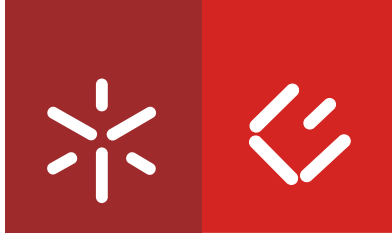


**Universidade do Minho**  
Escola de Economia e Gestão

Luis Miguel Barbosa Sousa Costa

**Estratégias e Práticas de Marketing  
Relacional de Pequenas Empresas de  
Serviços Profissionais Especializados  
em Arquitetura**



**Universidade do Minho**  
Escola de Economia e Gestão

Luis Miguel Barbosa Sousa Costa

**Estratégias e Práticas de Marketing  
Relacional de Pequenas Empresas de  
Serviços Profissionais Especializados  
em Arquitetura**

Dissertação de Mestrado  
Mestrado em Marketing e Gestão Estratégica

Trabalho realizado sob a orientação do  
**Professor Doutor Vasco Eiriz**

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO PARCIAL DESTA DISSERTAÇÃO APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE;

Universidade do Minho, \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_

## **Agradecimentos**

Esta dissertação resulta do contributo de diversas pessoas, sem as quais não seria de todo possível. A elas ficarei eternamente grato.

Um reconhecimento especial ao Prof. Dr. Vasco Eiriz por ter aceitado a missão de orientar este trabalho de investigação académica, pela partilha da sua experiência, comentários e pelos seus sábios conselhos, cuja dedicação permitiu a célere prossecução deste projeto.

Aos participantes nos grupos de discussão, a minha gratidão pela oferta das suas experiências, conhecimento e perspectivas de incomensurável valor para esta investigação.



## **Título**

Estratégias e Práticas de Marketing Relacional de Pequenas Empresas de Serviços Profissionais Especializados em Arquitetura.

## **Resumo**

A aplicação do marketing relacional é transversal a diferentes tipos de organizações e setores. No entanto, a operacionalização do conceito requer estratégias e práticas específicas adaptadas a diferentes realidades. Esta investigação qualitativa analisa a aplicação do marketing relacional em pequenas empresas de serviços profissionais especializados em arquitetura no mercado português. Este estudo baseia-se em dados recolhidos junto de oito profissionais liberais do setor. Estes profissionais participaram em três grupos de discussão realizados em diferentes datas. A análise de dados mostra que existe um padrão de comportamento comum às pequenas empresas que prestam serviços especializados em arquitetura. Os resultados mostram ainda que existe uma hierarquização das estratégias e práticas de relacionamento usadas nestas empresas, indiciando que elas abordam os seus relacionamentos de acordo com um quadro mental específico do setor. O tratamento personalizado, a agregação de serviços e a interação de preços são as estratégias que constituem o núcleo duro do exercício de marketing relacional nestas empresas, enquanto a interação, o *network marketing* e o *e-marketing* são as práticas fundamentais que foram identificadas. Em síntese, estas pequenas empresas estão claramente enquadradas no conceito de marketing relacional e praticam-no no seu quotidiano, mas possuem um entendimento distinto das estratégias e práticas genéricas revistas na literatura. Isto é, nas empresas estudadas existem especificidades nas estratégias e práticas de relacionamento que permitem concluir que a aplicação do conceito de marketing relacional requer adaptações aos diferentes contextos. Desta forma, parece não fazer sentido uma abordagem genérica ao conceito que não tenha em conta as especificidades do seu contexto de aplicação. Para além desta contribuição, a presente dissertação contribui para um melhor conhecimento das estratégias e práticas de relacionamento, sobretudo no contexto das pequenas empresas de serviços profissionais especializados em arquitetura em Portugal.

**Palavras-chave:** *Marketing relacional; estratégias de marketing relacional; práticas de marketing relacional; serviços; pequenas empresas; arquitetura.*



**Title**

Strategies and Practices of Relational Marketing of Small Professional Specialized Services Firms of Architecture.

**Abstract**

The application of relationship marketing is transversal to different types of organizations and industries. However, the operationalization of the concept requires specific strategies and practices adapted to different realities. This qualitative research examines the application of relational marketing in small professional service firms specializing in architecture in the portuguese market. This study is based on data collected from eight liberal professionals. These professionals participated in three focus groups held in different dates. The data analysis shows that there is a pattern of behavior common to small businesses that provide specialized services in architecture. The results also show that there is a hierarchy of strategies and practices used in these firms, indicating they approach their relationships according to a specific mental framework. The personalized treatment, aggregation of services and interrelation of pricing are the strategies that form the core of relational marketing of these firms, while the interaction, network marketing and e-marketing are the key practices that have been identified. In summary, these small businesses are clearly framed in the concept of relationship marketing and practice it in their daily lives, but have a different understanding of the strategies and practices described in the literature. That is, the studied firms use specific strategies and practices of relationship marketing that allow us to conclude that the application of the concept of relationship marketing requires adaptation to different contexts. Thus, it seems to make no sense to use a generic approach to the concept that does not take into account the specificities of context. In addition to this contribution, this dissertation contributes to a better understanding of the strategies and practices of relationship marketing, especially in the context of small professional services firms specialized in architecture in Portugal.

**Keywords:** *Relationship marketing, relationship marketing strategies, relationship marketing practices; services; small businesses; architecture.*





## Índice

Agradecimentos .....	iii
Resumo.....	v
Abstract .....	vii
Índice .....	ix
Índice de figuras .....	xi
Índice de tabelas .....	xiii
1 Introdução .....	1
1.1 Apresentação e relevância do tema .....	2
1.2 Enquadramento teórico .....	2
1.3 Objetivos da investigação.....	3
1.4 Estrutura da dissertação.....	5
2 Estratégias e práticas de marketing relacional .....	7
2.1 Introdução .....	7
2.2 História e evolução do marketing relacional .....	7
2.3 Estratégias de marketing relacional.....	11
2.4 Práticas do marketing relacional .....	12
2.5 Redes de relações e relações diádicas .....	14
2.6 A cocriação e comunicação.....	17
2.7 Tecnologias de informação e mercados virtuais .....	18
2.8 Características intrínsecas do serviço.....	21
2.9 Comportamento do consumidor .....	23
2.10 Tipologia da relação com o cliente.....	25
2.11 Síntese e conclusão.....	27
3 Orientação para o mercado, recursos e parcerias .....	29
3.1 Introdução .....	29
3.2 Recursos, capacidades e competências .....	29
3.3 Orientação para o mercado, cultura organizacional e inovação .....	32
3.4 Alianças estratégicas e parcerias .....	35
3.5 Estrutura das pequenas empresas de serviços puros.....	39
3.6 Contexto dos serviços profissionais puros .....	40
3.7 Síntese e conclusão.....	42

4	Abordagem científica e metodologia de investigação .....	45
4.1	Introdução .....	45
4.2	Paradigma positivista e interpretativista, e abordagem utilizada .....	45
4.3	Análise do instrumento e processo de recolha de dados .....	51
4.4	Metodologia e técnicas de tratamento de dados .....	57
4.5	Síntese e conclusão.....	61
5	Apresentação e discussão dos resultados.....	63
5.1	Introdução .....	63
5.2	Estratégias de marketing relacional no contexto estudado.....	63
5.3	Práticas do marketing relacional no contexto estudado .....	73
5.4	Valor dos clientes e os atributos que estes valorizam no arquiteto. ....	84
5.5	Síntese e conclusão.....	89
6	Conclusão .....	93
6.1	Introdução .....	93
6.2	Discussão de resultados da investigação .....	93
6.3	Bases para um modelo de marketing relacional .....	99
6.4	Contributos da dissertação .....	103
6.5	Limitações e recomendações de investigação .....	105
6.6	Considerações finais.....	106
	Apêndice I Guião das questões dos grupos de discussão .....	109
	Apêndice II Transcrição do grupo de discussão 1 – Exploratório.....	115
	Apêndice III Transcrição do grupo de discussão 2 – Exploratório.....	125
	Apêndice IV Transcrição do grupo de discussão 3 – Confirmatório .....	133
	Apêndice VI Tabelas de análise de conteúdo agregadas .....	141
	Referências.....	165

## Índice de figuras

Figura 1: Marketing relacional .....	10
Figura 2: Níveis de análise e tratamento de dados .....	58
Figura 3: Bases para um modelo relacional em pequenas empresas de serviços profissionais especializadas em arquitetura.....	100



## Índice de tabelas

Tabela 1: Características dos grupos de discussão .....	55
Tabela 2: Agregação de serviços secundários ao serviço principal.....	64
Tabela 3: Estratégia de inter-relação de preços entre serviços .....	65
Tabela 4: Tratamento personalizado do cliente .....	68
Tabela 5: Interatividade como abordagem para a fidelização .....	69
Tabela 6: Comunicação e contextualização do serviço .....	71
Tabela 7: Práticas de comunicação com o mercado .....	74
Tabela 8: Práticas publicitárias.....	75
Tabela 9: Política de honorários mais baixos que o mercado.....	77
Tabela 10: Recolha de dados sobre os clientes para determinar padrões e tendências ..	78
Tabela 11: Interatividade como abordagem para a fidelização .....	80
Tabela 12: Importância das tecnologias interativas para as relações com os clientes....	81
Tabela 13: Redes de relações .....	82
Tabela 14: Importância dos clientes novos, antigos ou atuais.....	85
Tabela 15: Características que o cliente valoriza no arquiteto .....	86
Tabela 16: Tempo de vida útil dos clientes .....	87
Tabela 17: A marca do arquiteto como critério de escolha do cliente .....	89
Tabela 18: Objetivos e práticas do modelo relacional proposto.....	102



## 1 Introdução

A presente dissertação sob o tema de marketing relacional de pequenas empresas de serviços profissionais especializados em arquitetura, parte da complexidade inerente à prestação dum serviço puro (intangível), onde muito mais existe para lá da competência técnica comparativa do fornecedor do serviço, na afirmação e sucesso destes atores e organizações no mercado a curto e longo prazo, e onde as estratégias tradicionais do marketing de massas não têm aplicação.

Daqui decorre a interrogação sobre quais são os fatores e variáveis que interagem nesta complexa realidade (Gummesson, 2007a), onde, independentemente da qualidade do serviço e da satisfação do cliente, a fidelização dos clientes (fator central do marketing relacional) é raramente possível por força das especificidades do serviço prestado no que concerne ao grau de complexidade do *output* e pela improbabilidade de revenda especialmente nos mercados de consumo.

Este aspeto torna o processo de aquisição do próximo cliente, para substituição do anterior, um fator crítico para estas organizações, onde as características únicas da situação preconizam configurações específicas de marketing (Gummesson, 2007a).

Assim, e para lá do âmbito da intangibilidade do serviço puro (Bebko, 2000), e da subjetividade da avaliação da qualidade do serviço por parte do cliente (Jaakkola, 2007) largamente retratados na literatura consultada, outros fatores como a gestão dos relacionamentos, a amizade, os laços familiares, o “passa palavra”, o estatuto, a marca, a cocriação, as parcerias, a notoriedade e a reputação, parecem ser variáveis mais importantes e determinantes que a competência técnica e artística dos profissionais por si só, para a aquisição de novos clientes.

Pelas razões citadas, e dado que indústrias diferentes requerem práticas de marketing distintas, bem como pela escassez de literatura sobre este tema, reveste-se de elevada importância teórica a prossecução dum estudo exploratório que contribua para a clarificação dos fatores que subjazem e estruturam a ação das empresas neste complexo contexto.

A secção 1.1 faz a apresentação e a argumentação da relevância do tema para o conhecimento científico do marketing em geral e do marketing relacional em particular. Neste seguimento, a secção 1.2 faz um enquadramento teórico preliminar e a secção 1.3



apresenta os objetivos da investigação. Por último a secção 1.4 apresenta a estrutura da dissertação.

## **1.1 Apresentação e relevância do tema**

O marketing relacional está longe da sua fase embrionária dos anos 1970, e atualmente determina, orienta e apoia, a ação de muitas empresas em mercados organizacionais e de consumo, por força das reconhecidas vantagens competitivas que as estratégias de base relacional proporcionam.

Mas para lá da sua maturação conceptual e amplo uso em diversas indústrias, pouca literatura se debruça sobre a problemática das pequenas empresas de serviços profissionais especializados puros (dado o alto grau de intangibilidade do seu output), que são por definição e natureza dos seus serviços, eminentemente relacionais, e que comportam inúmeras diferenças, para a simples aplicação integral e direta dos modelos expressos na teoria do marketing relacional.

Há um elevado diferencial substantivo entre a dimensão, a tipologia e o contexto específico de atuação das empresas, quer em mercados organizacionais quer em mercados de consumo, em função da indústria e das suas especificidades, que indiciam à partida a existência de realidades diametralmente distintas entre si, onde não é tão claro o funcionamento e aplicação das estruturas e modelos invocados pela literatura, como no caso das pequenas empresas de serviços profissionais especializados.

Assim, por maioria de razão, surgem grandes interrogações quanto aos fatores, às estratégias, táticas e práticas de marketing que norteiam as ações de negócio das pequenas empresas de serviços profissionais especializados e para as quais a doutrina do marketing tem poucas respostas. Neste sentido, esta investigação propõe-se identificar as estratégias e práticas de marketing relacional que são utilizadas no setor de serviços profissionais especializados de arquitetura.

## **1.2 Enquadramento teórico**

O interesse neste tema justifica-se em face da crescente importância dos serviços e concomitantemente a relevância dos serviços especializados puros – serviços

intangíveis, bem como pelas características contextuais únicas e distintivas, que envolvem estas empresas, onde a inter-relação pessoal é pedra basilar.

Paradoxalmente a investigação científica especializada não se debruçou completa e interessadamente sobre este assunto, existindo pouca literatura sobre este tema vital para todos os países evoluídos e premente para a sociedade portuguesa uma vez que a mesma é grandemente caracterizada por microempresas, onde, os serviços profissionais especializados sentiram um elevado crescimento e importância, por força do desenvolvimento económico e social do país nas duas últimas décadas, e sobretudo após a adesão à União Europeia em 1986.

Este trabalho de investigação parte duma abordagem analítica dos conhecimentos prevaletentes sobre esta matéria, através da investigação, organização e análise da literatura científica, seguido pela análise de dados primários obtidos em trabalho de campo, para que, com base numa abordagem sistémica, se compreenda os modelos de ação estratégica e operacional das pequenas empresas de serviços profissionais especializados de arquitetura.

Dada a complexidade do objeto científico em causa, não pressupomos abarcar a compreensão total dos fenómenos que interagem neste complexo tema, mas imprimir alguma clarificação teórica, identificando e sublinhando elementos estruturantes e realidades significativas patentes no mundo empresarial.

Em síntese, e independentemente da iminência relacional existente por defeito nos serviços profissionais especializados puros - intangíveis, pretendemos determinar as constantes e identificar as variáveis, que com maior ou menor grau, têm reflexos significativos no dia-a-dia destas pequenas organizações e impactam o seu sucesso, definindo uma estratégia de marketing relacional consciente e integrada de aplicação nas microempresas de serviços especializados de arquitetura.

### **1.3 Objetivos da investigação**

O objetivo geral da presente dissertação é o de melhorar o conhecimento científico existente acerca do marketing relacional, no âmbito do setor de serviços profissionais especializados em arquitetura em Portugal, bem como perceber qual a importância desta disciplina para o exercício profissional na dimensão estratégica e operacional destas

pequenas organizações. Neste sentido os objetivos específicos para esta dissertação são os seguintes:

- (i) Identificar quais as estratégias de marketing relacional utilizadas no exercício profissional de pequenas empresas de serviços profissionais especializados em arquitetura, e o valor relativo entre si;
- (ii) Identificar quais as práticas de marketing relacional utilizadas no âmbito do exercício profissional de pequenas empresas de serviços profissionais especializados em arquitetura, e o valor relativo entre si;
- (iii) Por último, propor a base de um modelo relacional de atuação desde a fase que antecede a relação, durante a relação e no pós-serviço, de forma a estabelecer uma perspetiva global e integrada sobre as estratégias e práticas de marketing relacional passíveis de aplicação à realidade estudada e que permitam qualificar a gestão do tipo de empresas estudadas.

Independentemente do setor ou dimensão da organização um negócio desenvolve-se segundo determinadas estratégias, conscientemente determinadas para esse efeito pelos próprios ou não, e operacionalizadas por um conjunto mais ou menos alargado de práticas, que independentemente do caso consubstanciam um modelo de gestão e de marketing das organizações.

A identificação das estratégias e práticas relacionais em exercício no setor dos serviços profissionais especializados em arquitetura permite compreender não só a validade da teoria geral do marketing relacional em termos científicos, mas concomitantemente lançar bases para a formulação dum modelo de marketing no quadro duma estratégia de marketing relacional ampla e adaptada às particularidades e vicissitudes do setor, para apoio à gestão do marketing destas microempresas de forma a suprimir debilidades e incongruências, segundo uma visão holística e interdependente da atividade profissional.

Esperamos que a prossecução destes objetivos permita que as pequenas organizações analisem esta problemática, se interroguem e coloquem em causa dogmas dominantes e encetem a procura de soluções imaginativas para os seus negócios, na procura de criação de valor para todos os *stakeholders*.

## **1.4 Estrutura da dissertação**

A presente dissertação sobre estratégias e práticas de marketing relacional de pequenas empresas de serviços profissionais especializados em arquitetura, organiza-se em seis capítulos, subdivididos em várias secções abordando os conteúdos a seguir descritos.

Neste primeiro capítulo fez-se a introdução e apresentou-se o tema em investigação, a sua importância para o conhecimento científico e académico, para a gestão de empresas em termos gerais e para o marketing em particular.

No segundo capítulo inicia-se a revisão da literatura, onde se explora a literatura existente sobre o tema específico do marketing relacional e temas conexos direta ou indiretamente ligados, no contexto dos serviços profissionais, de forma a contextualizar, definir e clarificar os fatores e as diversas variáveis que interagem neste segmento de serviços.

No terceiro capítulo dá-se continuidade à revisão da literatura, aflorando os fatores conjunturais estratégicos, endógenos e exógenos, que suportam a ação das pequenas empresas de serviços profissionais, e sustentam as suas vantagens competitivas nucleares e o seu potencial estratégico.

