de reais anualmente, além do fato ser um grande gerador de mão-de-obra, ocupando diretamente cerca de 3.771.00 postos de trabalho no ano de 2008, especialmente na parcela de mão de obra de baixa qualificação (Banco Fator).

Esse setor viveu nos últimos três anos uma etapa de completa euforia, aumentando a compra de terrenos utilizados para futuras construções, além de ter tido um crescimento significativo no número de unidades lançadas. Euforia essas explicadas pelo crédito farto existente no período, além do aumento da massa salarial e do grau de confiança do consumidor (LOPES FILHO, 2009).

Grandes empresas brasileiras tem direcionado o seu foco para fora do eixo Rio - São Paulo, através de compras e parcerias com empresas locais, situadas principalmente na região Sul. (LOPES FILHO, 2009).

O gráfico 01 expressa em números a relação direta do desempenho do setor de construção civil com o desempenho da economia brasileiro, aqui medida pelo PIB Interno, conforme já havia sido mencionado pela sócia da empresa.

Gráfico 1 - PIB Brasileiro e PIB da Construção Civil



Fonte: Lopes Filho (2009)

Analisando o gráfico 01 nota-se uma tendência clara de ligação direta entre o PIB Brasileiro e o PIB da Construção Civil. Porém demonstra também uma variação desproporcional e positiva para a construção civil frente ao PIB brasileiro no ano de 2008, puxadas pela abertura de capital na Bolsa de Valores de São Paulo, feita pelas principais empresas do setor, levantando recursos para investimentos.

O mesmo gráfico evidencia ainda um crescimento contínuo no setor até o ano de 2008, saltando em 3,2 pontos percentuais em 2005 para um total de 10,0 pontos percentuais de crescimento no último ano calculado, o ano de 2008.

Porém, demonstram que as perspectivas futuras não são tão animadoras quanto os dados passados, tendo uma previsão de forte diminuição no crescimento para os anos planejados de 2009, 2010 e 2011, ficando na casa dos 4%.

Um outro ponto que retrate o setor é o quadro de Déficit Habitacional. Segundo o IBGE, o Déficit Habitacional representa a quantidade de pessoas sem moradia própria em uma determinada região, ou seja, pode ser encarado como uma oportunidade de crescimento habitacional em uma determinada região.

A tabela 05 representa o Déficit Habitacional por renda familiar nas diversas regiões do Brasil.

Tabela 5 - Déficit Habitacional por Renda Familiar em Número de Salários Mínimos – Mil Unidades.

Regiões Geográficas				
Salário Mínimo	Até 3	3 – 5	5 – 10	10+
Norte	704	81	48	16
Nordeste	2.603	157	65	26
Sudeste	1.805	269	192	75
Sul	532	78	50	19
Centro-Oeste	411	47	31	14

Fonte: Adaptada da Fundação João Pinheiro (2009)

A tabela 05 evidencia claramente que grande parte, cerca de 84%, desse déficit esta concentrado nas famílias de baixa renda, ou seja, com menos de três salários mínimos mensais de renda.

Analisando a Região Sul, que interessa diretamente para o Atelier de Arquitetura, pode-se notar que o déficit também tem um destaque maior no setor de baixa renda.

Estes Pontos podem ser amplamente explorados pelo setor de construção civil, com projetos voltados para as classes de baixa renda, que conforme demonstra o gráfico 01 são aonde tem mais espaço para crescimento dentro desse setor.

Informações essas se tornam de grande importância para a organização, uma vez que conforme evidenciado no gráfico o setor de construção civil esta em forte expansão, e, além disso, ainda existe um forte indício de crescimento devido ao déficit habitacional.

Entretanto, conforme demonstrado e comentando no gráfico 01, as previsões são de uma redução no aumento do PIB da construção civil, dado isso devido ao grande aquecimento que este setor vivenciou entre os anos de 2008, mas também tendo a influencia direta da crise econômica mundial que ocasionou na retenção do credito, em contrapartida o Governo Brasileiro ciente da importância deste setor para a vitalidade da economia nacional, lançou um programa de incentivos, que vai desde a redução de impostos sobre os materiais de construção, até a ajuda financeira para as construtoras que tenha no mínimo 50% das unidades habitacionais vendidas (Banco Fator).

Incentivos esses que já demonstram seus primeiros indícios se analisarmos evolução do SINAP (Sistema Nacional de Pesquisa de Custos e Índices da Construção Civil), índice calculado pelo IBGE junto a Caixa Econômica Federal, que calcula a variação do preço médio por metro quadrado no Brasil, incluindo custo de materiais de construção e mão-de-obra, ou seja, calcula o preço da obra total.

O SINAP demonstrou o uma variação de 0,32% em Abril de 2009, o que significou uma desaceleração de 0,62% em relação a março do mesmo ano, reflexo direto dos cortes de impostos em produtos de materiais de construção.