No quarto capítulo faz-se uma análise da abordagem científica e metodologia de investigação, fazendo uma descrição dos paradigmas de investigação científica mais utilizados nas ciências sociais, analisando a metodologia utilizada, tipos de técnicas de recolha de dados, grupos de discussão, e tipologia de questões patentes no guião.

No quinto capítulo apresentam-se e discutem-se os resultados provenientes das fontes primárias, nomeadamente dos três grupos de discussão.

No sexto capítulo trata-se do contraponto dos resultados obtidos com a literatura, abordam-se os contributos desta investigação, as limitações e tecem-se algumas recomendações para futuras pesquisas e, termina-se com considerações finais, discutindo-se as principais observações resultantes da investigação desenvolvida.

Os apêndices com o guião das questões colocadas nos grupos de discussão, as transcrições dos grupos de discussão, as tabelas utilizadas para a análise de conteúdo e, por fim, a bibliografia consultada e citada na presente investigação, são discriminados e apresentados no final deste documento.



## **2 Estratégias e práticas de marketing relacional**

### **2.1 Introdução**

Este capítulo revê a literatura existente sobre o marketing relacional, não se limitando aos temas recorrentes, mas pretendendo alargar a base da investigação científica a temas que, configuram no seu todo a substância das variadas experiências e que testemunhem em princípio a realidade prática exercida nas pequenas empresas de serviços profissionais especializados.

A secção 2.2 analisa a génese e evolução histórica do conceito do marketing relacional até aos nossos dias. A secção 2.3 aborda as estratégias de marketing relacional. Por sua vez a secção 2.4 analisa as práticas dominantes no marketing relacional. Na secção 2.5 analisam-se as redes de relações e as diferentes tipologias pela sua importância para o marketing relacional e criação de vantagens competitivas. A secção 2.6 centra-se na análise das estratégias aplicáveis ao favorecimento da relação entre o fornecedor e o cliente na fase de execução do serviço, como a cocriação e a comunicação. A secção 2.7 aborda o tópico das tecnologias de informação e dos mercados virtuais como ferramentas essenciais para a atuação e resposta de forma integrada às solicitações e tendências do mercado. A secção 2.8 foca a temática das características intrínsecas dum serviço, nomeadamente a intangibilidade, variabilidade, inseparabilidade, perecibilidade e as evidências físicas. A secção 2.9 analisa o comportamento dos interessados em serviços profissionais antes da relação bem como o comportamento dos clientes durante a relação com o prestador do serviço. A secção 2.10 aborda as particularidades da tipologia da relação. Por último a secção 2.11 faz a síntese e a conclusão deste capítulo.

### **2.2 História e evolução do marketing relacional**

Segundo a literatura, o impulso inicial para a consubstanciação do conceito de marketing relacional pode ser imputado a MacNeil (1978), (1980), pelo estudo do impacto dos contratos de longo prazo nas relações de troca, sendo, no entanto, Berry (1983) que introduziu o termo “marketing relacional” na literatura de marketing de serviços, definindo-o como forma de atrair, manter e aumentar (em organizações de

multi-serviços) as relações com os clientes, onde salientava que mais do que tentar atrair novos clientes o importante era manter os clientes atuais, fidelizando-os de forma mais lucrativa. Contudo, e pese embora estas contribuições, só com Jackson (1985) é que o conceito ganhou alguma maturidade (Eiriz e Wilson, 2006).

Esta perspetiva despoletou entre os investigadores uma mudança de paradigma do marketing transacional para o marketing relacional, interpretando o marketing como um processo económico e social contínuo, onde os lucros devem provir da satisfação do cliente e da iminência dos serviços integrados no negócio, das estratégias de retenção de clientes, bem como da interatividade (relação e cocriação de valor) entre as partes interessadas.

Foi contudo, no marketing de serviços que o marketing relacional alicerçou as suas bases, uma vez que foi nesta área que cedo tomaram consciência de que o consumidor era parte central no processo. Neste seguimento sublinha-se que o conceito de serviço definido por Vargo e Lusch (2007) na perspetiva do marketing de serviços, e o conceito de serviço definido por Gronroos (1990) na perspetiva do marketing relacional são semelhantes, reforçando a compatibilidade das duas perspetivas. O conceito de serviços é definido como a “aplicação de competências especializadas através de atividades, processos e desempenhos em benefício próprio ou de outra entidade” para os primeiros, e “processos que consistem numa série de atividades mais ou menos intangíveis que em regra, mas não necessariamente sempre, ocorrem aquando das interações entre o cliente e o prestador do serviço”, para o segundo.

Relativamente às diferenças teóricas substantivas entre o paradigma do marketing transacional e o marketing relacional, Gronroos (1990) desenvolve o conceito sugerindo que as abordagens ou as estratégias de marketing podiam ser alocadas sequencialmente entre o marketing relacional e o transacional.

Gronroos (1990), preconizava um conceito de marketing relacional que estabelece-se, mantivesse e aumenta-se relações com os clientes e outras partes *stakeholders*, de forma lucrativa, para que os objetivos de todos os envolvidos fossem atingidos, e referia-se igualmente a todas as atividades de marketing dirigidas ao estabelecimento, desenvolvimento e manutenção com sucesso de trocas relacionais em todo o espetro da ação da organização (Gronroos, 2006), nomeadamente a montante a jusante e lateralmente.

Ainda para Gummesson (2007), “Marketing relacional é a interação das relações das *networks*” enfatizando a complexidade do contexto onde as mesmas se desenvolvem, onde todos influenciam e são influenciados.

Para lá do acima escrito, subsiste ainda hoje alguma confusão na definição do conceito de marketing relacional e o marketing não relacional e outras formas de gestão de relações de marketing, motivadas pelas suas diversas origens e pela difusa investigação científica deste tema (Eiriz e Wilson, 2006), como é o caso de expressões como *one-to-one marketing*, *Customer intimacy*, *Marketing personalizado*, *Marketing digital*, *Tecnologicalship marketing*, *Permissional marketing* entre outras, que consideram o marketing como uma atividade integrativa envolvendo pessoas de várias organizações com ênfase na construção de relações de longo prazo, apoiado em soluções tecnológicas (Marques, 2012).

Ao longo do tempo o marketing relacional evoluiu e consubstanciou-se por força das muitas e diferentes contribuições teóricas oriundas de distintas disciplinas como a psicologia social, a sociologia, a economia, o direito, as ciências políticas e de organização (Eiriz e Wilson, 2006).

As ciências organizacionais contribuíram para o marketing relacional através da “teoria da dependência dos recursos”, onde as relações inter-organizacionais permitem aceder a recursos vitais para cumprir os objetivos da organização. Significando isto, que as relações estabelecidas através duma variedade de ligações formais ou informais com outras empresas são os mecanismos que as organizações necessitam para responder á incerteza e á dependência de recursos. As relações sociais tendem a desenvolver-se como sistemas sociais que coordenam recursos no sentido da resolução de problemas sociais complexos.

A economia através da “teoria dos custos de transação” pelo reconhecimento dos fatores com forte impacto nas transações, que incluem os custos de negociação, monitorização e cumprimento de contratos, com entidades externas, custos de *power imbalances*, custos de coordenação, e custos de comportamentos oportunistas entre firmas.

O direito, intimamente ligado á “teoria dos contratos relacionais”, baseado nas características das relações discretas e das relações de troca.

Neste longo processo o marketing passou da ótica da produção e vendas, relativas ao marketing de massas existente até aos anos 60 do século XX, para a ótica da



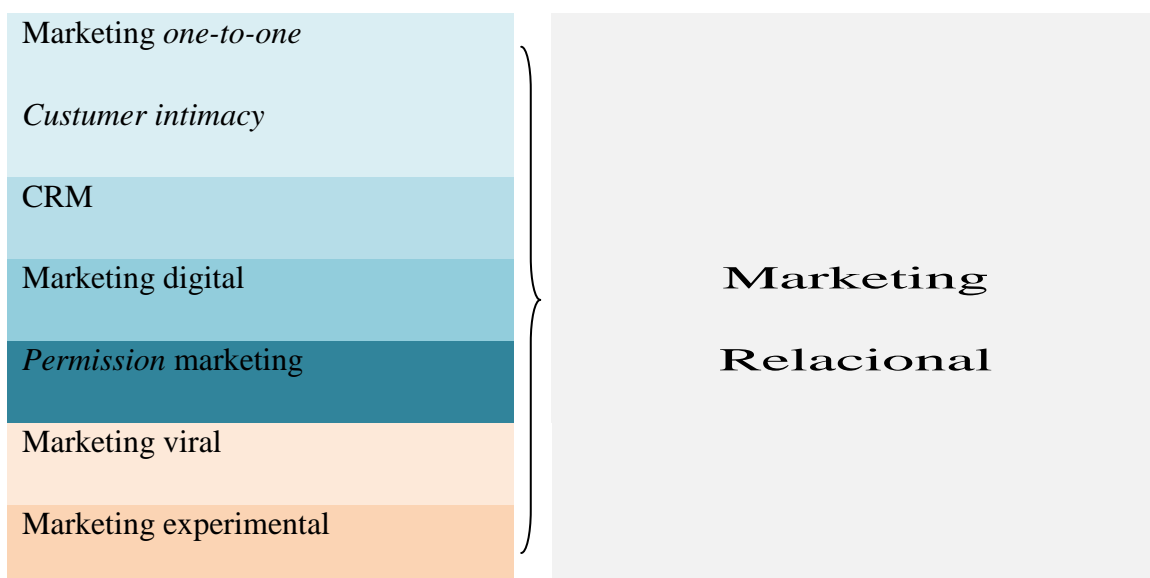
orientação para o mercado e ótica do marketing integrado, relativos ao marketing segmentado em prática até aos anos 80 do século XX, para o marketing relacional relativo ao marketing individualizado em pleno exercício até aos dias de hoje (Marques, 2012).

O marketing relacional é considerado uma mudança de paradigma, mas independentemente da sua popularidade não é ainda totalmente consensual por parte dos investigadores.

No entanto e tendo em conta a sua consolidação teórica, o marketing relacional é uma nova disciplina do marketing, porquanto o seu domínio está bem definido, diz respeito à compreensão dos relacionamentos e possui uma identidade distintiva conseguida através de 3 características essenciais, nomeadamente: (i) é uma relação *one-to-one* entre o *marketeer* e o cliente, (ii) é um processo interativo e não uma troca comercial, que envolve a customização dos relacionamentos, produtos e serviços, e (iii) é uma atividade de valor acrescentado através da interdependência mútua entre fornecedores e clientes, baseada na colaboração e na cooperação (Marques, 2012) .

O marketing relacional suporta-se ainda em tecnologias de informação para a criação de bases de dados estruturadas, a partir das quais é possível extrair informações detalhadas sobre os consumidores ou clientes, e preconiza o desenvolvimento de métricas de desempenho, tendo como medida de sucesso o aumento da taxa de fidelização e de rendibilidade dos clientes (Marques, 2012).

**Figura 1: Marketing relacional**



*Fonte:* Lovelock, C. e Wirtz, J., (2011)

Em síntese, e pese embora algumas divergências que põe em causa o marketing relacional como disciplina, por ser um conceito velho com sobreposições com o marketing direto, marketing de serviços, industrial e global, é contudo atualmente consensual para a maioria dos investigadores e profissionais de marketing, a aceitação do conceito de marketing relacional como “o desenvolvimento e manutenção de uma relação de caráter duradouro, reciprocamente proveitosa e satisfatória com os interlocutores estrategicamente mais significativos para a organização” (Marques, 2012), onde mais do que gerir recursos importa gerir relacionamentos.

### **2.3 Estratégias de marketing relacional**

Tendo o marketing relacional como centro a “ideia dum negócio merecedor da lealdade e favor dos seus clientes” (Berry, 1995), que permite aos fornecedores dos serviços um maior conhecimento sobre as necessidades e requisitos dos seus clientes, verificou-se segundo Shneider (1980), citado por Berry (1995), que na prática os empresários estavam mais concentrados em atrair novos clientes do que em reter os atuais.

Cinco estratégias foram propostas por Berry (1983) para o exercício do marketing relacional, nomeadamente: (i) desenvolver um serviço base por onde se desenvolva a relação com o cliente, (ii) aumentando este serviço com benefícios extra, (iii) inter-relação de preços para potenciar a lealdade do cliente, (iv) personalizar a relação, bem como a (v) aposta na formação dos colaboradores para esta temática - igualmente definida como fator chave para a retenção de clientes (Gronroos, 2006).

Segundo Berry (1983), Levitt (1981) enfatiza a revenda às empresas de bens intangíveis, sublinhando o princípio da maximização da relação continuada com o cliente, como fonte de lucratividade no decurso da relação e a melhoria contínua da qualidade do serviço, como requisito para o incremento da relação com o cliente até ao nível de lealdade. Coviello (2006), citando Parasuraman, Berry e Zeithaml (1991), afirma que um cliente “relacionado” é mais satisfeito, gasta mais dinheiro com a empresa e compra mais frequentemente serviços adicionais.

Estas estratégias beneficiam diretamente o cliente bem como as empresas, permitindo-as capitalizar o investimento realizado na melhoria do serviço (Berry, 1995), bem como vão de encontro às expectativas de muitos clientes que desejam a

continuidade com o mesmo fornecedor, a atitude de serviço proactiva e a customização do serviço.

Neste seguimento Barlow (1992), sublinha que é apelativo para as pessoas o tratamento um-para um e, segundo Jackson (1993) o marketing relacional dirige-se á necessidade humana básica das pessoas se sentirem importantes.

## **2.4 Práticas do marketing relacional**

No domínio das práticas de marketing, Coviello, Brodie e Munro (1997), delinearam cinco práticas fundamentais para o exercício do marketing relacional, nomeadamente: (i) a transação; (ii) o *database* marketing, (iii) a interação, (iv) o *network* marketing e por fim (v) o *e-marketing*.

A saber o marketing transaccional como a gestão do marketing-*mix* para atrair e satisfazer clientes; o *database* marketing como ferramentas de base tecnológica para determinar o cliente alvo e a sua retenção; o marketing interativo como interações interpessoais cara-a-cara dentro das relações para criar interações cooperativas entre compradores e vendedores; o *network* marketing, como o desenvolvimento de relações interempresas de forma a coordenar as atividades entre múltiplas partes para benefício coletivo; *e-marketing*, como o uso da internet e outras tecnologias interativas para criar e mediar o diálogo entre a empresa e clientes identificados (Coviello e Winklhofer, 2006) e (Sweeney et al.,2011).

Para lá do facto de que o marketing alterou a ênfase das transações discretas para as relações e retenção de clientes, Coviello (2006), sustenta que o marketing interativo e o transaccional demonstram grande prevalência como práticas de marketing simultâneas nas pequenas empresas de serviços profissionais, dado que as empresas focam os seus esforços no estabelecimento e desenvolvimento de relações individuais com os clientes cara-a-cara, e, paralelamente na gestão das suas ofertas para atrair clientes numa forma mais impessoal, investindo em ativos internos para desenvolver capacidades clássicas de marketing.

Sublinha-se o uso das duas estratégias, dado que a estratégia relacional – através do uso de técnicas como o *database* marketing, *e-marketing* e *network* marketing, não possuem impacto no desempenho das empresas, nem na retenção dos clientes, em quanto que o marketing transaccional, baseado no marketing-*mix* o faz.

Relativamente às práticas de marketing relacional, estas possuem mais sucesso se for envolvido o marketing interativo, do que *database* marketing, *e-marketing* ou *network* marketing (Coviello e Winklhofer, 2006), onde o investimento na retenção de clientes parece ser inconsequente independentemente da dimensão do mercado.

Os autores propõem igualmente que as empresas adequam as suas posições de acordo com as preferências dos compradores acerca do âmbito e tipo da relação que deve existir entre eles, e é por força desta premissa e com base na satisfação do cliente, que as empresas optam por estratégias transacionais quando há uma fraca relação do cliente com o serviço.

Assim, sustenta-se a ideia da implementação de práticas interativas com estratégias clássicas de *marketing-mix* (Coviello e Winklhofer, 2006), advogando-se o uso simultâneo do marketing relacional e do marketing transacional nas pequenas empresas de serviços profissionais.

A inclusão do marketing transacional (próprio da escola de gestão que assenta este conceito no *marketing-mix* de natureza genérica e impessoal) nas estratégias relacionais, não é contraditório uma vez que representa uma das formas de encetar uma relação e como tal complementa o espectro das práticas relacionais. Esta abordagem sugere uma concetualização pluralista de práticas (Sweeney et al., 2011).

De todas as práticas acima descritas, assume especial destaque o marketing transacional e o *database* marketing dado que são particularmente necessários para o desempenho comercial e financeiro das empresas, enquanto o marketing interativo e o *database* marketing são aqueles que enfatizam a fidelidade e a retenção de clientes (Sweeney et al., 2011).

O *network* marketing possui diversas definições na literatura publicada sobre este tópico, que revolvem sobre dois conceitos diferentes, nomeadamente o *network* e *networking* que são constructos distintos (O'Donnell, 2004). Uma definição diferente da acima apontada diz que *networking* é um conjunto de atividades que empresários de pequenas e médias empresas executam para a construção e gestão de relações pessoais com determinados indivíduos do seu meio ambiente (O'Donnell, 2004), e que são atividades que variam de caso para caso de acordo com o empresário em questão e do seu interlocutor nesse momento específico, variando ao longo de certas dimensões. Este conceito parece mais ajustado à realidade das pequenas e médias empresas, onde o nível, a pro-atividade e a força das ligações de *networking* são as dimensões chave.

O nível de *networking* desenvolvido por pequenos empresários é objeto de diferentes argumentos onde uns sustentam que estes atores têm uma maior rede de *networking* que os seus colaboradores e passam a maior parte do seu tempo desenvolvendo o *networking*, ou outros autores ainda que sustentam que constrangimentos de tempo a que os empresários estão sujeitos impedem-nos de desenvolver estas atividades, ou por fim, ainda outros que argumentam que os empresários valorizam muito a sua independência profissional, inibindo-os de recorrer ao *networking* para o desenvolvimento dos seus negócios, justificado pelas suas características psicológicas (O'Donnell, 2004).

Estes argumentos permitem perceber que a extensão com que os pequenos empresários usam o *networking* depende das características psicológicas de cada um, das particularidades do setor e do tempo que possuem ou disponibilizam para tal atividade de marketing.

Em termos genéricos o *network marketing* próprio das pequenas e médias empresas compreende (i) potenciais clientes e clientes existentes, (ii) potenciais fornecedores e fornecedores existentes, (iii) rivais no mercado interno e rivais no mercado externo, (iv) colegas e amigos, (v) agências de negócios privadas e estatais, (vi) os próprios funcionários – *network* interno (O'Donnell, 2004).

Em síntese, e relativamente às diversas práticas acima analisadas, é sublinhado pelos diversos autores que é a competência com que desenvolvem a panóplia de práticas referidas que é crítica para o sucesso geral da organização, em detrimento da extensão com que as usam, ou seja qualidade em detrimento da quantidade.

## **2.5 Redes de relações e relações diádicas**

Partindo do conceito de que o marketing revolve sobre relações e relacionamentos, e sendo as pequenas empresas de serviços especializados, essencialmente relacionais, onde a questão sobre a necessidade de criar ou não estratégias relacionais com os clientes não está em causa (Marques, 2012), importa saber que outras relações têm influência direta e indireta na atuação da empresa que seja pertinente gerir e como tal “relacionar”.

Neste sentido o marketing é na sua essência a gestão das relações externas duma empresa e o seu alinhamento às operações internas (Wilkinson, 2002), condição que

induz os atores a reconhecer a gestão destes relacionamentos como fazendo parte do sistema de produção de valor, quer seja em mercados organizacionais ou de consumo.

É no palco das redes em permanente revolução e transformação, que as empresas influenciam e são influenciadas (Gummesson, 2007a), onde sustentam a sua posição, enquadram e justificam as suas estratégias de marketing, e definem a proposição de valor que apresentam aos diferentes *stakeholders*.

Na perspetiva da relação entre fornecedor e cliente, e pese embora o limitado estudo das relações em mercados de consumo, é suposto que estas sejam semelhantes às relações interpessoais (Marques, 2012), no entanto assuntos complexos que interferem com a atividade diária das pequenas empresas de serviços profissionais especializados, como a confiança, colaboração, poder, escolha, e comunicação passa-palavra, implicam muito mais do que simples relações diádicas e caem no foro das *networks* (Webster, 2004).

Estas relações ligadas a outras relações resultam em sistemas de relações interdependentes, ou seja de *business networks* (Wilkinson, 2002). São produto da colaboração entre empresas, onde tipicamente os membros são especializados e aportam valor através dos seus recursos à *network*, como acesso a mercados e competências (Koza & Lewin, 2000).

Neste contexto, as relações são o foco de substanciais esforços de tempo e finanças, e são o meio pelo qual o conhecimento, bem como outros recursos importantes são acedidos e criados (Wilkinson, 2002).

De acordo com os princípios básicos da abordagem das redes, uma empresa pode ser entendida como um nó num entrelaçado infinito de interações, em algumas das quais é um direto participante, noutras é indiretamente afetada por elas e em que outras acontecem independentemente de si (Gummesson, 1999).

Relações e *networks* representam um desafio para os gestores, dado que as empresas são incapazes de controlar e dirigir estas relações ou prever o resultado das suas ações (Wilkinson, 2002), causando problemas no desenvolvimento e implementação das suas estratégias de marketing (Wilkinson, 2002).

As empresas não sobrevivem ou prosperam somente pelos seus próprios esforços, uma vez que o desempenho de cada uma depende das atividades e desempenho de outras (Wilkinson, 2002).

As empresas simultaneamente competem e cooperam entre si, pelos recursos disponíveis, para criar vantagens competitivas e criar valor superior para os seus clientes, num *mix* de elementos cooperativos e competitivos, onde a rivalidade para desenvolver estas relações, organiza e reorganiza constantemente as *networks*.

Para lá da complexidade inerente ao estudo das redes, algumas propriedades gerais foram identificadas tanto em termos estruturais como em termos das características dos elementos constituintes, nomeadamente a importância da natureza das conexões, a atividade dos *links*, os laços de recursos, as ligações entre atores, o número de alianças estratégicas, a centralização ou descentralização das redes, o posicionamento dos líderes, etc.

As *network* são criadas por pessoas que interagem, exercem influência entre si e formam opinião, uns sobre os outros (Gummesson, 1999).

Segundo este autor, o marketing relacional configura uma perspetiva de marketing próprio numa estrutura organizacional assente em redes de trabalho, onde não se conhece ainda a relação de causa e efeito deste aspeto, sendo possível que haja uma reciprocidade circular causal de dependência construtiva entre as duas.

Isto reforça a ideia de que ativos, processos, e atores críticos para a empresa focal existem e funcionam ambos interna como externamente dos limites estruturais e legais da empresa.

A vida em sociedade é um padrão de relações em rede, onde as relações, redes e interações nas quais as empresas estão envolvidas são de capital importância para o seu sucesso, onde uma pequena parte destas é influenciável pela organização e uma grande parte é incontrolável, ocorrendo independentemente da empresa e com uma dinâmica própria, na qual um elemento pode afetar o outro até um determinado ponto como por exemplo no caso da comunicação passa-palavra, aquisição e difusão de informação, e adaptação de novos produtos e serviços entre outros.

Importa neste contexto sublinhar que a posição dos atores nas redes condiciona o seu desempenho, onde a centralidade é crítica para a notoriedade, independência, influência, proeminência e poder. Os atores com grande centralidade têm maior acesso e controlo das redes, por oposição aos periféricos que têm ligações fracas e são muito dependentes de terceiros elementos nas redes.

Estudos realizados sobre este tema, para mercados industriais, verificaram por exemplo que *networks* densas encorajam a cooperação e colaboração (Webster, 2004),

uma vez que todos estão diretamente ligados entre si e porque pela cooperação vem a pressão de se conformarem com normas e sistemas estabelecidos. Por outro lado redes menos densas beneficiam atores que escolhem operar de forma diferente, ou seja, redes densas e horizontais levam à estandardização de produtos e paralelamente promovem a diversidade de fornecedores (Webster, 2004).

Neste seguimento sublinhamos que, elementos com laços mais fracos tendem a possuir informações mais novas do que aqueles com laços mais fortes que possuem um conhecimento mais homogéneo e onde a informação nova tende a vir de fontes com conexões externas. Este aspeto é justificado pela forte tendência destes atores de partilhar conhecimento entre si, pelo simples, causal e diário relacionamento entre as partes.

Em termos de posicionamento e centralidade na rede, os atores em posições mais centralizadas têm acesso a mais recursos e tipicamente controlam o fluxo de recursos pela rede, em quanto que, atores periféricos são vulneráveis porque dependem de poucas ligações. Atores estruturalmente equivalentes são substituíveis porquanto desempenham o mesmo papel na rede.

Todas as relações com outras organizações, nomeadamente fornecedores, consumidores, distribuidores, concorrentes, instituições governamentais são pertença dos portefólios de relações de cada empresa e considerados como recursos estratégicos (Wilkinson, 2002).

Neste amplo contexto, e perante as insuficiências da investigação científica sobre o tema das relações em mercados de consumo, e no seguimento das práticas pluralistas da gestão empresarial atual, e independentemente da tipologia das relações (transacionais, competitivas, cooperativas ou de valor acrescentado), que dependem do mercado de atuação (respetivamente mercados organizacionais ou de consumo), é fundamental o reconhecimento da existência destas realidades e como tal sublinhar que mais do que gerir recursos importa gerir relações (Marques, 2012).

## **2.6 A cocriação e comunicação**

Em termos gerais e abstratos a colaboração e comunicação com o cliente é condição mínima e necessária para a produção dum serviço profissional, começando desde logo



pelo fornecimento de informação vital, para que o *output* seja concebido de forma a responder a uma necessidade expressa ou implícita do cliente.

Pese embora o facto do conhecimento especializado ser muito assimétrico entre o profissional e o cliente, o que dificulta a perceção da qualidade do serviço (Gummesson, 1979), importa que o cliente seja informado dos requisitos fundamentais da profissão para que a compreensão destes consubstancie uma colaboração produtiva e sem atritos, dado que a colaboração interfere diretamente com a qualidade percebida e realizável do serviço.

Esta condição é expectada pelas duas partes como premissa determinante para a relação e perceção da qualidade geral do serviço (Bostrom, 1995), convergindo assim a empresa e o cliente para uma experiência única de cocriação (Prahalad e Ramaswamy, 2004).

Esta relação singular de interdependência entre cliente e prestador de serviço pressupõe para tal, e por parte dos clientes o entendimento, respeito e aceitação dos valores que guiam os profissionais na produção do serviço.

O diálogo significa interatividade, compromisso e propensão para agir de ambas as partes, preconizando aprendizagem partilhada entre os interessados para a resolução dum problema comum (Prahalad e Ramaswamy, 2004).

Todos os conceitos referidos nesta complexa relação, enquadram-se na perspetiva de tratamento do cliente como um potencial colaborador (Bostrom, 1995), e parceiro (Brentani, 1996), uma vez que existe uma enorme dependência destes para o resultado do processo produtivo e inovação de serviços e orientação para o mercado.

## **2.7 Tecnologias de informação e mercados virtuais**

As tecnologias de informação entendidas em sentido lato como ferramentas do marketing relacional têm, de acordo com Berry (1995) permitido grande desenvolvimento nesta área, possibilitando a análise do padrão de compras e a relação existente entre todos os clientes, nomeadamente: a personalização dos serviços; as promoções e determinação de preços de acordo com os requisitos específicos dos clientes; a coordenação (ou integração) e a entrega de diversos serviços ao mesmo cliente; a providência e a comunicação de duas vias entre o cliente e a organização; a minimização da probabilidade de erros do serviço; o aumento da oferta do serviço

nuclear com valores extras; e a personalização de encontros de serviços de forma apropriada.

Ou seja, marketing direto em vez de marketing de produto, para potenciar maior e melhor conhecimento sobre o cliente e as suas necessidades, para de forma adequada proporcionar-lhe valor único através duma relação de proximidade, mutuamente benéfica.

No domínio das pequenas empresas de serviços puros, a crescente evolução sentida nas tecnologias de informação de base eletrónica e a sua democratização, imprimiu naturalmente uma revolução nas suas soluções de marketing, nomeadamente em dois fatores estratégicos como a comunicação e a promoção. O potencial destas tecnologias é total, permitindo comunicações ilimitadas com todo o planeta e a promoção de produtos e pessoas através de tecnologias como o *skype* e o *youtube* respetivamente, que há muito transcenderam os seus objetivos iniciais.

Tendo estas pequenas empresas recursos escassos para lançar campanhas de massas – *above the line, below the line ou through the line* e monitorizar o seu desempenho, podem agora, utilizando as tecnologias de informação eletrónicas, desenvolver extensas campanhas publicitárias de *e-marketing* - definido como a “... aquisição de objetivos de marketing através da aplicação de tecnologias digitais” (El-Gohary, 2010), e comunicar com qualquer ponto do mundo sem custos ou com custos proporcionalmente muito reduzidos, através de ferramentas versáteis como a internet (*intranet e extranet*), *e-mails* e telemóveis (chamadas de voz e *sms*).

O *e-marketing* surge como uma filosofia e uma moderna prática de negócios envolvendo o marketing de produtos, serviços, informação e ideias via internet e outros meios eletrónicos (El-Gohary, 2010), alterando substancialmente a forma e a natureza com que as pequenas empresas de serviços profissionais especializados entendem e realizam hoje os seus negócios.

Pese embora o fato da literatura científica ser pouco clara quanto aos conceitos de *e-business, e-commerce, e-marketing e internet marketing* (El-Gohary, 2010), definimos no âmbito deste estudo, o primeiro conceito como negócios efetuados por meios eletrónicos, potenciando contactos diretos entre fornecedores e clientes, bem como as ações de pesquisa de mercado, análises de investimentos, procura de informações sobre o macro ambiente, etc., normalmente com suporte da internet e a partir de fontes abertas; o *e-commerce* como a venda de produtos e serviços através de sistemas

eletrônicos como a internet e redes de computadores; o *e-marketing* como aquisição de objetivos de marketing através da aplicação de tecnologias digitais; e o *internet marketing* como promoção de produtos através da internet.

As diferenças são substanciais e encontram-se no âmbito do seu alcance, na medida em que o *e-marketing* tem um maior alcance que o *Internet marketing*, dado que este refere-se unicamente á *internet world wide web* e *e-mails*. Em quanto que o *e-marketing* inclui todas as anteriores acrescido de outras ferramentas como as *intranets*, *extranets* e os telemóveis (El-Gohary, 2010).

Independentemente das diferentes interpretações semânticas e conceptuais, a ideia substantiva é que estes meios e ferramentas acessíveis a todos, decorrentes da revolução tecnologia eletrónica, extinguiu fronteiras, equilibrou os mercados, criou enormes oportunidades de negócios e eliminou muitas ameaças (El-Gohary, 2010), através da maior competitividade externalizada para as pequenas organizações.

O marketing realizado através da internet funciona para as pequenas e médias empresas de serviços, oferecendo aos *stakeholders* uma nova perspetiva sobre como realizar negócios, bem como aplicar melhor os seus orçamentos de marketing (Hinge, 2011), onde os mesmos autores suportam que as empresas que abraçam o *online marketing* crescem mais depressa.

Estas ferramentas não dispensam o marketing direto e interativo, cara a cara, mas as redes sociais permitem uma exposição exponencial onde se preconiza que após a inércia inicial seja o cliente a encontrar a empresa (Hinge, 2011).

Estas tecnologias criam maior valor para o cliente, porquanto se reforça a comunicação entre este ator e a empresa, desenvolvendo laços estruturantes e duradouros, proporcionando-lhe valor único através duma relação de proximidade, mutuamente benéfica.

Acrescenta-se ainda a partilha de valores, empatia, reciprocidade, bem como o compromisso, a confiança e a honestidade como fatores estruturantes da relação.

Estes fatores estão positivamente associados ao crescimento das vendas, retenção de clientes, quota de mercado, retorno do investimento e desempenho geral (Coviello e Winklhofer, 2006).

Sendo as tecnologias de informação *online*, democráticas, ou seja de acesso livre a todos em qualquer momento, e representando uma realidade incontornável no estilo de vida das sociedades desenvolvidas, elas são na essência redes virtuais de pessoas e de

mercados onde praticamente não existem fronteiras geográficas (Amit e Zott, 2001), e onde praticamente todas as estratégias convencionais são passíveis de aplicação nos mercados virtuais.

As ferramentas tecnológicas digitais permitem aceder a mercados virtuais que possuem um conjunto de características, que consideradas juntas, têm um profundo impacto na forma como a criação de valor das transações económicas estão estruturadas e são conduzidas (Amit e Zott, 2001). A agregação de diferentes níveis de produto, novas formas de colaboração entre empresas, a redução da assimetria da informação entre agentes, customização dos produtos em tempo real, a cocriação permitida pela facilidade de comunicação e desenvolvimento de campanhas publicitárias, bem como o enfoque nas necessidades dos clientes e a comunicação de duas vias, como o aumento da possibilidade de subcontratação de serviços potenciam a criação de valor numa forma flexível e não convencional (Amit e Zott, 2001).

## **2.8 Características intrínsecas do serviço**

As características fundamentais dum serviço, nomeadamente a intangibilidade, variabilidade, inseparabilidade, perecibilidade bem como as evidências físicas, são os conceitos fundamentais para efetivar e sustentar a diferença entre serviços e produtos. Estes configuram no seu todo e em parte, características substantivas e diferenciadoras da natureza dos serviços em relação aos produtos.

No contexto dos serviços puros, o serviço é algo imaterial por definição, que se paga mas que não se pode levar connosco, ou mais especificamente, do qual não nos podemos apropriar.

A intangibilidade, como primeira característica apontada aos serviços é subdividida em duas dimensões, nomeadamente a mental e a física, onde a primeira não pode ser facilmente visualizada e compreendida, em quanto que a segunda, não pode ser sentida ou tocada pelos outros sentidos (Lovelock e Wirtz, 2011). Esta é a principal característica distintiva e chave determinante para sabermos se estamos na presença dum produto ou serviço, sendo que, é a ausência de matéria ou de atributos físicos a razão para a decorrente característica de variabilidade, inseparabilidade e perecibilidade (Bebko, 2000).

Neste sentido importa sublinhar que para lá dos valores tangíveis, existentes em maior ou menor grau, dependendo da posição em que se encontra o produto ou serviço na escala de tangibilidade – intangibilidade, são os valores intangíveis que dominam a criação de valor, representando 70% a 80 % do preço final, reforçando a ideia de que a intangibilidade é o primeiro e maior critério de diferenciação entre produtos e serviços.

Para melhor compreensão das particularidades dos serviços, e a criação de estratégias viáveis num mercado competitivo, foi acrescentado ao marketing-*mix* tradicional 3P's, relativos a processos (*process*), pessoas (*people*) e evidências físicas (*physical environment*), dado que o marketing-*mix* dos produtos não contemplava a gestão do interface com o cliente (Lovelock e Wirtz, 2011), como não equacionava outras variáveis de importância crítica para os serviços.

Em áreas onde os serviços são puros, ou seja, são baseados fundamentalmente em conhecimento, as variáveis tradicionais são menos determinantes na preposição de valor, dado que, por exemplo, o preço é estabelecido caso a caso, em função das particularidades da encomenda ou caderno de encargos, havendo pouca ou nenhuma economia de escala que incida e beneficie o preço do serviço.

A distribuição tem igualmente pouca relevância na medida em que, se aliados os serviços puros às tecnologias de informação, os mesmos podem ser realizados em tempo real ou serem expedidos para qualquer parte do mundo instantaneamente, de forma direta entre cliente e fornecedor, não pressupondo canais de distribuição para o efeito.

A promoção é normalmente educacional (Lovelock e Wirtz, 2011), restrita e institucional, controlada por entidades supervenientes como as ordens profissionais (para médicos, advogados, arquitetos, engenheiros, solicitadores, economistas, contabilistas, enfermeiros, etc.) e delimitada por códigos deontológicos, sendo portanto, nos serviços puros, uma variável estratégica pouco explorada.

Sendo o produto a variável fundamental do marketing transaccional, assume nos serviços uma dimensão única e distintiva, dado que, o *output* é muitas vezes fruto da participação do cliente na sua própria conceção, seja de forma consciente ou inconsciente deste fato, mas pressupondo a existência da cocriação e do fenómeno prestações contínuas onde há um elevado número de interações gerando maiores oportunidades para estabelecer e reforçar a relação entre cliente e fornecedor no *service encounter*.