5.3.2.2.3 *Situação da Concorrência*

A proprietária entrevistada apresenta como concorrentes diretos à [AT] Arquitetura, escritórios de arquitetura que possuam um leque de serviços semelhantes aos praticados por sua empresa, que sejam de estrutura parecida à da [AT] Arquitetura, que dêem ênfase ao atendimento e acompanhamento total da obra e que pratiquem preços semelhantes aos praticados por seu escritório de arquitetura.

Conforme levantado pela arquiteta, os seus concorrentes diretos são o escritório de arquitetura Giuglielmi Salum Arquitetos Associados, que possui um leque de serviços e uma cultura de trabalho parecida com o da [AT] Arquitetura, porém este concorrente pratica preços baseado na tabela IBA (Instituto Brasileiro de Arquitetura), que calcula o custo por metro quadrado, e o escritório de arquitetura Marchetti & Bonetti, escritório tradicional de Florianópolis, localizado na Rua Victor Konder, 262, concorrente esse que oferece os serviços muito parecidos com os oferecidos pela [AT] Arquitetura, tendo 32 funcionários contratados em seu quadro de funcionários, sendo um dos maiores escritórios de arquitetura de Florianópolis, atuando também em praças como Rio de Janeiro, São Paulo, Rio Grande do Sul e Paraná.

Um concorrente indireto levantado pela entrevistada foram os técnicos em design de interiores, que com a ampliação dos cursos técnicos nessa área muitos profissionais se formam e exercem esse tipo de função entre familiares amigos e redes de contato, porém com uma qualidade inferior os serviços de decoração de interiores, mas em contrapartida com um preço muito reduzido.

5.3.2.2.4 *Situação dos Clientes*

O mercado consumidor é certamente um dos aspectos mais importantes para toda e qualquer organização. Sem um mercado consumidor dificilmente a organização existirá, neste sentido a organização precisa conhecer o perfil de seus clientes.

O conhecimento do perfil dos clientes leva com que as organizações direcionem esforços para alcançá-los mais facilmente.

A proprietária ressalta que os clientes da [AT] Arquitetura são divididos entre pessoas físicas e jurídicas.

Para os serviços de arquitetura de interiores nota-se que grande parte do clientes são casais novos, com poder aquisitivo médio, mesmo perfil que enquadra-se para os projetos Arquitetônicos Residenciais.

Já para a Arquitetura Comercial, que envolve entre outros, bares e restaurantes, é constatado um perfil de empresário com alto poder aquisitivo no que diz respeito a bares e restaurantes e de profissionais liberais recém formados para o projeto de consultórios médicos e odontológicos.

Além dos empresários e profissionais liberais, a empresa ainda tem um leque de clientes que são as Construtoras, aonde utilizam-se dos projetos arquitetônicos de edifícios institucionais, edifícios residenciais Multifamiliares e de restauração de edificações.

5.3.3 Análise de SWOT

Após ter sido realizados os estudos e análise dos ambientes interno e externo torna-se necessário organizar esses dados para constatar quais as ameaças, oportunidades, fraquezas e forças que essa organização possui.

Ferrel e Hartline (2005) ajudam a compreender a utilidade da Análise de SWOT uma vez que definem esta como um método de organizar as informações coletadas na análise interna e externa da organização, e esta ainda funciona como um catalisador para o desenvolvimento de um bom plano de marketing.

A apresentação sua apresentação deve ser clara e de rápida compreensão, conter apenas os fatores-chaves para a organização em cada um de seus quadros.

No caso da [AT] Arquitetura o quadro 03 e quadro 04 apontam as principais forças e fraquezas encontradas dentro da organização, já no que diz respeito ao ambiente externo, o quadro demonstra quais as potenciais oportunidades que o mercado oferece e quais as ameaças a [AT] Arquitetura estão presentes no ambiente a qual ela está inserida.

Quadro 3 - Matriz SWOT [AT] Arquitetura (Forças e Fraquezas)

Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> • - Planejamento operacional bem definido; • - Quadro de Funcionários altamente qualificado; • - Alto grau de satisfação dos clientes; • - Estrutura organizacional simples e enxuta; • - Bom comunicação interna; • - Atendimento e acompanhamento de obra de alta qualidade; • - Baixo custo operacional; • - Planilha de calculo de custos por projeto bem estruturada • - Divisão clara de tarefas por colaborador. 	<ul style="list-style-type: none"> • - Falta de divulgação; • - Planejamento Estratégico Inexistente; • - Objetivos e metas não claros a todos; • - Falta de mapeamento do perfil dos clientes; • - Sobrecarga de tarefas nas sócias/arquitetas chefes; • - Instalações operando no limite máximo; • - Baixo conhecimento e aplicação de técnicas administrativas; • - Decisões Intuitivas.