Desta forma estes serviços adquirem outra característica distintiva uma vez que não é de qualquer forma imitável e não há *stocks*, e onde a sua apreciação qualitativa implica concomitantemente um conhecimento da complexidade inerente à produção e consumo, fator para o qual contribui largamente a comunicação entre as partes.

Ao serviço principal estão geralmente associados e agregados diversos outros serviços, que permitem um melhor uso do serviço nuclear e que reforçam a noção de valor do serviço principal, sendo por estas razões, de extrema importância para a apreciação global da qualidade do serviço e para a criação de vantagens competitivas.

Neste contexto, a problemática das evidências físicas surge da necessidade de tornar tangível o intangível, reforçando por todas as formas possíveis a percepção do cliente acerca do serviço em causa. Assim, os espaços físicos, nomeadamente os escritórios e as lojas, ou, os invólucros, caixas e contentores, ou ainda os uniformes e a imagem corporativa, têm como objetivo no seu todo materializar algo tão abstrato como um serviço puro. Algo que o cliente reconheça e entenda valer a pena pagar por ele (Kasper et al., 2000).

## **2.9 Comportamento do consumidor**

Na literatura consultada, o comportamento do consumidor tem tido extenso tratamento, sendo considerado matéria estruturante na compreensão das particularidades subjacentes às razões e decisões de compra serviços.

Porém, relativamente aos comportamentos dos consumidores em mercados de serviços profissionais especializados, percebe-se claramente dois momentos distintos nomeadamente um primeiro antes da relação, onde os interessados são orientados segundo conceções próprias ou influências da rede em que estão inseridos, e um segundo momento onde os clientes agem principalmente de acordo com as diretrizes do fornecedor do serviço contratado.

Na perspetiva do consumidor, e no decurso da execução do serviço e da relação, o comportamento deste ator em ambiente de serviços profissionais é distinto do ambiente de serviços em geral, não sendo pela razão invocada, equivalente ao comportamento em contexto organizacional ou ao comportamento em contexto de consumo (Jaakkola, 2007).

O consumidor segue normalmente os conselhos dos profissionais que contrata para o efeito, seja arquitetos, engenheiros, médicos ou consultores financeiros, no âmbito da resolução dos seus problemas ou da defesa dos seus interesses, surgindo os fornecedores na qualidade de prescritores e com alto poder de influência sobre os clientes.

Este poder resulta da utilização assertiva dos conhecimentos de especialista que possuem e que advêm duma alta educação universitária, sabiamente combinados com a criação duma forte e estreita relação, cara-a-cara, com os clientes, onde os influenciam e/ou orientam a comprar este ou aquele produto ou serviço, no decorrer das suas funções.

A relação de confiança e compromisso resultante da interação entre as duas partes deve estar fortemente alicerçada num importante trabalho de comunicação promovido pelo profissional com o seu cliente, para a transmissão de conhecimento suficiente para a compreensão e acompanhamento do desenvolvimento do serviço em causa.

Estes fatores sinérgicos e interdependentes reforçam a relação entre cliente e fornecedor, gerando maiores índices de confiança e potenciando exponencialmente a avaliação positiva do serviço em causa.

Paradoxalmente o comportamento do consumidor antes da relação se iniciar, e no que toca à escolha do profissional de serviços puros a contratar para a resolução dos seus problemas ou defesa dos seus interesses, motivado pela complexidade inerente à intangibilidade do *output* final, falta de experiência do cliente em serviços e contratações semelhantes, e pelo elevado risco da sua decisão, tem grande dificuldade em avaliar quem no mercado é que melhor pode responder às suas necessidades.

Por estas razões o seu comportamento parece aproximar-se mais do comportamento manifestado para a compra de outro qualquer produto ou serviço nos mercados organizacionais ou de consumo.

Parte de consciencialização da existência duma necessidade, seguida pela reunião e aquisição de informação para encetar a avaliação de alternativas até à decisão de comprar ou não determinado serviço (Lovelock e Wirtz, 2011). Genericamente os critérios de seleção dos profissionais de serviços puros são a sua experiência geral percebida pelo mercado, a sua capacidade de entender as necessidades e interesses dos clientes, e as capacidades de comunicação e relacionamento.

Estes critérios compreendem a reputação e integridade, a orientação para o cliente, a habilidade técnica, os honorários, a eficiência, originalidade, criatividade, capacidade de inovação, as qualificações académicas, o conhecimento da tipologia do serviço a realizar, bem como a compreensão dos padrões de qualidade dos clientes, uma boa apresentação e a habilidade para trabalhar em equipa.

Ou seja, são critérios complexos que combinam a experiência, notoriedade e capacidade de relacionamento, que estruturam o comportamento dos clientes na seleção dos fornecedores adequados para a resolução dos seus problemas.

No âmbito da aquisição de clientes em serviços puros, resulta a ideia que em mercados muito equilibrados ou ambientes conjunturais desfavoráveis, bem como pela incapacidade dos interessados de por si só, processarem e analisarem convenientemente os diferentes fatores de avaliação dos potenciais fornecedores de serviços em causa existentes no mercado, que a variável preço assume maior relevância, tal como noutras indústrias, colocando as restantes variáveis numa posição minoritária.

Assim, havendo uma falta generalizada de comunicação e promoção dos profissionais de serviços puros no mercado, bem como a total ausência ou o diminuto esclarecimento das exigências e criticidade dos serviços a contratar, na vertente educacional anteriormente referida, resumem-se estas escolhas a decisões casuísticas e substancialmente desinformadas, quando pela complexidade inerente aos serviços puros o contrário seria simplesmente lógico.

## **2.10 Tipologia da relação com o cliente**

No domínio das tipologias da relação, quer sejam relações virtuais pelo uso de meios de comunicação eletrónicos (redes sociais, *internet*, etc.), ou físicas (onde existe o contato direto com o cliente (cara-a-cara), e no que respeita às suas características intrínsecas, sublinha-se o conceito de densidade e força da relação que é estabelecida com o cliente e que depende da tipologia da ligação e do grau de personalização do serviço.

Se a razão da relação assenta meramente nas vantagens financeiras para o cliente nomeadamente pelo aproveitamento de preços baixos, designa-se o nível de relacionamento como primário, ou seja está na fase 1 do relacionamento máximo potencial, dado que o cliente pode a qualquer altura procurar outro fornecedor mais competitivo neste campo.



Se a relação está num nível secundário, nomeadamente na fase 2 do relacionamento máximo potencial, o grau de personalização do serviço é médio e a ligação ou benefícios são de dimensão social. O preço deve ser ainda uma variável a ter em conta no marketing-*mix* considerado, mas já não é significativa, comparativamente com os benefícios sociais.

Na fase 3, ou seja, no nível máximo potencial da relação, a ligação é estrutural e o grau de personalização do serviço é médio ou alto, resultando deste contexto uma elevada vantagem competitiva para a empresa, através das soluções integradas de serviços de valor acrescentado para os problemas dos clientes, difíceis ou caros de imitar, ou ainda raros, permitindo manter e sustentar uma sólida relação.

Por outro lado, e no âmbito das relações interpessoais, fatores como a reciprocidade ou a sensação de gratidão (núcleo emocional da reciprocidade), têm um papel fundamental na continuidade do relacionamento entre fornecedor do serviço e o cliente, especialmente nos mercados de consumo, determinando que enquanto esse sentimento subsistir, novas vendas podem ser consumadas e por preços superiores. Posto isto, é imperativo permitir a um cliente a retribuição do sentimento de gratidão, uma vez que converte a emoção de curto prazo numa relação de longa duração (Palmatier, 2008).

O marketing relacional assume por esta razão, a reciprocidade cíclica do agradecimento e conseqüente sentimento e intenção de compensação, num movimento contínuo e sinérgico, de pressão psicológica para devolver o favor, que é por esta via indutor da fidelização do cliente.

Neste contexto a terceira fase da relação é indissociável do sentimento de confiança e compromisso entre cliente e fornecedor, onde a força e extensão da relação garante mais e melhores transações no futuro, consubstanciando uma carteira de clientes “relacionada” configurando um importante ativo estratégico da empresa.

Assim, com base nos benefícios sociais adquiridos pelo cliente e sentimentos de dívida, alavanca-se o valor da marca, que por sua vez, e como variável estratégica de marketing, gera sinergias positivas e exponenciais para toda a organização.

Outro fator fundamental na análise do comportamento do consumidor é o seu ciclo de vida, dado que em relações contínuas a relação entre os dois atores atinge uma fase de elevada maturidade e grau de compromisso, onde a prévia confiança calculada é

substituída por confiança baseada no conhecimento e na confiança baseada na afetividade (Palmatier, 2008).

De forma sintética, postula-se que o claro reconhecimento destes fatores, permite desenvolver estratégias mais conscientes das flutuações psicológicas do cliente, do eminente reconhecimento da sua posição relativa na relação e do seu ciclo de vida, de forma a delinear-se estratégias mais efetivas para o desenvolvimento do negócio entre as duas partes.

## **2.11 Síntese e conclusão**

Em termos evolutivos, e pese embora as críticas de alguns investigadores sobre a eminência deste conceito como disciplina de marketing - por ser um conceito velho com sobreposições com o marketing direto, marketing de serviços, marketing industrial e global (Marques, 2012), o certo é que, o marketing relacional adquiriu uma estrutura teórica substantiva e de maturação ao longos dos anos, para se afirmar de pleno direito como tal.

A análise e reflexão de temas tradicionais sobre diferentes perspetivas, de que é acusado o marketing relacional por algumas vozes críticas, decorre dum processo natural e evolutivo de revolução constante do pensamento humano, que desta forma ultrapassa os limites impostos pelos velhos dogmas com impulsos maiores ou menores em direção à adequação da teoria com a prática e com os tempos, onde no limite tudo é relacional (Gummesson, 1999).

A alteração do paradigma de marketing, que deixa de ser uma função para ser um processo, onde todas as atividades de marketing estão dirigidas a criar, manter e desenvolver relações de sucesso na troca de valor com o cliente, é exemplo acabado deste processo de evolução e que corrobora as afirmações realizadas.

É inquestionável que o marketing relacional tem a sua máxima expressão no mercado dos serviços e em especial nos serviços profissionais puros, uma vez que é neste contexto que se operacionaliza o marketing direto pelo contato pessoal e individual com os clientes (cara-a-cara), pela customização do produto, pela cocriação e o tratamento personalizado, onde a relação é desde o início explorada pelas duas partes segundo o princípio da continuidade e benefícios mútuos de longo prazo.

Neste contexto surge a relação diádica como estrutura fundamental nos serviços especializados entre o cliente e o profissional e ainda as redes de relações - *business networks*, entendidas na ampla escala multidimensional das interdependências orgânicas do sistema empresarial, com a sua influência direta e indireta sobre pessoas e organizações.

Estes fatores reforçam a validade da teoria das relações, entendidas como ativos estratégicos para o potenciamento da atividade empresarial bem como a sua premente e necessária gestão, para o melhor posicionamento da empresa em termos gerais, no âmbito duma condição de todo necessária e crítica para o benefício da colaboração, integração e interdependências entre entidades, para a criação de valor através da sustentabilidade e alavancagem das opções estratégicas das empresas.

O capítulo 3 trata matéria relativa aos tópicos de recursos, capacidades e competências, orientação para o mercado, cultura organizacional, inovação, alianças estratégicas e parcerias. Aborda ainda o contexto e estrutura das pequenas empresas de serviços profissionais puros. Esta análise justifica-se porque consideramos os tópicos referidos como fatores estratégicos para a ação e sucesso de qualquer organização independentemente do setor em que estão inseridas. São por si só explicativos das estratégias, posicionamentos, raio de ação e desempenho geral das empresas e como tal também das pequenas empresas de serviços profissionais especializados em arquitetura a operar no mercado nacional.

O cruzamento destes tópicos pode permitir compreender e explicar as atitudes, pensamentos, comportamentos e ações dos profissionais, sobre a natureza e exigência das suas funções, os limites inteligíveis da sua ação profissional, a mentalidade subjacente ao exercício profissional como modelo de negócio e a sua inter-relação com a sociedade do ponto de vista legal e social, discernindo a existência de barreiras profissionais auto impostas pelos próprios, pela classe ou pela cultura social dominante, que limitem o livre desempenho destas pequenas empresas.

### **3 Orientação para o mercado, recursos e parcerias**

#### **3.1 Introdução**

Este capítulo revê a literatura existente sobre fatores de importância capital para uma qualquer organização, independentemente da sua dimensão, natureza e indústria, tal como são os recursos e competências, a orientação para o mercado, a cultura organizacional, a inovação, as redes de relações, as alianças estratégicas e, por último, o contexto e a estrutura típica destas pequenas organizações.

Assim a secção 3.2 analisa os recursos, capacidades e competências, na medida em que qualquer organização necessita da gestão atenta, criteriosa e estratégica destes fatores para o sucesso empresarial, sob o ponto de vista do desenvolvimento de vantagens competitivas e nucleares. A secção 3.3 aborda o conceito da orientação para o mercado, como fonte de criação de valor para o cliente (Marques, 2012), como atividade estratégica para o cabal conhecimento do mercado em que opera e o alinhamento da empresa com estas realidades, de acordo com as condições concorrenciais do momento. Por sua vez a secção 3.4 aborda a problemática das alianças estratégicas e parcerias como fatores críticos para ganhos de conhecimento, acesso a novos mercados e novas tecnologias bem como para o aumento da quota de mercado, como resposta estratégica à instabilidade dos mercados e criação de fatores de diferenciação. Na secção 3.5 analisa-se a estrutura organizacional típica das pequenas empresas de serviços profissionais puros para a compreensão das razões que enquadram as opções estratégicas e operacionais desenvolvidas pelo setor em geral. Na secção 3.6 analisa-se o contexto de atuação dos serviços profissionais puros, como elemento estrutural fundamental para a compreensão das limitações e vicissitudes próprias deste setor e do entrosamento entre as solicitações e exigências pelo mercado e as respostas do setor. Por último, a secção 3.7 faz a síntese e a conclusão deste capítulo.

#### **3.2 Recursos, capacidades e competências**

A aplicação da perspectiva dos recursos, competências e capacidades, como vantagem competitiva no pensamento estratégico de marketing, pressupõe uma vantagem competitiva sustentável criada através da posse, uso e desenvolvimento de distintos

recursos que criam valor para os clientes e que resistem à duplicação pelos concorrentes.

A vantagem competitiva sustentável é o resultado cumulativo da adesão consistente a um conjunto de políticas – com base nos seus recursos e competências, num dado período de tempo, não adquiridas ou negociáveis (Sweeney et al., 2011).

Nesta perspetiva, enfatizam-se duas fontes de vantagem, em que a primeira são os ativos tangíveis e intangíveis que criam valor superior e que uma organização acumula através do tempo (Sweeney et al., 2011), ou seja, são os atributos organizacionais que uma empresa pode adquirir, desenvolver, alimentar e alavancar tanto internamente em termos organizacionais como externamente no mercado.

Os ativos tangíveis compreendem entre outros os recursos financeiros, físicos, tecnológicos e organizacionais, nomeadamente dinheiro, capacidade de crédito, capacidade para aumentar o capital necessário, aptidão para gerar fundos internamente para os primeiros, e edifícios, terrenos, equipamentos, bem como a sua qualidade e localização para os segundos. E por fim, patentes, marcas comerciais próprias e capacidade de inovação, e ativos tangíveis organizacionais como processos de planeamento eficaz, sistemas excelentes de comunicação, controlo e coordenação para terceiros.

Os ativos intangíveis podem ser humanos, culturais, do conhecimento e relacionais, nomeadamente: quanto as capacidades e competências dos funcionários, nível de formação e especialização, confiança, capacidades de gestão, práticas e procedimentos próprios da empresa, cultura, sistemas complexos de *networks* de indivíduos e equipas; quanto à capacidade de investigação, desenvolvimento e inovação de produtos ou processos e capacidades técnicas científicas, entre outros; e quanto à relação com os clientes e fornecedores, reputação da marca própria, bem como da qualidade, credibilidade, justiça e relações equitativas entre os diversos *stakeholders*.

A segunda fonte de vantagem são as capacidades e competências que interligam os recursos, ou seja, a capacidade da empresa de gerar, acumular e aproveitar o conhecimento, que permite que um negócio possa ser desenvolvido e sustentável (Sweeney et al., 2011), ou seja, é a capacidade para combinar de forma mais apropriada, os recursos tangíveis e intangíveis, desenvolvendo os processos organizacionais para atingir os objetivos desejados (Teixeira, 2001).

Nem todos os recursos e capacidades de uma empresa têm a mesma importância para a estratégia, nem todos têm potencialidades para vir a constituir uma base para uma vantagem competitiva (Teixeira, 2001).

Os recursos são *inputs* no processo de produção da empresa onde as capacidades são as aptidões da empresa para desenvolver tarefas ou atividades com base na utilização, de forma integrada, dos recursos da empresa (Teixeira, 2001).

As capacidades que a empresa desenvolve e se tornam fundamentais para a estratégia da empresa são designadas de competências nucleares, porque estão ligadas ao coração do negócio, tornando-se competências distintivas – porque lhes permite fazer aquilo que os concorrentes não conseguem fazer ou fazem menos bem, e são concomitantemente fontes de vantagens competitivas (Teixeira, 2001). As capacidades dinâmicas são as habilidades da empresa para integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para rapidamente fazer face às alterações do ambiente (Teece et al., 1997).

Ou seja, a estratégia de negócio deve estar assente nas vantagens competitivas e nucleares (derivadas dos recursos, capacidades e competências da empresa), e enquadrada nos fatores críticos de sucesso da indústria em questão.

Em mercados onde as fronteiras estão em constante mutação, em que os *targets* são difíceis de definir e a sua “captura” é no mínimo temporária, requerem-se empresas capazes de se adaptar e inventar novos mercados, de rapidamente entrarem em mercados emergentes, e que, de forma dramática alterem os padrões das escolhas dos consumidores em mercados estabelecidos.

Torna-se crítico, uma alteração do paradigma da gestão para a criação duma organização capaz de identificar, cultivar e explorar as suas competências nucleares de forma a potenciarem o crescimento (Prahalad, 1990), onde o portfólio de competências seja prevalecte sobre o portefólio de produtos e serviços.

Uma competência nuclear potencia a entrada em vários mercados, contribui significativamente para os benefícios percebidos pelo cliente e deve ser difícil de imitar por parte dos concorrentes (Prahalad, 1990), que agregadas materializam os “produtos nucleares” duma empresa.

Para o desenvolvimento de competências nucleares, e depois de identificadas, é fundamental investir em tecnologias de suporte e apoio, difundir recursos através de todas as unidades de negócio, criar alianças estratégicas, cultivar uma mentalidade

voltada para as competências nucleares, deixando de pensar nas unidades de negócios como sacrossantas, identificando projetos e pessoas que personifiquem as competências nucleares da empresa e reunindo gestores que identifiquem a próxima geração de competências (Prahalad, 1990).

Em suma, a estratégia empresarial deverá ser definida tendo em conta paralelamente, o ambiente externo - o mercado, e a adequação organizacional da empresa em termos de processos e de produtos, com a sua realidade e especificidade que passa pelos seus recursos e capacidades, numa visão equilibrada e holística da integração de todos os fenómenos intervenientes, nomeadamente da realidade conjuntural que a envolve.

A complexidade da realidade económica mundial e as incontáveis diferenças sociais e culturais, pressupõe a existência da capacidade de olhar para si e de concomitantemente olhar para fora de si, num processo sem princípio nem fim, como duas forças interdependentes e complementares que agem continuamente na gestão das empresas, cruzando estratégias de “dentro para fora” e de “fora para dentro” como via de assegurar que as vantagens competitivas são criadas e potenciadas, sustentando um maior e melhor desempenho das organizações, em mercados globais e muito equilibrados.

A sustentabilidade da vantagem competitiva proposta pela teoria dos *Resource Based View*, bem como a sua preservação, proposta pelo marketing, nomeadamente a de preservar e proteger o valor para cliente, implica a habilidade de continuamente aumentar o valor (dos atributos, benefícios, atitudes e efeitos da *network*) e em acarinhar e renovar os ativos baseados no mercado e as capacidades onde este valor é criado (Srivastava et al., 2001).

### **3.3 Orientação para o mercado, cultura organizacional e inovação**

O alto índice de rivalidade da maioria dos ambientes económicos, quer seja em mercados de consumo ou industriais, fez com que as empresas repensassem as suas estratégias de marketing, de forma a entregar um valor superior aos seus clientes, deslocando para tal o foco do produto para o cliente.

Foi fundamental para esta revolução, o desenvolvimento substantivo duma cultura orientada para o mercado, entendida como “a manifestação de atividades e processos

duma empresa para a disseminação da informação respeitante aos clientes e concorrentes” (Slater, 1990), bem como as ações levadas a cabo com base nestas informações, por toda a empresa (Kohli, 1993).

Subsiste um amplo reconhecimento científico de que o conceito de marketing não se relaciona completamente com a natureza única das pequenas empresas de serviços profissionais especializados, dado que estas operam em ambientes sujeitos a obrigações éticas e profissionais, e que este contexto funciona como um inibidor à aplicação do conceito de marketing (Simon, 2005). Neste sentido a literatura científica indica genericamente que as empresas que demonstram uma maior orientação para o mercado são as mais proactivas, altamente inovadoras e de grande iniciativa comercial. Estas identificam e exploram as oportunidades de negócio, desenvolvendo contudo diferentes estratégias para tal.

Desta forma, e em termos genéricos, torna-se fundamental uma abordagem estruturada da inovação, orientada para o mercado e suportada por estudos de negócio, análises de clientes e avaliações técnicas, com o objetivo, por exemplo, de minorar os riscos de produtos mal sucedidos (Brentani, 1996), onde decorrente deste aspeto, estão as políticas de inovação alicerçadas na formação sistemática dos ativos humanos e físicos, resultante duma cultura corporativa de incentivo à inovação de processos e serviços, para a qual é determinante o apoio dos gestores de topo e atores chave da empresa (Brentani, 1996), da aprendizagem contínua e disseminação da informação gerada e obtida pela organização sobre os clientes, concorrentes e tecnologia direta e indiretamente associada à indústria em causa.

Parece claro, pela análise da literatura sobre este tema, que somente as empresas possuidoras duma gestão orientada para o longo prazo, e com capacidades para antecipar e compreender as mudanças conjunturais e estruturais do mercado e da economia, suportadas por novas tecnologias e que procuram oferecer produtos e serviços com maior valor acrescentado é que são capazes de ser constantemente competitivas e sustentáveis (Vasquez et al., 2001).

De qualquer forma esta preocupação em auscultar o mercado e de responder às suas necessidades, comporta o risco de simplesmente promover alterações incrementais nos seus produtos ou serviços, e de não perceber as alterações tecnológicas mais dramáticas que mais tarde são grandes sucessos comerciais (Vasquez et al., 2001).



Assim, importa sublinhar o necessário equilíbrio entre a orientação para o mercado (concorrentes e clientes) e a orientação tecnológica, propiciando uma visão de longo prazo da gestão tecnológica sem esquecer as necessidades específicas e mutáveis do mercado, nem a posição tecnológica a atingir. Neste contexto o “foco deverá ser o lucro e a procura de tecnologia que potencie os maiores benefícios possíveis aos clientes e à empresa” (Vasquez et al., 2001).

Como foi acima referido, o conceito de orientação para o mercado possui duas dimensões distintas, nomeadamente a orientação para o cliente e a orientação para o concorrente, que consiste esta última, no acompanhamento das estratégias implementadas pelos concorrentes a todo o tempo.

Sabendo que as atividades da orientação para o mercado, pressupõe a alocação de recursos, no qual o rácio entre o custo e o benefício destas atividades deve ser considerado continuamente para assegurar a mais alta qualidade e eficiência das mesmas, e que é substancialmente uma tarefa difícil de realizar e empreender - a de simultaneamente monitorizar ambos os atores em causa (Heiens, 2000), importa compreender quando, e em que contexto é que o foco de análise e orientação entre clientes e concorrentes, deve ser alterado entre eles.

Assim, as empresas que usam os concorrentes como referência estratégica, fazem-no para identificar as fraquezas destes e acompanhar o ritmo das suas ações empresariais, ou, caso estejam numa posição de superioridade potenciarem e cimentarem a posição de liderança em relação aos restantes rivais.

A monitorização dos concorrentes é fundamental para as empresas, mas é de difícil execução sobretudo num ambiente hostil, uma vez que os concorrentes, em mercados dinâmicos, alteram frequentemente as suas estratégias.

É mais importante enfatizar a monitorização dos clientes quando o mercado está em crescimento, tendo nesta fase como referência os *lead users* uma vez que servem de exemplo para os *late adopters*, ou ainda quando os mercados estão fragmentados e o poder de compra é baixo, uma vez que as necessidades dos clientes são nesta situação menos compreendidas (Heiens, 2000).

Por outro lado devemos igualmente concentrar a monitorização nos clientes, quando o mercado é dinâmico, com barreiras em constante mudança, com muitos concorrentes e altamente segmentados (Heiens, 2000).

O foco da monitorização deve estar centrado nos concorrentes, em mercados com pouca rivalidade, quando a procura é previsível, a estrutura competitiva é concentrada e estável e há poucos concorrentes poderosos.

As empresas devem optar por focar-se nos clientes em mercados em crescimento ou nos concorrentes em mercados estáveis, havendo também casos de empresas que se concentram na produção e em atividades e operações internas, ignorando virtualmente os mercados (Heiens, 2000).

Muitos autores defendem que é desejável uma equilibrada concentração entre os concorrentes e os clientes, sublinhando que as empresas devem ser “estrategicamente integradas”, alocando igual ênfase à recolha, disseminação e uso de informações sobre os dois atores (Heiens, 2000). Para tal exige-se flexibilidade para promover a mudança de recursos e ênfase entre os clientes e os concorrentes de acordo com as mudanças de curto prazo das condições de mercado.

Como acima referido, esta forma de desenvolver e dirigir negócios, inclui a orientação para o cliente e para os concorrentes, a inteligência de mercado, o desenvolvimento de competências distintivas, a definição criteriosa do mercado-alvo, a diferenciação, a proposição de valor superior e a gestão da qualidade definida pelos clientes, bem como a lucratividade, a gestão dos relacionamentos, a melhoria contínua, e cultura organizacional, focada no cliente, concorrentes e tecnologia, alterando entre uns e outros de forma equilibrada segundo as características da indústria, capacidades e competências da empresa.

Importa sublinhar que o planeamento de marketing, como antecedente da orientação para o mercado assume neste contexto especial importância, dado que relaciona formalmente as decisões que necessitam de ser executadas de forma a perceber os objetivos organizacionais (Yeni, 2009).

### **3.4 Alianças estratégicas e parcerias**

A colaboração e cooperação entre empresas no âmbito do exercício do seu objeto empresarial, imprimiu nos últimos anos do século passado, grande número de alianças estratégicas e parcerias, sendo cada vez mais recorrentes na economia global estas ações (Elmuti e Kathawala, 2001).

As alianças estratégicas são uma forma particular de cooperação empresarial e são consensualmente consideradas como tendo enorme potencial para aumentar as operações e a competitividade duma organização, apresentando-se como opção para diversos dilemas, pese embora possua na realidade e independentemente das indústrias ou setores uma reduzida taxa de sucesso.

A vontade generalizada para estas ações estratégicas, pode ser resultado das grandes mudanças na cultura das organizações e da forma como os negócios são hoje geridos, bem como pelo acelerado crescimento de relações baseadas não na propriedade mas nas parcerias, sendo consideradas como o principal veículo para o futuro crescimento (Elmuti e Kathawala, 2001).

As alianças estratégicas são parcerias entre duas ou mais organizações ou unidades de negócios, que trabalham juntas para atingir objetivos estratégicos significativos (Elmuti e Kathawala, 2001), desenvolvendo vantagens cooperativas que tenham efeitos positivos sobre o desempenho individual e coletivo, podendo estas alianças assumir, diferentes graus de integração (Eiriz, 2001).

As tipologias das alianças estratégicas são muito variadas e há diversos entendimentos quanto à sua natureza e significado, muito embora seja importante sublinhar a distinção entre alianças estratégicas e operacionais que residem fundamentalmente no facto das primeiras reunirem um conjunto de características que lhes conferem uma dimensão estratégica, algo que não está presente nas segundas (Eiriz, 2001).

Assim, e de forma a consubstanciar uma aliança estratégica é condição necessária a existência das seguintes características nomeadamente: o facto da aliança “...resultar dum conjunto coerente de decisões estruturadas; um meio para desenvolver uma vantagem competitiva sustentável; ter um impacto organizacional de longo prazo; de ser um meio de responder a oportunidades e ameaças externas; ser baseada em recursos organizacionais que mostram forças e fraquezas; de afetar decisões operacionais; de envolver todos os níveis hierárquicos da organização e todas as atividades da empresa direta ou indiretamente...” (Eiriz, 2001).

Para tal, são realizados acordos de negócios em conjunto, de formas que ultrapassam o normal comércio entre empresas, mas que não chegam a ser fusões ou participações totais (Elmuti e Kathawala, 2001).

A partir do momento em que as empresas maiores iniciaram as políticas de subcontratação de serviços e investimentos em atividades “não nucleares”, que aumentou a cooperação com outras companhias de forma a poderem as empresas envolvidas, ter acesso a recursos e atividades que estavam fora do seu alcance (Grant e Baden-Fuller, 2004), ou que outras empresas fazem melhor (Elmuti e Kathawala, 2001).

Estas alianças envolvem relações cooperativas que não estão totalmente definidas quer por via de contratos formais, quer por propriedade, existindo na sua forma e razão grande variedade de soluções.

Alianças entre fornecedor e cliente, contratos de subcontratação, colaboração técnica, projetos de investigação e inovação conjunta, partilha do desenvolvimento de produtos, partilha de produção, acordos de distribuição e *franchising*, são algumas das tipologias existentes, que podem ser agregadas em três domínios de cooperação distintos, nomeadamente: comercial, técnico (ou produção); e financeiro (Eiriz, 2001).

Diferentemente outros investigadores distinguem três tipos de alianças, baseadas em características estratégicas objetivas de aprendizagem, quando a intenção é reduzir as assimetrias de informação e envolver a criação conjunta de conhecimento; ou de negócios, quando as empresas pretendem estabelecer uma posição ou produto num mercado geográfico; e híbridas, quando pretendem simultaneamente maximizar oportunidades de capturar valor pelo alavancamento das capacidades existentes, de ativos e da oportunidade de criarem novo valor através das atividades de aprendizagem conjunta (Koza e Lewin, 2000).

Para a realização destas alianças, os fatores críticos de sucesso apontados são a lealdade, o controlo, a capacidade para absorver conhecimento e o horizonte temporal, referindo que é natural que com o passar do tempo evoluam e se desenvolvam em outras direções e identidade (Koza e Lewin, 2000).

Todas podem ser geridas por simples “apertos de mão” e acordos não escritos, até densos contratos formais, onde podem trocar igualdade ou contribuir com capital para formar uma corporação de *Joint Venture* (Elmuti e Kathawala, 2001), no limite máximo da escala de cooperação.

Os objetivos para a criação destas parcerias e alianças podem ser tão variados como as tipologias descritas, nomeadamente com enfoque no crescimento de mercado ou entrada em novos mercados, posição de domínio e liderança, aquisição de recursos, opções estratégicas, complementaridade de recursos, externalidade das *networks*,

redução de custos de transação (Grant e Baden-Fuller, 2004), ultrapassar barreiras de entrada, aceder a mercados restritos, aumentar o poder de mercado ou manter a sua estabilidade, adquirir novas tecnologias, produtos ou novas competências e partilha de riscos (Koza e Lewin, 2000), entre outras.

O uso da subcontratação de determinadas funções de negócio, por parte das empresas consubstanciado pela clara compreensão, que entidades externas as realizam mais eficientemente, sustentam a desintegração vertical como por exemplo do marketing, da produção, da contabilidade, das vendas, ou qualquer outro processo a empresas que possam fazê-lo mais depressa e mais barato (Elmuti e Kathawala, 2001), gerando também por estas razões alianças à procura de maior eficiência, menores custos de produção, melhor qualidade e tecnologia.

Os fatores críticos para o sucesso destas alianças são a confiança, o empenho dos gestores de topo e conseqüentemente o envolvimento de todos os quadros da empresa entre as duas partes, bem como a definição clara de objetivos, objetivos comuns, a partilha de filosofias de gestão semelhantes, visão global estratégica, frequente *feedback* e monitorização do desempenho da aliança, planeamento intenso, e papéis claramente definidos e percebidos pelos intervenientes e uma cultura organizacional com muitos denominadores comuns.

A parceria deve ser estruturada entre duas empresas competentes que procurem objetivos semelhantes e ambas persigam o sucesso, porque a não garantia desde o início dos fatores atrás referidos, potencia taxas de insucesso na ordem dos 70%, nas alianças estratégicas realizadas por todo o mundo (Elmuti e Kathawala, 2001).

Muitas empresas encetam alianças sem analisarem profundamente todas as suas opções, onde fusões, aquisições ou mesmo a venda seriam melhores soluções, resultando por indevida análise e planeamento, situações empresariais desastrosas e conseqüentemente demorados conflitos jurídicos, das quais nenhuma das empresas envolvidas beneficia.

Esta opção estratégica é especialmente atrativa para as pequenas empresas, porque dada a conjuntura económica atual, de permanente revolução tecnológica em plena “era da colaboração”, porque se apresenta como a única que as pode fazer sobreviver (Elmuti e Kathawala, 2001). Esta decisão estratégica, permite-lhes obter as capacidades e recursos necessários, beneficiar de sinergias, que paralelamente à sua

flexibilidade organizacional característica das pequenas empresas, permite-lhes vencer em macro ambientes voláteis e em mercados globais em constante mudança.

### **3.5 Estrutura das pequenas empresas de serviços puros**

As pequenas empresas de serviços profissionais puros são inerentemente relacionais e tipicamente pequenas (Gummesson, 2007a). Normalmente têm pouco conhecimento de marketing (Sweeney et al., 2011), e raramente possuem um departamento de marketing ou de vendas, consubstanciando o dilema no qual o profissional responsável pelas missões e tarefas operacionais também deve estar preparado para desenvolver as atividades de marketing dos serviços em causa. Há desta forma a necessidade de combinar as diferentes atividades em diferentes proporções, nomeadamente a gestão de marketing (pesquisa de marketing, estratégias, organização, planeamento, controle de vendas, contactos com potenciais clientes, etc.), bem como a conceção e criação da publicidade e demais atividades promocionais (diretas e indiretas) e as relações públicas, com as suas atividades profissionais nucleares.

Pese embora a inclinação de alguns profissionais para a combinação e acumulação destas atividades com as suas funções de especialista, resulta normalmente por esta via um desempenho geral fraco da organização (Gummesson, 1979).

Por outro lado, sendo a estrutura da organização determinante para o desenvolvimento duma filosofia de orientação para o mercado (Simon, 2005), não é por si só suficiente a existência dum simples departamento formal de marketing, mas que exista uma completa integração da preposição de valor centrada no cliente e que seja efetivamente transversal a toda a organização e com impactos estruturais. Ou seja é substancialmente mais importante a alteração de mentalidades e a concentração do foco no cliente e nas vantagens estratégicas da operacionalização do conceito de marketing, do que a existência formal de departamentos com essas funções.

Paralelamente, e no âmbito das alterações estruturais, a literatura defende o uso de pessoas não especialistas (na área do serviço profissional em causa), para a gestão da relação com o cliente por afirmar ter melhor desempenho, gozar de mais altos níveis de satisfação do cliente e de criar inclusivamente vantagens competitivas para a organização.

Este aspeto é justificado pela inexistência de preparação e sensibilidade de marketing dos fornecedores de serviços especializados, pela limitação de tempo para o desempenho destas tarefas comunicacionais e relacionais, pela sua natureza pouco competitiva e pela ideia de que a manutenção das suas competências técnicas deve ser a sua prioridade.

As pequenas empresas de serviços profissionais, não possuem por regra a capacidade para disponibilizar recursos humanos em quantidade e qualidade para estas funções e divisões administrativas, sendo portanto fundamental e adequado à sua realidade, pensar a reforma da cultura prevalecente em todos os colaboradores através de formação no marketing, como a mudança estrutural necessária no seu código genético.

### **3.6 Contexto dos serviços profissionais puros**

As pequenas empresas de serviços profissionais, objeto deste estudo, são organizações que prestam serviços sem qualquer *mix* de bens físicos no seu *output* apresentando um alto nível de elementos intangíveis no produto do serviço, também por isso chamados na literatura de “serviços puros”.