Fonte: Autor (2009)

Quadro 4 - Matriz SWOT [AT] Arquitetura (Oportunidades e Ameaças)

Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • - Redução de Impostos pelo Governo para materiais de construção civil; • - Economia do País em alto grau de recuperação; • - Aquecimento do setor de Construção Civil no ano de 2008 e 2009; • - Grandes investimentos realizados na construção de novos prédios habitacionais; • - Política de financiamento para compra de imóveis; • - Sociedade Simples, com redução de impostos. 	<ul style="list-style-type: none"> • - Grande número de arquitetos autônomos e escritórios de arquitetura; • - Crescente o numero de técnicos em decoração de interiores; • - Déficit Habitacional concentrado nas classes mais baixas da população; • - Previsão de redução de crescimento no PIB Brasileiro; • - Previsão de redução de crescimento no PIB do Setor de Construção Civil; • - Concorrentes diretos estabelecidos a mais tempo no mercado; • - Concorrentes diretos com maior estrutura e visibilidade.

Fonte: Autor (2009)

Depois de realizada a construção da Matriz de SWOT da empresa [AT] Arquitetura, cumpre-se todas as etapas necessárias para estabelecer os objetivos e metas de marketing.

5.3.4 Objetivos Marketing

Com a realização da análise do ambiente externo e interno e a organização desses dados feitos através da Matriz de SWOT surge então a necessidade de estabelecer os objetivos e metas que a organização espera alcançar com o plano de marketing. Esses objetivos e metas do plano de marketing devem estar alinhados com as forças/fraquezas e oportunidades/ameaças definidas na análise de SWOT, sendo que eles possibilitem a combinação de forças com oportunidades e a transformação das fraquezas e ou das ameaças conforme defende Ferrel e Hartline (2005).

Ainda Ferrel e Hartline (2005) explicam que as metas são realizações gerais desejadas, enquanto os objetivos oferecem dados específicos e quantitativos que auxiliam na realização dessas metas.

No caso da [AT] Arquitetura foi determinado em entrevista realizada com a proprietária, que o objetivo com o plano de marketing seria de aumentar a lucratividade da [AT] Arquitetura, para assim consolidando com segurança sua manutenção e possível ampliação dentro do mercado.

Este objetivo foi estipulado a partir da auto-análise feita pela sócia entrevistada que ressaltou que a empresa obteve um sucesso nos seus primeiros anos de atuação, querendo agora expandir suas atividades, captar mais clientes e trabalhar com clientes mais importantes que tragam não somente um retorno financeiro para a [AT] Arquitetura, mas também um retorno em termos de divulgação e credibilidade no meio de arquitetura.

5.3.5 Estratégias de Marketing

Para que tal objetivo estratégico possa ser alcançado com sucesso, torna-se necessário a criação de estratégias que levarão ao resultado esperado. Antes de definir as novas estratégias que serão adotadas dentro do plano de marketing da [AT]

Arquitetura, é necessário resgatar e classificar as estratégias adotadas e descritas neste trabalho pela a [AT] Arquitetura.

Richers (2000) cita que existe apenas duas formas de agir estrategicamente, sendo estas por difusão ou por segmentação. Na estratégia de difusão a organização procura vender seu produto para o mercado como um todo, não focando em determinados nichos. O autor cita que para adotar esse tipo de estratégia de marketing com sucesso a organização dever ter produtos diferenciados ou com preços mais baixos que os praticados pela concorrência.

Contrapondo o que foi exposto por Richers (2000) com a realidade da [AT] Arquitetura conforme foi levantando anteriormente na análise da estratégia empresarial da mesma, nota-se que a estratégia adotada pela [AT] Arquitetura é de difusão, uma vez que a empresa em estudo pratica preços relativamente abaixo da concorrência, utilizando a já citada planilha de calculo dos custos dos projetos, metodologia diferente da utilizada pela maioria dos escritórios de arquitetura que baseiam-se no calculo do metro quadrado adotado pela tabela do (Instituto dos Arquitetos do Brasil), além da diferenciação e agregação de valor que a [AT] Arquitetura pratica em seus serviços, agregação esta que é dada pelo trabalho realizado de identidade visual oferecido para projetos de arquitetura comercial, como bares e restaurantes, e percebida nos demais projetos pelo atendimento diferenciado e acompanhamento da obra sempre por uma das sócias/arquiteta-chefes.

Já para Porter (*apud* RICHERS, 2000) as estratégias são classificadas em três tipos, que são elas: baixo custo, diferenciação e foco. Resgatando o que foi citado acima, a [AT] utiliza a estratégia de diferenciação, agregando valor a seu produto sobressaindo-se perante a seus concorrentes.

Após resgatar as estratégias genéricas adotadas pela a organização pode-se propor outras estratégias, mais específicas, visando atingir o objetivo proposto através do plano de marketing. De acordo com McDonald (2004) as estratégias de marketing devem ser baseadas nos “4P’s”: produto, preço, praça e promoção.