Estes serviços são executados por indivíduos altamente qualificados cientificamente, independentes de fornecedores, serviços e bens; quer sejam consultores ou estejam focados diretamente na resolução do problema do cliente como é o caso dos advogados e arquitetos. São profissionais possuidores duma identidade característica duma classe, conhecidos no mercado em que operam e possuindo um grau académico em conformidade com a atividade desenvolvida, e no qual o serviço é adjudicado por contrato pelo cliente ao prestador do serviço (Sweeney et al., 2011).

Entre muitos outros e a título de exemplo, e para lá dos já referidos, podemos identificar o engenheiro, o consultor de gestão, o médico, o contabilista, o solicitador e o economista, como profissionais que cabem nesta categoria de profissionais de serviços puros.

A razão da singularidade deste sector resulta do ambiente normalizado em que as pequenas empresas de serviços profissionais desenvolvem os seus serviços, uma vez que, operam limitados por códigos profissionais e deontológicos, definidos e impostos pelos seus pares através das ordens profissionais, bem como pela certificação

profissional obrigatória para lá da formação académica de base, e em que são esperados que coloquem os interesses dos clientes acima de interesses egoístas (Sweeney et al., 2011).

Concomitantemente os profissionais têm que validar o exercício profissional a terceiras partes envolvidas direta ou indiretamente na prossecução do serviço, ou que manifestam tutela legal, controle ou fiscalidade sobre os trabalhos por eles desenvolvidos, nomeadamente as ordens profissionais, as entidades públicas (autarquias e demais entidades consultivas para os arquitetos; as finanças para os economistas, fiscalistas, técnicos oficiais de contas; os tribunais para os juristas e advogados; as polícias e os bombeiros para os consultores de segurança, etc.).

Sublinhamos que a realidade administrativa difere de país para país, decorrente da cultura e experiências políticas de cada um, mas que por regra estas entidades criam em nome da causa pública dificuldades acrescidas no desenvolvimento dos serviços, dada a ambiguidade e relatividade dos critérios de apreciação utilizados, da subjetividade e parcialidade das avaliações e decisões, da morosidade nas tramitações processuais e da complexidade administrativa global, que interfere com o *output* dos serviços adjudicados e na perceção da qualidade destes por parte dos clientes.

Esta complexidade conjuntural constrói ainda uma barreira suplementar à comunicação entre fornecedor do serviço e o cliente, consubstanciando uma elevada assimetria entre as duas partes que prejudica a transferência de conhecimento que é condição vital para a confiança entre o profissional e seu cliente.

No caso o setor dos serviços profissionais especializados em arquitetura, objeto desta investigação científica, apresenta uma grande rivalidade e incerteza. Esta situação justifica-se sobretudo pela forte influência das variáveis: político-legal, dado que a introdução e alteração de legislação fiscal, comercial e urbanística é permanente e com efeitos diretos para o exercício profissional destas pequenas organizações. Em termos de micro-ambiente, pela entrada de novos atores no setor, decorrente da abertura de vários cursos de arquitetura por todo o país, que permitiu, no espaço duma década, a formação dum grande número de novos arquitetos, e imprimiu um crescimento acelerado desta classe, uma vez que em 2001 existiam cerca de 9000 técnicos inscritos na ordem dos arquitetos e em 2012 este número atingiu os 20.000 membros. Em termos de micro ambiente, a realidade não é distinta, uma vez que as variáveis implícitas, segundo o modelo das cinco forças competitivas de Michael Porter (1979), nomeadamente a força



dos clientes, fornecedores e produtos substitutos preconizam um ambiente de elevada rivalidade, onde são baixas as barreiras à entrada e à saída do setor, bem como pela grande facilidade de imitação de serviços.

A evolução social que o país registou nas últimas décadas beneficiando da entrada na União Europeia, dos apoios estruturais, da realização de acordos económicos, da abertura de mercados internacionais e do forte investimento direto estrangeiro, fez crescer a oferta exponencial de recursos humanos especializados em diversas áreas dos serviços, que aliados ao baixo nível de capital necessário para a concretização de negócios próprios individuais ou pequenas organizações, imprimiu um elevado dinamismo no setor, que forçou com o decorrer do tempo a oferta a suplantar a procura, permitindo por esta via ganhos indiretos de força dos clientes.

As indefinições legais, bem como as insuficiências estruturais da justiça, aliada à difícil segurança do produto intelectual e artístico permitem uma cultura generalizada de imitações e configuram um contexto de grande ameaça de produtos e serviços substitutos.

### **3.7 Síntese e conclusão**

Percorreu-se neste capítulo a teoria dos recursos, capacidades e competências, pela sua importância no pensamento estratégico das organizações, desde logo pela consciencialização para as vantagens competitivas, nucleares e distintivas, que devem emanar do interior das organizações, e do seu necessário enquadramento e alinhamento com os fatores críticos de sucesso inerentes ao mercado. A correta gestão de recursos disponíveis e a geração e potenciamento de competências singulares devem, paralelamente às variáveis de marketing, acompanhar a preposição de valor na procura e consolidação de fatores de diferenciação, porque mais do que entender a concorrência como rivais devemos ser únicos, criando valor superior e reiterando a satisfação dos clientes, numa verdadeira orientação para o mercado (Antunes, J e Rita, P., 2008, citando Sánches et al, 2000).

Preconiza-se a análise da orientação para o mercado como filosofia empresarial pela qual a empresa monitoriza e organiza constantemente a sua ação de acordo com as realidades mutáveis do mercado, nomeadamente dos consumidores, concorrentes e

ambiente tecnológico onde estão inseridas, permitindo adaptar a sua proposta de valor a estas realidades, promovendo a aplicação prática do conceito de marketing.

No seu conjunto, configuram importantes aspetos a ter em conta, em especial num quadro de grande rivalidade do setor em que estão inseridas as pequenas e médias empresas, uma vez que só através da colaboração interempresarial é que se criam soluções diferenciadas e de maior valor acrescentado, com rápidos ganhos de conhecimento e acesso a novas tecnologias, bem como permitem melhor capacidade de adaptação às alterações ambientais e às diferentes realidades dos mercados.

Com base na matéria acima descrita, é crítico para uma organização que se queira implantar com sucesso num mercado, a criação dum posicionamento relacional potenciador de importância social e de influência no setor de atividade a que se dirige, nomeadamente entre clientes, concorrentes, parceiros e outros *stakeholders*, para benefício último das sinergias decorrentes deste posicionamento, bem como para minimização das forças competitivas do setor (Magretta, 2012), através da sua transformação em forças de cooperação (Marques, 2012).

É igualmente crítico o desenvolvimento de mecanismos para a compreensão dos clientes, concorrentes e do ambiente tecnológico prevalecente, bem como discernir quais os ativos fundamentais e qual o modelo de gestão das capacidades e recursos das empresas mais adequados, para a promoção de estratégias e práticas indutoras de níveis superiores de atração, satisfação, rentabilidade e criação de valor para todos os *stakeholders*. Neste contexto e com enfoque para a vantagem concorrencial através da diferenciação que lhe permita demarcar-se dos seus concorrentes e evitar guerras de custos e preços (Strategor, 2000), num processo contínuo e interminável, onde a imobilidade dos quadros mentais de referência e o pensamento acrítico é altamente contra procedente, e por força da satisfação de todos os *stakeholders*, desenvolve-se o marketing relacional em todo o seu potencial.

O capítulo 4 centra-se na análise dos paradigmas científicos existentes, na abordagem científica, metodologia de investigação e técnicas de recolha de dados, como estrutura fundamental para a orientação e prossecução linear e coerente do estudo em causa.



## **4 Abordagem científica e metodologia de investigação**

### **4.1 Introdução**

O objetivo do presente capítulo é o de descrever e analisar os principais paradigmas existentes e que suportam genericamente - e em termos conceptuais, as principais investigações científicas, nomeadamente o paradigma positivista e o paradigma interpretativista, e desta forma estruturar e justificar as opções tomadas no decurso da parte empírica, quanto ao tipo de abordagem metodológica e técnicas usadas na recolha de dados primários e na sua análise. Este capítulo tem particular interesse dado que explicita o processo através do qual se fundamentou o prosseguimento coerente e metódico da pesquisa desenvolvida.

A secção 4.2 aborda o paradigma positivista e paradigma interpretativista, nomeadamente a sua natureza e características, bem como o âmbito de aplicação de cada um dos referenciais. Paralelamente analisa e enquadra o paradigma interpretativista, como paradigma estruturante desta investigação, justificando a linearidade e entrosamento conceptual deste referencial com os objetivos e natureza desta pesquisa. A secção 4.3 analisa conceptualmente as particularidades, vantagens e limitações do instrumento de recolha de dados qualitativos designado por “grupos de discussão”, utilizado nesta investigação como técnica única de recolha de dados primários, descrevendo concomitantemente as ações e forma como foi operacionalizada esta técnica. A secção 4.4 analisa as técnicas mais comumente utilizadas na investigação científica para o tratamento de dados qualitativos e descreve a metodologia e a estrutura do processo de tratamento, destilação e filtragem a que foram sujeitos os dados primários produzidos pelos grupos de discussão, para obtenção dos resultados expostos em secção própria no capítulo 5. Por último a secção 4.5 faz-se a síntese e conclusão deste capítulo.

### **4.2 Paradigma positivista e interpretativista, e abordagem utilizada**

Sendo a investigação científica um processo rigoroso e sistemático de descrever e interpretar a realidade, a decisão da escolha e uso dum paradigma de investigação interpretativista ou positivista, é condição elementar e essencial para a prossecução de

qualquer estudo científico sólido e coerente, e deve ser o resultado dum processo de maturação ponderado e lógico decorrente da análise das especificidades, vantagens, diferenças e limitações de cada um, sempre enquadrado pelo entrosamento vital entre as suas diversas partes, ações e técnicas ao longo de todo o percurso e em face dos objetivos da pesquisa.

Diversa literatura salienta recorrentemente o dilema da escolha da abordagem a utilizar numa investigação científica, dado constituir matéria de grandes dúvidas em grande medida pelas características intrínsecas de cada paradigma, bem como pelas preferências pessoais e subjetivas dos investigadores (Sobh e Perry, 2006).

Muitos autores defendem não haver razão única para a escolha de um ou outro paradigma para a orientação duma investigação científica, "... porque cada um é racional dentro da sua própria lógica de construção" (Sobh e Perry, 2006 citando Lincoln e Guba 1985), recaindo esta opção particular sobre o entendimento e concepções próprias que o investigador tem do mundo. Em última análise, esta visão única consubstancia-se através da coerência com que os pressupostos do paradigma utilizado estão alinhados com os objetivos da investigação e as crenças do investigador.

Podemos afirmar sinteticamente que um paradigma é composto por três elementos essenciais, nomeadamente a (i) ontologia, a (ii) epistemologia e a (iii) metodologia, onde a (i) ontologia é a parte da filosofia que trata a natureza do ser e da realidade e está relacionada com o entendimento do que é a "realidade"; a (ii) epistemologia questiona as condições da possibilidade do conhecimento, ou seja a relação entre a "realidade" e o investigador; e por fim, a (iii) metodologia como o conjunto de técnicas utilizadas para descobrir essa mesma "realidade" (Sobh e Perry, 2006).

A resposta às questões de como se apreende a "realidade e qual a relação desta com o investigador são fundamentais para a escolha do paradigma, e críticas para a condução subsequente da investigação pelas suas diversas fases metodológicas.

Neste seguimento, o positivismo de Augusto Comte fundamenta o paradigma quantitativo, considerando que existe uma realidade que o investigador tem a responsabilidade de interpretar objetivamente, onde cada fenómeno só poderá ter uma interpretação científica, gerada pela observação empírica dos fenómenos (Empiricíssimo) e com total independência entre sujeito e objeto.

Este paradigma de caráter dedutivo valoriza a neutralidade do investigador face à realidade objeto de estudo, o controlo, a significância estatística e a generalização dos

resultados finais, empregando para tal métodos experimentais e medições quantitativas para testar hipotéticas generalizações, e enfatizar a análise e medição das relações causais entre variáveis. A ênfase é colocada nos factos e nas causas dos comportamentos e a informação é representada de forma numérica, para processamento matemático e cujos resultados são expressos estatisticamente (Golafshani, 2003).

Para o positivismo também definido como teoria sistemática de validação (Golafshani, 2003), a qualidade da investigação e da metodologia utilizada avaliam-se por dois critérios fundamentais. A validade, que resulta entre muito outros, do culminar de conceções empíricas tal como as leis universais, as evidências, a objetividade, a verdade, a atualidade, a dedução, a razão, em factos e de dados matemáticos e do constructo (conceito inicial, noção, questão ou hipótese que determina que dados terão de ser reunidos e de que forma isto se fará); e pelo critério de confiança no pressuposto de que os resultados possam ser replicados.

Trata-se da abordagem mais utilizada no domínio da gestão, mas que não tem sido frutífero, por ser inadequado no estudo dos fenómenos complexos de natureza social, uma vez que o ser humano é por natureza complexo (Sobh e Perry, 2006).

Antagonicamente, o idealismo de Kant está na base do paradigma qualitativo e naturalístico, entendido de forma lata como englobando todos os tipos de investigação cujos resultados não são possíveis de alcançar através de procedimentos estatísticos (Golafshani, 2003).

Importa sublinhar que no domínio do paradigma interpretativista subsiste o (i) construtivismo, a (ii) teoria crítica e o (iii) realismo (Sobh e Perry, 2006), que se diferenciam conceitualmente pelas diferentes perceções da realidade, pela distinta relação do investigador com a realidade e pelas técnicas específicas de recolha de dados primários.

Para o (i) construtivismo a realidade é múltipla e local, e especificamente construída, onde os resultados são criados e o investigador é participante. As técnicas baseiam-se em entrevistas profundas e não estruturadas, observação participante, investigação-ação e teoria fundamentada.

Por seu lado a (ii) teoria crítica, entende a realidade como virtual e cristalizada no tempo, moldada pelo contexto social, económico, étnico, cultural e político. Os resultados são relativizados e o investigador é um intelectual transformador, que altera o mundo dentro do qual vivem os participantes. A metodologia fundamental suporta-se

em técnicas de recolha de dados primários através da investigação-ação e observação participante.

No caso do (iii) realismo, a realidade é real mas imperfeitamente e probabilisticamente apreensível e onde a triangulação com diversas fontes é necessária, os resultados são provavelmente verdadeiros e apoia-se em métodos qualitativos, nomeadamente casos de estudo e entrevistas convergentes.

Pelo exposto e contrariamente ao positivismo, para o paradigma qualitativo não há uma única interpretação da realidade porque a mesma é de complexa natureza e não objetiva, ou seja, o conhecimento é construído a partir das perceções e ações dos atores sociais (Humanismo), e pressupõe o envolvimento do sujeito com o objeto no seu contexto específico porque o investigador é o instrumento da pesquisa, impondo necessariamente por esta via algum grau de subjetividade, mas sem tentar manipular o fenómeno objeto de estudo para efeito da credibilidade e confiança nos resultados da investigação.

Diferentemente da abordagem quantitativa que pretende a generalização dos resultados finais e das conclusões produzidas, a pesquisa qualitativa procura a iluminação, a compreensão e a extrapolação das observações realizadas para similares situações, como objetivo final de constantemente aprofundar o conhecimento sobre a intrincada, complexa e mutável realidade (Golafshani, 2003).

De qualquer forma e no caso específico das investigações no domínio das ciências sociais, onde está subjacente o estudo de complexos fenómenos sociais, de comportamentos, convicções e atitudes de seres humanos, bem como a asserção das suas respetivas inter-relações e interdependências, este paradigma procura animadamente a compreensão profunda e absoluta desta tipologia de problemas e questões sociais.

Sabendo que em ciências sociais como no caso do marketing, o objeto de estudo resulta de complexas interações humanas e em contextos particulares, onde não há ligações claras de causalidade entre um elemento A e um elemento B de determinado fenómeno, porque qualquer ligação é fortemente influenciada pelo contexto (Sobh e Perry, 2006) e pelas suas diferentes mutações ao longo do tempo, e não acontecendo este fenómeno somente num momento temporal particular, como trata o estudo quantitativo.

Neste sentido, existe uma complexa relação de causa e efeito dentro do contexto social, que exige uma abordagem distinta da proposta pelo positivismo e com ferramentas adequadas para penetrar no âmago desta intrincada realidade e identificar quais os fatores críticos e variáveis fundamentais que a animam.

Por estas razões o paradigma qualitativo não pressupõe a validade, a fiabilidade ou inclusivamente a generalização dos resultados como critérios centrais para a determinação da qualidade da investigação, mas sim a credibilidade, a neutralidade, a confiabilidade, a consistência, a aplicabilidade e a transferibilidade (Golafshani, 2003) como critérios fundamentais de qualidade.

O conceito de qualidade numa investigação interpretativista aplica-se e justifica-se na medida em que os resultados da pesquisa permitem compreender uma determinada situação que de outra forma nos pareceria enigmática ou confusa (Golafshani, 2003).

É amplamente reconhecido que a grande vantagem da investigação qualitativa radica da possibilidade de gerar novas hipóteses de investigação, pelo uso de técnicas profundas e detalhadas tais como entrevistas e os grupos de discussão, ou observações *in situ* do objeto de estudo, através da potencial identificação de variáveis importantes que provavelmente não seriam detetadas pelas técnicas específicas do paradigma positivista, tal como os inquéritos.

De forma simplista podemos afirmar que a força do paradigma positivista radica na objetividade da investigação e generalização dos resultados, e por seu lado o paradigma qualitativo consubstancia-se pela profundidade e aquisição de conhecimento e criação de novas perspectivas sobre o tema objeto de estudo.

Estes dois distintos paradigmas são contudo passíveis de utilização em paralelo - triangulados, ou seja, podem ser enquadrados em estudos científicos que seguem uma lógica indutiva - dedutiva, onde o estudo e a exploração de determinados fenómenos concorrem para a construção duma teoria e consequentemente outros fenómenos são posteriormente explicados pela teoria construída, permitindo adicionar à investigação a vantagem de ambos os paradigmas, nomeadamente para a exploração de áreas pouco estudadas e a generalização dos resultados obtidos para a população.

Muito embora exista, numa primeira análise, a possibilidade dos resultados de um contrariarem os resultados provenientes do outro, é possível ainda assim utilizar o cruzamento metodológico para a geração de hipóteses, extraídas da complexa interação entre os fenómenos e o seu contexto, e consequentemente utilizar o paradigma



quantitativo para validação da teoria, pressupondo que diferentes percepções encontradas no estudo resultem num maior fomento à compreensão das complexidades da realidade, dando por esta via maior densidade à investigação em causa, e respondendo cumulativamente aos “quanto” mas também aos “porquê”, ou seja, partir da interpretação de dados para determinar quais as estruturas subliminares e quais os mecanismos em causa (Sobh e Perry, 2006).

Em síntese, no caso das investigações científicas em ciências sociais e do marketing em particular, o benefício da generalização de resultados possíveis pelo positivismo e da criação dum quadro referencial de base empírica possível pela investigação qualitativa, pode ser eficazmente operacionalizado com o compromisso de grandes vantagens para a investigação, decorrentes das sinergias positivas resultantes da agregação das duas abordagens.

Pelas razões apresentadas a investigação científica em causa suportou-se no paradigma interpretativista porquanto a sua concetualização teórica está em sintonia com os objetivos propostos sob o tema das estratégias e práticas relacionais de pequenas empresas de serviços profissionais especializados em arquitetura, com a diminuta produção e existência de conhecimento científico sobre o tema específico, e por fim, no alinhamento com o pensamento do investigador acerca das questões filosóficas de fundo que diferenciam os paradigmas científicos e os posicionam relativamente aos fatores conjunturais da investigação a realizar.

A metodologia utilizada nesta investigação, apoia-se como tal, numa abordagem qualitativa de carácter indutivo, manifestada pela observação dos fenómenos, descoberta da relação entre eles, e, da generalização da relação através da construção duma teoria, uma vez que a reduzida literatura científica sobre o tema em análise, induz mesmo assim à consideração de que existe uma realidade externa e complexa que importa explorar e aprofundar (ontologia), através da observação do fenómeno e segundo uma perspetiva descritiva.

O objetivo de explorar, compreender e explicar as estratégias e práticas de marketing relacional em exercício no mercado de serviços de arquitetura e contextualizar os fatores que as explicam, justificam e motivam, é concretizado com base nas experiências duma pequeno número de atores que no dia-a-dia as operacionalizam, justificando por esta razão, a opção tomada de realizar a recolha de dados primários através de grupos de discussão, usando as palavras dos participantes em

discurso direto e conseqüentemente a análise atenta dos seus significados para construir teoria ou neste caso concreto e mais especificamente, para aumentar conhecimento sobre este tema.

Para além das razões invocadas, para a seleção do paradigma qualitativo como referencial para a condução da investigação científica em causa, entendemos que seria de grande utilidade para o desenvolvimento do tema, a utilização subsequente da abordagem quantitativa no estudo de hipóteses concretas e para a quantificação das relações causais entre constructos, mas que por força de razões conjunturais não cabe neste momento realizar.

### **4.3 Análise do instrumento e processo de recolha de dados**

Os grupos de discussão constituem uma técnica direta e geralmente não estruturada de recolha de dados primários para a aquisição de informação em ambiente informal e de grande interatividade entre os participantes, onde os dados qualitativos resultantes dizem respeito às suas perceções, atitudes e motivações relativamente a determinado tema objeto de estudo científico. São janelas para saber o que outros pensam e dizem sobre um determinado assunto (Morgan, 1998). O uso desta técnica está profundamente alicerçado na perceção e reconhecimento por parte dos investigadores, da importância que a socialização informal tem na aquisição pessoal de informação, acerca de previsíveis problemas da vida das pessoas (Morgan e Spanish, 1984), e é uma técnica muito utilizada por ser um meio poderoso de expor os investigadores académicos à realidade que necessitam compreender (Morgan, 1998).

Esta técnica tem sido igualmente muito utilizada na pesquisa de marketing, como ponto de partida para a recolha de dados qualitativos onde pouco é conhecido, porque possui a capacidade de produzir dados que não eram possíveis conseguir através do preenchimento de questionários (Byers e Wilcox, 1991), onde importa estudar comportamentos e motivações complexas e diversas (Morgan, 1998), e representa uma importante ferramenta para eliminar estreitas barreiras metodológicas (Morgan e Spanish, 1984) podendo esta técnica qualitativa ser, no limite, agregada a outras estratégias de recolha de dados primários quer sejam qualitativas ou quantitativas potenciando os resultados da investigação.

Sinteticamente o conceito de grupo de discussão compreende a ideia de entrevistas em grupo realizadas por um moderador com vista à recolha de dados para uma investigação científica (Morgan, 1998). Por sua vez, a pesquisa de marketing define-o como o debate de tópicos previamente selecionados pelo investigador, com o objetivo de explorar conteúdos por um grupo de participantes por um período máximo de duas horas e normalmente moderado pelo investigador. É prática comum o registo em áudio ou vídeo, onde, posteriormente, os dados resultantes das sessões de discussão são tipicamente analisados qualitativamente. Os grupos de discussão são vistos e utilizados pela pesquisa de marketing, como técnicas preliminares aos inquéritos (Morgan e Spanish, 1984).

Coexistem neste contexto três tipos diferentes de grupos de discussão de acordo com o tipo de conhecimento que é procurado, nomeadamente: (i) exploratório, (ii) clínico ou (iii) fenomenológico, onde a forma como o grupo é conduzido e os dados são tratados depende de qual destes três objetivos se está a perseguir (Morgan e Spanish, 1984).

Os grupos (i) exploratórios servem principalmente como geradores de hipóteses; os grupos (ii) clínicos providenciam informações acerca das motivações inconscientes dos participantes; e o grupo (iii) fenomenológico dá aos investigadores acesso às conceções e explicações de senso comum dos participantes acerca das matérias em análise.

Independentemente da tipologia em causa, resulta que a qualidade das ideias oriundas dos grupos de discussão, não dependem diretamente do número de participantes, nem do facto de serem conhecidos uns dos outros ou não, e que estas ideias não são necessariamente superiores às recolhidas através de entrevistas individuais, resultando como conclusão da literatura analisada que nada neste domínio é “sagrado, ou necessariamente correto” (Morgan e Spanish, 1984). Com base num determinado conjunto de dimensões, pode esta técnica ser adaptada às necessidades do investigador e às questões de pesquisa definidas.

Para prosseguimento da presente investigação e em sede de recolha de dados primários qualitativos, foram sob a orientação e moderação do investigador, organizados e realizados três grupos de discussão no decurso do mês de novembro de 2012, em momentos temporais diferentes e em espaços distintos, no concelho de Guimarães, por força da disponibilidade e condições solicitadas pelos participantes.

Para a composição dos grupos de discussão foram convidados dez arquitetos, com idades compreendidas entre os 33 e os 52 anos, profissionais liberais e responsáveis nestas organizações pelas funções de projeto, gestão e administração e relação com os clientes, com uma média de 15 anos de experiência profissional.

Tipologicamente estas pequenas organizações assumem formas jurídicas várias, sendo as mais comuns as sociedades irregulares ou empresas em nome individual com um pequeno núcleo de colaboradores permanentes que é composto por dois ou três colaboradores diretos no máximo, e com um número variável e indefinido de outros atores técnicos em colaboração pontual.

As organizações dos profissionais convidados estão sediadas no concelho de Guimarães e na cidade do Porto, agindo profissionalmente sobre estes mercados e os territórios adjacentes, mas desenvolvendo serviços em todo o país e alguns com serviços executados para países europeus.

A especificidade do tema determinou a homogeneidade dos participantes, cujas diferenças mais significativas recaíram no fator idade e experiência profissional. Os participantes resultam duma escolha de conveniência em detrimento da primeira opção de constituição dum grupo de participantes segundo o princípio “bola de neve”, dado que a tentativa de obter um grupo constituído com base no princípio “bola de neve” inicialmente imaginado, e que tinha o objetivo de trazer pessoas estranhas à discussão, foi gorado pela recusa do primeiro convidado a iniciar este processo.

Sendo assim, e no interesse do cumprimento da calendarização predeterminada, foi entendido avançar com um grupo de participantes a partir da rede de relações do investigador. Os debates foram realizados em diferentes locais por força logística, e como meio de garantir a participação efetiva dos convidados.

Os arquitetos participantes foram selecionados com base no princípio da experiência profissional, e sobretudo pela natureza das funções que exercem nas organizações. Deste modo reunimos oito pessoas que pela sua experiência neste tipo de problemáticas, nomeadamente na gestão, marketing e relação com os clientes, pudessem transmitir os seus pensamentos, convicções e práticas sobre os tópicos objeto de estudo para o enriquecimento intelectual e científico da presente investigação.

Dos dez arquitetos convidados, dois elementos não compareceram por motivos de agenda, resultando que o grupo perspetivado ficou reduzido a oito elementos, pela

ausência dos seus convidados mais velhos. Por esta razão o grupo ficou limitado às organizações do concelho de Guimarães.

Desta forma os dois grupos exploratórios foram compostos por quatro elementos cada e o terceiro grupo, de natureza confirmatória, composto por dois elementos repescados dos dois primeiros grupos, por demonstrarem maior participação e lucidez nos debates anteriores.

Os arquitetos convidados eram todos conhecidos do investigador e sem o saber alguns dos convidados eram conhecidos entre si, tendo no entanto este facto, um efeito que consideramos positivo, dado que permitiu que os vários arquitetos convidados conhecidos entre si expressassem e discutissem livremente e sem tensão os tópicos propostos.

Esta confiança mínima, existente entre a maioria dos elementos dos grupos, proporcionou uma dinâmica aberta e interessante sem os constrangimentos que poderiam surgir entre pessoas desconhecidas pela discussão de assuntos tão sensíveis para os negócios como os que foram abordados.

Esta ligação entre os participantes deveu-se ao fato de terem os escritórios sediados na mesma praça e de muitos terem estudado na mesma universidade.

Como requisito de capital importância para a validade desta fase da investigação – parte empírica, era de todo necessário, que os participantes fossem profissionais autónomos e experientes como profissionais liberais e possuidores duma identidade própria, sendo que tal foi plenamente conseguido.

Assim, e no quadro da realização dos grupos de discussão e após a receção, os agradecimentos aos participantes e uma breve introdução ao tema objeto de discussão, foram as discussões objeto de gravação áudio e posterior transcrição para suporte digital, que por questão de privacidade dos participantes envolvidos a sua identificação nestes documentos está codificada.

A discussão envolveu um total de 41 questões subdivididas por 3 tópicos (com 26 perguntas) considerados obrigatórios pela sua pertinência com o assunto central em investigação e 6 opcionais (com 15 perguntas), alinhadas com os tópicos revistos no capítulo 3, e considerados essenciais pela natureza das matérias em causa, bem como eram explicadoras de insuficiências possíveis em termos de práticas e estratégias de marketing e permitiam ainda forçar os participantes a pensar nos tópicos principais do

primeiro grupo de questões numa outra perspectiva. Assim garantíamos a clareza e coerência da interpretação através do cruzamento das diversas respostas.

Por esta razão a metodologia utilizada na criação das questões foi mista, resultando questões semiestruturadas, sendo a ordem das questões inicialmente fixa, coexistindo perguntas abertas e perguntas fechadas, às quais podiam os entrevistados dar a resposta tão extensa como entendessem, desde que enquadrada no quesito solicitado, bem como respostas sucintas através de simples afirmações positivas ou negativas, em resposta às questões fechadas e diretas.

**Tabela 1: Características dos grupos de discussão**

	<b>Grupo 1</b>	<b>Grupo 2</b>	<b>Grupo 3</b>
<b>Tipologia</b>	Exploratório	Exploratório	Confirmatório
<b>Duração</b>	90 min	90 min	90 min
<b>Nº participantes</b>	4	4	2 (repescados dos grupos 1 e 2)
<b>Códigos dos respondentes</b>	A K J B	R N J A	K R
<b>Nº total de participantes</b>	4	4	
<b>Idades</b>	35<45	33<42	33<38
<b>Homens</b>	3	4	2
<b>Mulheres</b>	1	0	0
<b>Data</b>	13/11/12	16/11/12	26/11/12
<b>Hora</b>	12.30 – 14.30	14.30 – 16.30	10.30 - 12.30
<b>Volume pag/palavras</b>	14 / 4.683	13 / 4.425	11 / 4.022
Notas: O número dos participantes acima referidos não inclui o investigador; Por questão de proteção da privacidade são apresentados códigos em vez dos nomes dos participantes; O volume apontado refere-se aos textos de trabalho, limpos de ruído ou respostas consideradas descontextualizadas.			

**Fonte:** Autor

Justifica-se a aplicação duma metodologia mista, uma vez que pretendemos analisar uma estrutura que já conhecíamos, mas que insistimos em identificar e verificar quais os fatores que evoluíram com o tempo sobre esta matéria. Serve igualmente o propósito do aprofundamento teórico, dado que alguns tópicos que conhecemos não estão de todo e suficientemente explicados, e por fim, porque se trata de explorar um tema particularmente pouco estudado pela literatura científica, onde subsistem ainda muitas dúvidas quanto à realidade em causa.

Relativamente à composição mínima dos grupos de discussão e apesar do consenso geral recair para participantes na ordem dos oito elementos (Malhotra e Birks, 2006) ou entre seis a oito participantes (Morgan, 1998), foram para efeito desta investigação realizados três grupos de discussão, constituídos por quatro elementos cada (minigrupos), com duração máxima estimada de 90 minutos, nos quais os dois primeiros grupos foram de natureza exploratória e o último de confirmação dos conceitos anteriormente discutidos, realizado com os dois elementos mais interventivos e esclarecedores dos grupos anteriores.

Esta opção prendeu-se com a noção de que grupos mais pequenos produzem um ambiente menos intimidatório, garantem mais facilmente a interação e discussão natural e coerente entre os participantes, bem como a troca livre de informações e por estas razões facilitam a moderação realizada pelo investigador (Fern, 1982).

Os participantes foram convidados pessoalmente pelo investigador e enquadrados nos objetivos da pesquisa, sendo posteriormente enviado por correio eletrónico o questionário a cada um dos convidados, para que pensassem e amadurecessem as suas ideias sobre o assunto, gerando por esta via respostas mais estruturadas e conscientes das suas perceções e experiências sobre cada tópico, e para que interiorizassem alguns conceitos de marketing e gestão utilizados no questionário.

Na discussão, o moderador colocou as questões contextualizando-as sempre que necessário e tentou que as respostas dos participantes não se desviassem muito do tópico em discussão, fomentando a intervenção entre todos os participantes, sem que tal fosse condição obrigatória.

Como já foi dito as questões revolviam acerca do tema principal sendo este método útil por forçar os participantes a falar do tema central através de diferentes perspetivas e em diferentes momentos da discussão.

Os grupos de discussão realizados para esta investigação, tiveram comportamentos ligeiramente diferentes, o que motivou uma diferente moderação entre eles, com o primeiro grupo a cumprir a ordem do questionário previamente estabelecida, e o segundo grupo a fazê-lo um pouco mais livre, dado que no explicar do seu raciocínio abordavam perguntas subsequentes. Isto provou a inicial impressão da interligação entre os diferentes tópicos incluídos no grupo obrigatório e no complementar, validando a estratégia imposta, sublinhando a pertinência e o ordenamento das questões.

Todos os participantes convergiram na anuência à maioria das respostas produzidas pelos colegas de debate que tomavam a iniciativa das respostas, complementando-as, ou simplesmente não querendo acrescentar mais nada ao que já tinha sido dito.

Devido a compromissos profissionais e pessoais, os participantes foram muito zelosos no cumprimento do prazo determinado para a realização da discussão, e entenderam ter sido esta ação muito útil para o debate do tema, que consideram muito atual e pertinente para o setor dos serviços de arquitetura.

#### **4.4 Metodologia e técnicas de tratamento de dados**

Das técnicas invocadas na literatura para apresentação dos dados, surge como técnica mais utilizada pelos investigadores qualitativos o texto corrido e não reduzido, mas que apresenta dificuldades para o investigador uma vez que é difícil de analisar dada a sua dispersão por muitas páginas, e não facilitar a visão de conjunto, uma vez que é sequencial e não simultânea, dificultando a análise de duas ou três variáveis ao mesmo tempo e dificultando ainda a compreensão e determinação de conclusões dos leitores por manifesta falta de tempo e extensão do documento (Miles e Huberman, 1994).

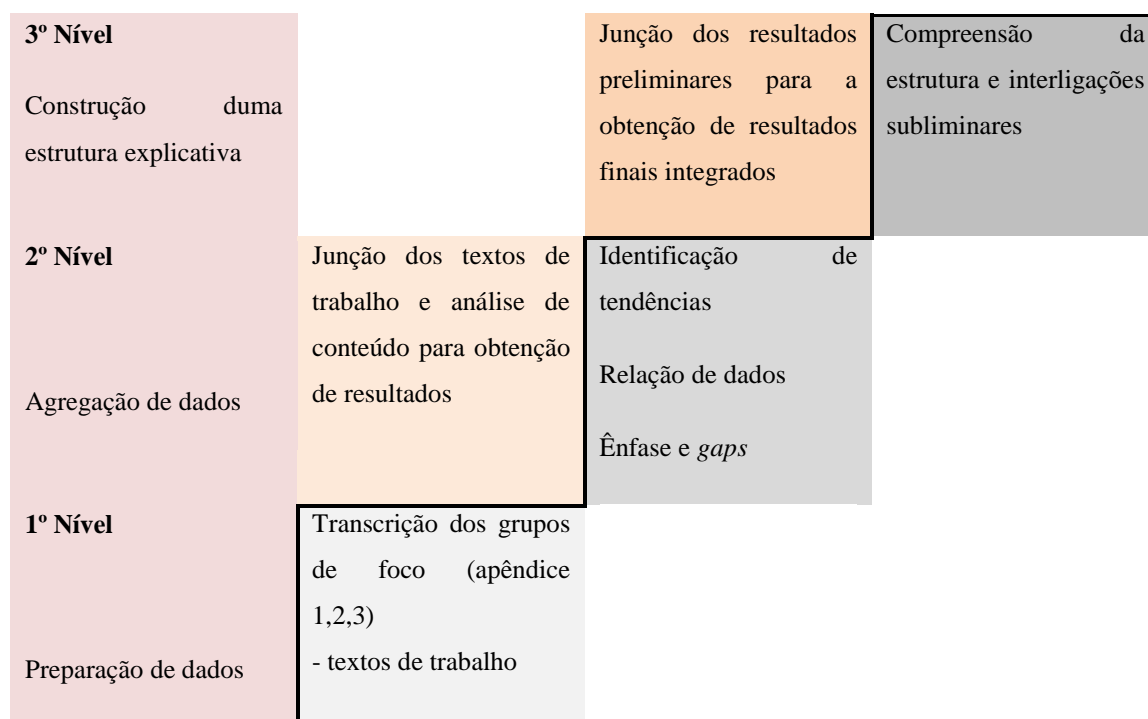
Por estas razões, realizamos nesta investigação uma forma de exposição dos dados de forma focada e sistemática que permite a total compreensão dos dados recolhidos, sendo para tal organizada a exposição dos dados previamente destilados e condensados por conceitos e quesitos presentes nas questões colocadas aos participantes dos grupos de discussão, resultando um conjunto de tabelas sumárias com esta informação.