No composto produto, o [AT] Arquitetura tem diferenciais perante a seus concorrentes, agregando valor ao serviço oferecido, de acompanhamento e

atendimento feito somente pelas arquiteta-chefes, dando uma importância maior para todos os clientes, e conseqüentemente aumentando o grau de satisfação dos mesmos. Além disso, nos projetos de arquitetura comercial, a [AT] Arquitetura, oferece um pacote de serviço de identidade visual, realizando quando requisitado criação da marca, cores, uniformes e até mesmo na publicidade da frota automotiva. Porém ao mesmo tempo sendo um ponto forte o atendimento feito exclusivamente por uma das duas sócias proprietárias, torna-se fator limitante, na medida que impede o crescimento do escritório em números de clientes, uma vez que centraliza e sobrecarrega as duas únicas habilitadas, na visão do escritório, na hora de atender os clientes. Outro ponto que pode ser explorado é em relação a marca, a [AT] Arquitetura explora pouco a divulgação de sua marca na hora da entrega do produto.

Na análise sobre o preço resgata-se o diferencial da planilha de cálculo de custos praticada para calcular o custo total do projeto, podendo assim precificar para o cliente. Isso torna-se uma ótima ferramenta pois evidencia a margem mínima de negociação na hora de apresentar o orçamento, e como foi citado anteriormente, alguns trabalhos são de apelo comercial muito grande, fazendo com que a empresa baixe bastante seu custo para ter benefícios no futuro. Novamente devido a sobrecarga das sócias, o preço praticado pode ser revisto, se for notado que a demanda por trabalhos supera a capacidade de produção da empresa, além de uma necessidade de acompanhamento mais sucinto da situação do mercado e dos preços reais praticados por seus concorrentes, pois com a planilha de cálculo de custos a [AT] Arquitetura esta levando em conta somente elementos de caráter interno.

Praça, o terceiro componente dos “4P`s” representa um verdadeiro desafio para a organização em questão, pois os projetos de arquitetura necessitam de um acompanhamento presencial em varias etapas do projeto, impondo assim um limitador na área de possível atuação do escritório. Alguns projetos fora da Grande Florianópolis até são realizados, porém esse projetos devem ter um grau de importância grande para a [AT] Arquitetura, uma vez que envolve a locomoção de pelo menos uma das sócias para o local da obra e visita ao cliente, tomando muito tempo e recurso. Por esse motivo alguns escritórios de arquitetura tem filiais com arquitetos em diversas cidades

do Estado de Santa Catarina e até mesmo do Brasil, porém a [AT] Arquitetura não adota esse procedimento, perdendo oportunidade de ter uma atuação mais forte fora do mercado da Grande Florianópolis.

Por ainda não ter uma marca forte dentro do mercado de arquitetura, a empresa deveria investir bastante em divulgação da sua marca e de seus trabalhos realizados. Surge no composto promoção uma grande oportunidade, a mais que isso, uma grande necessidade da empresa colocar o nome no mercado, de forma a tornar seus serviços e sua marca conhecida por potenciais clientes.

Visando atingir o objetivo estabelecido e levando em conta as possibilidades levantadas nas estratégias vistas em relação aos “4P’s” definiu-se as seguintes estratégias para o escritório [AT] Arquitetura:

- a) Incorporar mais uma arquiteta para o corpo de atendimento e acompanhamento da obra;
- b) Criar ações para divulgar a marca e os projetos realizados;
- c) Explorar o diferencial nos serviços prestados;
- d) Realizar promoções, participações em eventos;
- e) Criar um cadastro de clientes antigos;
- f) Explorar o *web site* como ferramenta de divulgação e relacionamento com a sociedade;
- g) Estruturar os processos administrativos dentro da organização;

5.3.6 Implementação

Nesta etapa o autor lista e melhor explica as ações que contemplam as estratégias mencionadas acima. Kotler (1999) direciona que quatro questões devem ser respondidas nessa etapa: o que será feito?; quando será feito?; quem fará? e; quanto custará?. O elemento de “quanto custará” não será levado em conta devido a limitações já citadas dentro da metodologia.

5.3.6.1 Promover uma arquiteta pra o corpo de atendimento

Em vários momentos desse trabalho foi ressaltado como ponto forte e diferencial em relação à concorrência o fato do atendimento, relacionamento e acompanhamento das obras ser feito exclusivamente por uma das duas sócias proprietárias e arquiteta-chefes, aumentando assim o grau de satisfação dos clientes. Porém também foi levantando a sobrecarga e a limitação que essa estratégia adotada pela [AT] Arquitetura ocasiona, não tendo um espaço para crescer e captar mais clientes.

Para diminuir o gargalo em cima das arquiteta-chefes deve ser promovida a promoção de arquiteta-chefe deve ser feita gradualmente, treinando e demonstrando claramente todos os passos e objetivos na maneira a qual é realizado esse relacionamento com o cliente e acompanhamento de obra, pois em hipótese alguma a empresa deve perder esse diferencial no atendimento e acompanhamento feito junto a seus clientes.

5.3.6.2 Criar ações para divulgar a marca e os projetos realizados

Para todas as organizações é necessário construir e mais importante ainda, posicionar uma marca na mente dos clientes. O escritório [AT] Arquitetura possui algumas ações para isso, porém essas ações devem ser intensificadas a ponto de firmar a marca no mercado da Grande Florianópolis.

A [AT] Arquitetura necessita elaborar um slogan que sintetize a principal qualidade do escritório, para ser divulgado juntamente com sua marca já existente “[AT]”.

Deve padronizar todos os documentos que chegam até os seus clientes, ou clientes em potencial, contendo o *slogan* ainda a ser criado, a marca “[AT]”, o endereço físico, o telefone e o endereço eletrônico do escritório.

5.3.6.3 Explorar o diferencial nos serviços prestados

Todas as empresas que possuem um produto ou serviço que os diferencia dos demais, este deve ser explorado.

O principal serviço que se torna diferente em relação aos concorrentes é o serviço prestado de identidade visual.

Este serviço deve ser agregado e demonstrado sempre que possível quando for requisitado um orçamento ou contato para um serviço em Arquitetura Comercial. O serviço de identidade visual que atualmente inclui desde a criação de uma nova marca até a cor do uniforme utilizados pelos funcionários deve ser bastante explorado, uma vez que poucos escritórios de arquitetura possuem a experiência previa nesse assunto, tendo na maioria das vezes o futuro empreendedor recorrer a uma empresa de identidade visual, gastando mais do que se fosse utilizar o pacote de serviços que passara a ser oferecido pela [AT] Arquitetura.

5.3.6.4 Realizar promoções, participações em eventos

Como o setor de arquitetura tem uma notória dificuldade de divulgar e realizar propagandas em meios comuns, deve-se recorrer a outros critérios.

Além da divulgação dos serviços feitos e oferecidos em pontos estratégicos, como obras realizadas, bares e restaurante projetados, e parceiros comerciais do mesmo meio de atuação, o escritório deve focar na participação de eventos que expõe o projeto realizado por arquitetos independentes ou escritórios de arquitetura. Eventos esses que vão desde a Casa Cor e a Casa Nova que são realizadas anualmente, até os projetos que são simulados em 3D e publicados no Dona DC, caderno do Diário Catarinense jornal de circulação diária na Grande Florianópolis.

5.3.6.5 Criar um cadastro de clientes antigos

O principal diferencial para qualquer empresa, em qualquer ramo de atuação, continua sendo um bom relacionamento com os clientes.

O relacionamento com os clientes não é feito somente na hora da venda, e no caso de escritórios de arquitetura, na hora do acompanhamento da obra. O relacionamento com os clientes devem ser feito mesmo após o pós-compra, a escritório deve manter um cadastro com o perfil de seus clientes antigos, para poder entrar em contato e mandar novidades que vão ao encontro desse perfil. Além desses clientes não tirem a [AT] Arquitetura das suas mentes, auxilia no marketing boca-a-boca tão importante para qualquer empresa, e em especial escritórios de arquitetura.

5.3.6.7 Explorar o *web site* como ferramenta de divulgação e relacionamento com a sociedade

A internet há muito tempo tornou-se uma ferramenta essencial dentro do mundo profissional. O arquiteto deve saber explorar essa ferramenta importantíssima, deve manter o site sempre atualizado com os projetos realizados, com a marca, informações sobre o escritório de arquitetura, sobre os profissionais que fazem parte desse escritório, bem como formas de entrar em contato.

Contudo, a internet deve ser muito mais explorada, pode adicionar na pagina da empresa um local contendo um blog corporativo com opiniões defendidas pela organização, pode-se utilizar a pagina como um meio de interagir com a sociedade, publicando artigos que sejam do interesse de arquitetura, estatísticas, notícias, criando assim um relacionamento com a sociedade, trocando informações e ampliando a divulgação do *web site* e da rede de contatos, *networking*.

5.3.6.8 Estruturar os processos administrativos dentro da organização

Como acontece em muitas organizações que são dirigidas por profissionais sem formação acadêmica em administração, a [AT] Arquitetura encontra-se em uma situação de divergência das ideias defendidas quanto a utilização das ferramentas de administração para gerir um negócio.

A empresa necessita contratar uma consultoria para melhor estruturar e esclarecer os processos administrativos dentro da própria organização, criando um planejamento estratégico estruturado, uma coordenação e controle melhor esclarecidos, uma política de administração dos recursos financeiros mais ligada a realidade administrativa, bem como a manutenção da área de marketing, que não deve ser feito somente um plano de marketing e esquecido, o marketing tem que ser monitorado e arrumado dia após dia.

5.3.7 Avaliação e Controle

A avaliação e o controle correspondem a última etapa do plano de marketing e refere-se exclusivamente a estabelecer padrões para monitorar os resultados e objetivos, a fim de estimular e mensurar se estes serão atingidos ou não no decorrer do implemento das ações do plano de marketing, conforme explica Porter (1996).

No que tange à avaliação e o controle das ações, propõe-se a [AT] Arquitetura que sejam realizadas através dos resultados obtidos nos demonstrativos financeiros da organização, como o DRE (Demonstrativo de Resultado do Exercício) e Ponto de Equilíbrio, como custos, despesas e receitas, além claro da comparação do número total de clientes atendidos e satisfeitos antes e após o plano de marketing.

Pesquisas de satisfação dos clientes também deverão ser adotadas, pois não adianta aumentar o número total de clientes e ao mesmo tempo aumentar o número expressivamente de clientes insatisfeitos, gerando um marketing direto negativo para a organização.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Fundada em 1998, a empresa [AT] Arquitetura representa a realidade de uma grande parte das organizações brasileiras, nas quais o empreendimento é realizado motivado pela paixão do idealizador ou em razão da formação técnica do mesmo, sem levar em consideração a necessidade de conhecimento das técnicas e ferramentas administrativas necessárias para a boa administração do empreendimento.

O que pode ser facilmente observado no estudo realizado foi que a [AT] Arquitetura possui poucos indícios da utilização da base administrativa em seus processos, e, conseqüentemente, pouca importância e poucos esforços têm sido feitos que diz respeito às ações direcionadas para o marketing organizacional, encontrando assim nessa área da empresa uma grande oportunidade para aplicação passando a utilizar o plano como ferramenta gerencial, pois se acredita que com este a organização conhecerá melhor o mercado em que está inserida e direcionará seus esforços de maneira estratégica para alcançar os objetivos aos quais se propôs.

Esta pesquisa teve como objetivo estruturar um plano de marketing para a empresa [AT] Arquitetura, bem como busca responder à pergunta de pesquisa: Quais elementos e ações devem estar contidos em um plano de marketing para que a [AT] Arquitetura possa aumentar a lucratividade?

Neste sentido, foi possível perceber que a [AT] Arquitetura necessita identificar formas de conhecer e se lançar no mercado, para isso o plano de marketing surge como instrumento gerencial com capacidade de fornecer dados sobre a análise ambiental (interna e externa), análise de SWOT, com o intuito de criar um diferencial, pondo a empresa em situação de destaque no ramo que atua.

Foi possível também verificar que a [AT] Arquitetura não desenvolve planejamento, a mudança cultural faz-se necessária, até mesmo, em função de momento de grande crise mundial.

Ao conhecer seu composto mercadológico vislumbra-se que a empresa venha a garantir fatia de mercado, pouco explorado em seu entorno, o que caracteriza potencial oportunidade de negócio.

Ainda, foi possível perceber que a estrutura está centrada nas duas sócias, o que faz a empresa altamente centralizada e pouco preparada para utilizar o plano de marketing como ferramenta de gestão.

Daí a necessidade de algumas recomendações que foram expostas neste trabalho.

Conclui-se que o modelo de Estrutura de Plano de Marketing para [AT] Arquitetura surge o que foi trabalhado na fundamentação teórica e que resultou na estrutura apresentada no desenvolvimento do trabalho, dando-se destaque para a situação atual de marketing da empresa que encontra-se, ou seja, lastimável e ao mercado desta, que encontra-se aquecido. A estrutura identificada foi nominada de Estrutura de Plano de Marketing para a empresa [AT] Arquitetura, e pretende-se que a mesma sirva de base para outras empresas do ramo de arquitetura.

Assim, recomenda-se que a [AT] Arquitetura siga as ações de marketing propostas pelo o autor, como explorar melhor a marca do escritório e explorar seu *web site* como ferramenta de interação com a sociedade, bem como realizar o trabalho de avaliação e controle das mesmas, para que o plano de marketing possa ser implementado com sucesso.

Por fim, Resgatando os objetivos específicos, bem como a pergunta de pesquisa, este plano de marketing conseguiu, através da metodologia descrita, alcançar o objetivo proposto, de apontar ações estratégicas, se implementadas, poderão fazer com que a empresa [AT] Arquitetura atinja melhores resultados, principalmente em termos financeiros.

REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. Igor. **Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas. 1983.

ARAÚJO, Oswaldo. **Plano de Marketing**. Disponível em: www.dearaujo.ecn.br. Acessado em 8 de Abril de 2009.

BANCO CENTRAL. Disponível em: www.bcb.gov.br. Acessado em 1 de junho de 2009.

BANCO FATOR. Disponível em: www.fatorcorretora.com.br. Acessado em 2 de junho de 2009.

BASTA, D. et al: **Fundamentos de Marketing**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

BIANCHI, A.C. de M et Al. **Manuel de Orientação de Estágio Supervisionado**. São Paulo: Pioneira, 1998.

CARVALHO, Marly Monteiro e LAURINDO Fernando Jose Barbin. **Estratégia Competitiva: Dos Conceitos a Implementação**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

CAMPBELL, A. A.; GOOLD, M.; ALEXANDER, M. **Estratégia Corporativa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

CHURCIL JR., Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para o cliente**. São Paulo: Saraiva, 2000.

COBRA, Marcos H. N. **Plano Estratégico de Marketing**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1995.

CREA/SC. Disponível em: www.crea-sc.gov.br. Acessado em 4 de junho de 2009.

CRESCITELLI, Edson e OGDEN, James R. **Comunicação Integrada de Marketing: conceitos, técnicas e praticas**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

CZINKOTA, M.R. et Al. **Marketing**: as melhores praticas. Porto Alegre: Bookman, 2001.

DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luisa**. 2.ed. São Paulo: Cultura, 2006.

FACHIN, O. **Fundamentos de Metodologia**. São Paulo: Atlas, 1993.

FARREL, O.C. e HARTLINE, M.D. **Estratégias de Marketing**. 3.ed. São Paulo: Thomson, 2005.

FARREL, O.C. e HARTLINE, M.D. **Estratégias de Marketing**. 3.ed. São Paulo: Thomson, 2000.

FERREIRA, A. A.; REIS, A. C. F.; PEREIRA, M.I. **Gestão empresarial**: de Taylor aos nossos dias, evolução e tendência da moderna administração de empresas. São Paulo: Pioneira, 1997.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOMES, I.M. Manual de Como Elaborar um Plano de Marketing. Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 2005. Disponível em:
www.sebraemg.com.br/arquivos/parasuaempresa/planodemarketing/marketing.pdf
Acesso em 7 de abril de 2009.

GODRI, Daniel. **Marketing de ação**. 4.ed. Blumenau: Eku, 1997.

HOOLEY, G e SAUNDERS, J. **Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo**. São Paulo: Prentice Hall, 2001.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: Análise , planejamento, implementação e controle. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

KOTLER, Philip e ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 7.ed. Rio de Janeiro: Editora LTC, 1999.

KLUYVER, C. A. de; PEARCE II, J. A. **Estratégia: Uma Visão Executiva**. 2.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Plano de marketing para micro e pequena empresa**. – São Paulo: Atlas, 1999.

LIMEIRA, M.V.L. (2003); In DIAS, S. R. (Org.). **Gestão de Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LOPES FILHO. Disponível em <https://www.ondeinvestirbylopesfilho.com.br/cli/FTR/set/>. Acessado em 2 de junho de 2009.

MATTAR, F.N. **Pesquisa de Marketing vl.1: metodologia, planejamento**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MAXIMINIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução a Administração**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1988.

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

MCDONALD, M. **Planos de Marketing: planejamento e gestão estratégica: como criar e implementar**. 5.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

MEGGINSON, Leon C., MOSLEY, Donald C. & PIETRI JR, Paul H. **Administração: conceitos e aplicações**. São Paulo: Harbra, 1986.

MONTANA, Patrick J. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1998

NEKAGAWA, Fernando. Disponível em: <http://www.estadao.com.br/noticias/economia,mercado-piora-previsao-do-pib-em-2009-para-073,380306,0.htm>> acesso 2 de junho de 2009

NICKELS, William G. ; WOOD, Marian B. **Marketing: relacionamentos, qualidade, valor**. Rio de Janeiro: LTC, 1999

OLIVEIRA, Djalma de Pinto Rebouças. **Estratégia Empresarial: uma abordagem empreendedora**, 2.ed. São Paulo: Atlas, 1993.

PORTAL SOLEIS. Disponível: <http://www.soleis.adv.br/codigoeticadaengenhariaetc.htm>
Acesso em 2 de junho de 2009

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: técnicas para Análise de indústrias e da concorrência**. 7.ed., Rio de Janeiro: Campus, 1996.

RICHARDSON, J.R. **Pesquisa Social: Métodos e técnicas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RICHERS, R. **Marketing : uma visão brasileira**. 2.ed. São Paulo: Negócio, 2000.

SIDUSCON. Disponível em: www.sinduscon-fpolis.org.br. Acessado em 05 de junho de 2009.

SIQUEIRA, Graciano Pinheiro. Disponível:
<http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=6403> Acesso em 3 de junho de 2009.

STONER, James A. e FREEMAN, Edwards. **Administração**. Rio de Janeiro: Editora LTC, 1999.

TRIVINOS, A. N. S. **Introdução a pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

WESTWOOD, John. **O Plano de Marketing**. São Paulo. Makron Books, 1992.

ANEXO

Anexo A – Tabela de horas por projeto

ÍNDICE DE DOCUMENTOS						
QTIDAD E DOC	ESPECIFICAÇÃO DOS SERVIÇOS	QUANT. Hh P/ DOCUMENT O	Funcionária 1	Funcionária 2	ESTAGIÁRI A	ESTAGIÁRI A
			QUANT. Hh TOTAL	QUANT. Hh TOTAL	QUANT. Hh TOTAL	QUANT. Hh TOTAL
1	reunião cliente prog. necessidades	0	0	0	0	0
1	execução da proposta	0	0	0	0	0
	Estudo Preliminar					
1	implantação	9	0	0	0	0
2	layout	12	0	0	0	0
1	estudo volumétrico	3	0	0	8	0
1	formatação desenhos	0	0	2	0	0
1	apresentação para cliente	2	0	0	0	0
	Anteprojeto Arquitetonico					
1	ajustes de projeto	4	1	8	0	0
1	implantação	1	2	6	0	0
2	planta baixa layout	1	2	6	0	0
4	fachadas	8	2	8	0	0
3	corte	1	2	8	0	0
1	planta de cobertura	0	1	4	0	0
1	estudo volumétrico final	0	1	0	4	0
1	quadro de áreas	0	1	2	0	0
12	formatação desenho	0	0	1	0	0
1	correção de desenho	0	2	2	0	0
1	reuniao complementares	4	0	0	0	0
1	apresentação para cliente	2	0	0	0	0
	Projeto Executivo					
1	ajustes de projeto	2	2	0	2	0
1	compatibilização complementares	2	4	0	6	0
1	implantação / situação	0	1	0	3	0
2	planta baixa cotas	0	1	0	8	0
4	fachadas	0	1	0	8	0
3	corte	0	1	0	8	0
1	planta de cobertura	0	1	0	2	0
1	quadro de esquadrias	0	1	0	4	0
1	quadro de áreas	0	1	0	2	0
11	formatação desenho	0	0	0	2	0
1	correção de desenho	3	3	0	0	0
	Detalhamento					
2	PB paginação de piso	0	0	0	0	0
2	Pag. paredes áreas molhadas	0	0	0	0	0

2	PB paginação pontos de iluminação	1	1	0	3	0
1	detalhamento esquadrias	1	2	0	3	0
7	formatação desenhos	0	0	0	1	0
1	correção de desenho	1	1	0	0	0
1	apresentação cliente	2	0	0	0	0
2	visitas obra	0	0	0	0	0
TOTAL DE HH		59	34	47	64	0

Anexo 2 – Planilha de estimativa de honorários

PLANILHA DE ESTIMATIVA DE HONORÁRIOS

CLIENTE:	
ENDEREÇO OBRA:	
TELEFONE:	
E-MAIL:	
SERVIÇO:	Projeto de Arquitetura de Interiores Residencial
PREPARADO POR:	DATA: 25/02/2009

CÁLCULO DO TOTAL DOS CUSTOS DIRETOS

1. CUSTOS DA MÃO-DE-OBRA

1.1. Total de hh	1.2. Total Salários do Serviço R\$	1.3. Total da Mão de Obra R\$	
59	1224.25	2.500.05	
35	455		
47	488.8		
64	332		
0	0		

2. OUTROS CUSTOS DIRETOS

Outros Custos Diretos	Valor Orçado	Outros Custos Diretos	Valor Orçado
2.1- Consultores	0.00	2.8- Instrumentos especiais	0.00
2.2- Subcontratados	0.00	2.9- Material de Consumo	0.00
2.3- Impressão (plotagem)	0.00	2.10- Passagens	0.00
2.4- Maquete eletrônica	0.00	2.11- Diárias e estadias	0.00
2.5- Comunicações (DDD)	0.00	2.12- Seguros	0.00
2.6- Transporte, frete	0.00	2.13- Comissões e taxas	0.00
2.7- Veículo combustível	0.00	2.14- Taxas Prefeit/ ART	0.00
2.15 SUBTOTAL 2.1 A 2.7	0.00	2.16 SUBTOTAL 2.8 a 2.14	0.00
2.17 TOTAL DE OUTROS CUSTOS DIRETOS (2.15+2.16)			0.00

2.18 TOTAL DE CUSTOS DIRETOS (Mão de obra + outros custos diretos)

2,500.05

3. TOTAL DE CUSTOS INDIRETOS

k2= 0,29 x o valor total de mão-de-obra (item 1.3)

725.01

4. TOTAL DOS CUSTOS DO ESCRITÓRIO PARA EXECUTAR OS SERVIÇOS

Total dos custos diretos (item 2.18) + Total dos custos indiretos (item 3)

3,225.06

5. CÁLCULO DO PREÇO DE VENDA DO SERVIÇO (HONORÁRIOS OU RECEITA)

5.1- Receita sobre mão-de-obra	(salários (item 1.2) x k (k1xk2xk3))	4,825.10
5.2- Receita sobre outros custos diretos (item 2.17 x 1,1)		0.00
5.3- Preço parcial (item 5.1+5.2)		4,825.10
5.4- Impostos (ISS fixo+PIS+COFINS+CS+IR+outros) 11,33%		5,371.78
5.5- Custo financeiro		241.25
5.6- Preço final de venda		5,757.22
5.7- Margem (ou lucro) sobre o preço parcial (sem impostos e custo financeiro)		1,600.03
5.8- % de Margem ou Lucro (Valor do item 5.7 / item 5.3)		33.16%