Esta forma de exposição simples, coerente e organizada dos dados facilita comparações cuidadas, a detecção de diferenças entre as respostas, padrões e temas, bem como a constatação da existência de tendências entre os diversos grupos.

Usando conceptualmente o princípio da escada de Carney (1990), e os níveis de destilação e foco, fizemos a transcrição dos grupos de discussão do suporte digital áudio para formato digital em texto, de forma linear e sem reduções substantivas à exceção da supressão de considerações parasitas ou entendidas para efeito deste estudo como ruído, preconizando de qualquer forma um exercício mínimo, mas consciente e ponderado de redução e limpeza de dados, para a obtenção dos textos primários de trabalho.

**Figura 2: Níveis de análise e tratamento de dados**



*Fonte:* Adaptado de Carter (1990)

A sistematização do processo de tratamento e análise é largamente advogado pela literatura já invocada, bem como o seu faseamento, criando numa primeira fase e a partir do texto de trabalho, análises individuais dos diversos grupos de discussão e numa segunda fase a junção num mesmo texto de todas as respostas produzidas pelos três grupos de discussão, para com uma visão de conjunto mais esclarecedora,

desenvolvermos um exercício de análise de conteúdo cruzada e ponderada para obtenção duma estrutura conclusiva conjunta.

Assim, após as transcrições independentes e a obtenção dos textos de trabalho, foram criadas, tabelas organizadas por conceitos correspondentes ao cerne dos quesitos e variáveis em causa, e dispostos os dados recolhidos onde foram produzidas observações marginais e resultados primários parcelares. Posteriormente foram todos os dados resultantes dos três grupos agregados, onde se produziram observações e resultados integrados. Numa última fase, foi criada uma tabela com todas as conclusões resultantes para confrontação com a literatura.

Este faseamento simples e pragmático permitiu manter a ligação estrutural entre a matéria substantiva produzida nos diferentes grupos, identificando os temas e as tendências recorrentes nos dados, através dum processo de procura de relações, conceitos subliminares, incongruências e procura de ênfases ou *gaps*. Este faseamento justifica-se pelo reduzido volume de dados recolhidos (cerca de 13.000 palavras) no conjunto dos grupos, dado que com facilidade se permite a compreensão e interligação global das afirmações e das conclusões sem perda de dados e com garantida fiabilidade.

Este processo de análise de conteúdo e elaboração das conclusões preliminares teve implicitamente em conta três dos sete fatores fundamentais (Krueger, 1994), nomeadamente: (i) as palavras produzidas e o seu contexto; a (ii) consistência interna das exposições e a (iii) recorrência da substância.

Segundo a literatura consultada, o tratamento dos dados resultantes da aplicação desta técnica é realizado de forma objetiva, sistemática e qualitativa, através da análise de conteúdos, não produzindo este tipo de estudo conclusões, dada a natureza não representativa do grupo de participantes, mas sim observações, que poderão gerar hipóteses de relações causais e posteriormente ser objeto de estudo quantitativo ou causal.

Em termos genéricos a análise de dados qualitativos consiste em três atividades fundamentais e concorrentes entre si, nomeadamente a fase da recolha e redução de dados, a fase da exposição e organização dos dados e, a fase conclusiva e de verificação através da análise de conteúdo e contraponto com a literatura existente e o conhecimento produzido até ao momento (Miles e Huberman, 1994).

A fase de recolha e redução de dados refere-se ao processo de seleção, simplificação, foco, abstração e transformação dos dados transcritos. Este processo de

filtragem está presente em toda a investigação, uma vez que mesmo antes da recolha de dados, o investigador está a fazer escolhas e a tomar decisões acerca de qual é o melhor quadro conceptual, ou que casos, que questões de pesquisa, ou que abordagem utilizará para a recolha de dados. Fá-lo de forma consciente ou não deste fato mas prolonga-se por toda a investigação até ao relatório final (Miles e Huberman, 1994).

A redução ou condensação de dados é uma parte integrante e significativa da análise, onde o investigador criteriosamente escolhe, elimina, foca e organiza dados, para que elações e conclusões “finais” possam ser tiradas e verificadas (Miles e Huberman, 1994). Neste sentido a redução ou a transformação pode ser realizada de diversas maneiras, entre outras através da sumarização, parafraseação, seleção e agregação em grandes padrões, sem nunca retirar os dados do contexto em que foram produzidos (Miles e Huberman, 1994).

No que concerne à forma como se faz a exposição dos dados - fase compreendida pela literatura, como organização, compressão e reunião de informação que permite retirar conclusões e ações, ou, a formatação visual que apresenta a informação de forma sistemática de maneira a que o utilizador retire conclusões válidas e tome as ações necessárias (Miles e Huberman, 1994), a mais utilizada tem sido o texto extenso, não reduzido. Nesta forma de apresentação o investigador inclui notas e posteriormente extrai segmentos codificados e retira conclusões. Outras formas igualmente utilizadas são as matrizes (dados dispostos em linhas e colunas), os gráficos, cartas e *networks* (série de pontos interligados entre si).

Estas diferentes formas de expor informação devem permitir ao investigador um acesso imediato e claro à informação compactada, para que ele possa retirar conclusões válidas sobre a substância em causa, ou que decida rapidamente se a mesma é útil ou não e proceda em conformidade. É como tal fundamental a sistematização da exposição, de forma a auxiliar o investigador em tempo, eficiência e, sobretudo, em qualidade de análise (Miles e Huberman, 1994).

Por último, surge a fase da produção de conclusões e verificação, que tem início mal se começam a recolher os primeiros dados, uma vez que o investigador nota regularidades, padrões, explicações, configurações possíveis, fluxos causais e proposições, que se intensificam no decorrer da pesquisa. Em qualquer caso, o investigador competente e rigoroso reconhece estas impressões iniciais, mas age com ceticismo e prudência ao longo do processo, não se deixando influenciar por elas e

permitindo que com o desenrolar da investigação e a superação das diversas fases posteriores, venham consubstanciar ou não as suas latentes impressões (Miles e Huberman, 1994).

Podemos afirmar que a fase da produção de conclusões e verificação é um processo interdependente, contínuo e subliminar que se faz ao longo da recolha, tratamento e análise dos dados, e que vai paulatinamente amadurecendo ao longo da investigação, culminando com a formalização ponderada e rigorosa em momento e ato próprio, mas resultante dum conjunto de estreitas ações contributivas, ordenadas e subsequentes de agregação de valor.

A literatura apresenta a sistematicidade da análise de conteúdo como elemento fundamental para a garantia da aplicação metodológica desta técnica.

#### **4.5 Síntese e conclusão**

Iniciamos o presente capítulo com uma abordagem aos paradigmas de investigação que definem os quadros referenciais fundamentais à prossecução ordenada e coerente das investigações científicas, bem como as razões para a escolha do paradigma interpretativista como eixo condutor conceptual deste estudo, sustentando a abordagem concetual e metodológica de acordo com o grau do conhecimento científico existente sobre este tema.

Seguidamente, analisamos o instrumento de recolha de dados qualitativos, vulgarmente chamado de grupo de discussão, compreendendo as vantagens e pontos fortes desta técnica bem como as suas limitações para a sua aplicação em conformidade.

Posteriormente, realizamos uma análise crítica às técnicas de análise de dados qualitativos mais utilizadas e advogadas pela literatura consultada, para compreensão das complexidades e especificidades desta importante fase da investigação.

Abordamos também o processo de recolha de dados que colocamos em prática, os critérios subjacentes à escolha do grupo de participantes e as razões da sua tipologia, o tempo de duração das discussões, a natureza das quesitos e a estrutura dos mesmos.

Por último, descrevemos a metodologia analítica utilizada na análise de conteúdo, baseada num protocolo sistemático de forma a evitar erros e a descurar fatores críticos subliminares, ajudando o investigador na organização e planeamento da investigação

em curso, e concomitantemente garantir a minimização de erros e a verificabilidade da investigação (Morgan, 1998).

Resulta deste capítulo a imperativa conclusão da existência duma coerência formal e substancial entre as decisões primárias de investigação, consubstanciadas nas questões de pesquisa, a atenta revisão da literatura existente sobre o tema, a cuidada definição e pragmatismo da escolha dos profissionais convidados, e a utilização adequada das técnicas de recolha de dados primários.

Este exercício metodológico garante o alinhamento entre as diversas partes do processo científico e a coerência necessária da investigação, de forma a sustentar a credibilidade, a neutralidade, a confiabilidade, a consistência, a aplicabilidade e a transferibilidade (Golafshani, 2003) como critérios fundamentais de garantia de qualidade do estudo em questão.

O próximo capítulo, refere-se ao tratamento dos dados recolhidos e a sua análise sequencial e sistemática através de diversas técnicas de redução e filtragem de informação até à obtenção dos conceitos basilares, tendências e padrões genéricos de comportamento e pensamento dos participantes sob os diversos tópicos objeto de investigação.

## **5 Apresentação e discussão dos resultados**

### **5.1 Introdução**

O presente capítulo tem como objetivo apresentar uma súmula dos resultados produto da análise executada em diversos níveis aos dados primários e que evidência a tendência do pensamento dominante dos participantes, ou da força dos argumentos divergentes com a maioria.

A secção 5.2 faz a apresentao e exposio de extratos agregados dos dados recolhidos nos grupos de discussão, através de cinco tabelas referentes aos tópicos relativos às estratégias de marketing relacional desenvolvidas pelas pequenas empresas de serviços profissionais especializados em arquitetura sediadas em Portugal, bem como a análise da matéria de facto resultante. A secção 5.3 faz a apresentao e exposio de extratos agregados dos dados recolhidos nos grupos de discussão, através de seis tabelas referentes às práticas de marketing relacional desenvolvidas pelas pequenas empresas de serviços profissionais especializados em arquitetura sediadas em Portugal, bem como a análise da matéria de facto resultante. A secção 5.4 faz a apresentao e exposio de extratos agregados dos dados recolhidos nos grupos de discussão, através de quatro tabelas referentes aos fatores complementares que permitem compreender as opções e as práticas de marketing relacional em exercício nas pequenas empresas de serviços profissionais especializados em arquitetura sediadas em Portugal, bem como a análise da matéria de facto resultante. A secção 5.5 faz a síntese e conclusão da matéria tratada neste capítulo.

### **5.2 Estratégias de marketing relacional no contexto estudado**

No seguimento da matéria exposta na secção 2.3 no âmbito da revisão da literatura, e de acordo com Berry (1983) para o exercício do marketing relacional, é fundamental (i) desenvolver um serviço base por onde se desenvolva a relao com o cliente, (ii) aumente este serviço com benefícios extra, (iii) criar uma inter-relao de preços para potenciar a lealdade do cliente, (iv) personalizar a relao, bem como a (v) fazer uma aposta na formao dos colaboradores para esta temática. Por esta razão tornou-se imperativo determinar se estas estratégias eram aplicadas nas pequenas empresas de

serviços profissionais especializados em arquitetura no exercício da sua atividade e se porventura tinham diferenças substanciais que radicassem da natureza específica do setor e/ou particularidades do mercado.

Neste contexto foi questionado aos participantes se entendiam importante agregar ao serviço principal um conjunto de serviços secundários e menores, não faturados de forma a gerar benefícios extra ao cliente e assim estreitarem a relação com o cliente promovendo a fidelização e aumentando as barreiras à saída do cliente.

As respostas consideradas pertinentes para esta compreensão são produzidas na tabela seguinte:

**Tabela 2: Agregação de serviços secundários ao serviço principal**

**Extratos das respostas**

**Grupo 1**

- Isso foi um princípio desde a criação do gabinete
- Hoje em dia toda a gente faz.
- São das tais coisas que podem ser entendidas como um mau serviço, quando não é. Quando não há essa intenção. Mas se não o fizermos pode ser interpretado como um mau serviço pelo cliente.
- O entendimento do cliente é que o serviço todo é aquele.

**Grupo 2**

- Para fidelizar um cliente temos que desenvolver um conjunto de atividades complementares para suportar o serviço principal. É portanto um fator importante. E temos clientes em que essas são as condições básicas do serviço.
- Devia-se ter o cuidado de não deixar passar muito tempo sem o contato com a obra para minimizar o resultado que estas influências negativas podem fazer na obra e claro também na relação entre o arquiteto e o seu cliente.
- Claro que isso depende muito do grau de envolvimento... porque o efeito é menor quanto mais empenho o arquiteto puser naquilo. Se houver uma ligação emocional com a obra é mais difícil disso acontecer. Sabendo que podemos ter diferentes ideias mas o objetivo deve ser comum e com vontade e compromisso entre as partes o projeto chega ao fim com sucesso.
- Nós nunca dizemos não ao cliente. O cliente vem, apresenta as suas ideias e nós ouvimo-las mesmo que consideremos erradas e com tempo, paciência e dedicação fazemos vingar as nossas posições explicitando-as da melhor forma possível ao cliente, que com o tempo acaba por entender e dar o voto de confiança ao nosso trabalho.

Nota: *Texto em itálico* corresponde a conteúdo transportado de outra resposta; **Texto sublinhado** corresponde a uma resposta considerada pertinente e fundamental para o discernimento da estrutura subliminar e identificação das variáveis em causa em sede de tratamento de dados; **I** corresponde a uma questão intermédia colocada pelo investigador para desenvolver e fomentar a discussão do tópico.

**Fonte:** Autor

Da matéria de facto explanada pelos participantes, sublinha-se que a agregação de serviços secundários não faturados ao serviço principal, típica neste setor, é entendido genericamente pelos participantes como condição necessária para a satisfação do cliente, na medida em que esses serviços ditos complementares e, na perspetiva do mercado, fazem parte integrante do serviço base.

Ou seja, para os clientes, o serviço base é composto por diversos serviços de diferentes naturezas mas indissociáveis do serviço principal contratado. A existência destes serviços secundários não faturados bem como a sua inerente qualidade, concorre para a perceção global que o cliente faz do serviço principal e sustenta a ideia de (Gronroos, 2006) que estes são fatores chave para a retenção de clientes. No entanto, sublinhamos a diferença de que estes serviços não provêm duma estratégia comercial e relacional, mas duma prática generalizada de todo o setor, dado que são quantitativamente e qualitativamente semelhantes entre todas as pequenas empresas de serviços profissionais de arquitetura. Neste contexto o conceito aproxima-se mais da natureza dum fator crítico de sucesso do que de estratégias conscientemente implementadas para reforçar a relação entre os atores ou para criar uma cadeia de valor única.

### **Tabela 3: Estratégia de inter-relação de preços entre serviços**

#### **Extratos das respostas**

##### **Grupo 1**

- Isso já é possível.

- E é recomendável.

- E é o legal, digamos até pela própria ordem. É uma prática comercial. - É o princípio da vivenda geminada, onde a primeira tem um preço e segunda tem outro... e se elas forem dez, não vai a custo zero mas quase.

- É a política do “continente” de fidelizar o cliente... leve três e pague dois.

Nota: *Texto em itálico* corresponde a conteúdo transportado de outra resposta; **Texto sublinhado** corresponde a uma resposta considerada pertinente e fundamental para o discernimento da estrutura subliminar e identificação das variáveis em causa em sede de tratamento de dados; **I** corresponde a uma questão intermédia colocada pelo investigador para desenvolver e fomentar a discussão do tópico.

**Fonte:** Autor

Neste contexto e no seguimento da exploração das estratégias relacionais definidas por Berry (1993), foi questionado aos participantes se utilizavam a inter-relação de preços entre os diversos serviços do seu portefólio como forma de cativar o



interesse do cliente na prossecução da relação profissional e como estratégia recorrente na sua atividade, cujas respostas consideradas pertinentes para o caso contam da tabela número 3.

Sobre este tópico, os sujeitos consideram a inter-relação de preços entre serviços possível, recomendável e consideram-na ser prática corrente neste setor, mas com uma particularidade de fundo assinalável. A inter-relação de preços a que se referem os participantes prende-se com partes do mesmo serviço base, uma vez que o período de desenvolvimento do serviço é longo e tem várias fases, iniciando-se o serviço com a parte burocrática dos licenciamentos, passando pela parte técnica - consubstancia pela preparação dos projetos de execução e pormenor até à parte da assistência, fiscalização e/ou gestão de obra.

No exemplo dado por um dos participantes da definição do preço – honorários, na razão inversa da quantidade, como é o caso da repetição de projetos de edifícios geminados, onde os projetos são iguais, resulta duma prática cujo espírito está consagrado na “Tabela de cálculo de honorários de obras públicas” regulamentada por lei.

Neste sentido, a inter-relação de preços praticada neste setor parece enquadrada num contexto muito diferente do entendido pela literatura, de gerar benefícios diretos para o cliente pela constância da relação que este tem com o fornecedor, pagando menos por mais serviços. Esta prática decorre mais uma vez das particularidades deste setor de serviços especializados em arquitetura, e da natureza do serviço base – produção arquitetónica, uma vez que esta prática tem objetivos não relacionais, mas unicamente de mera proporcionalidade com o serviço desenvolvido.

O espírito da inter-relação de preços entre produtos diferentes praticados em empresas de outros setores, nomeadamente o turismo ou retalho, que colocam a ênfase na multiplicação da venda de serviços ao mesmo cliente, pela vantagem aparente da obtenção de preços mais baixos para o cliente, não tem de todo expressão no setor dos serviços especializados em arquitetura.

Neste contexto infere-se que a estratégia de inter-relação de preços tem neste setor uma importância inferior e uma posição relativa menor na escala das estratégias relacionais, dado que não tem o sentido relacional (potenciador de enfatizar, aproximar e fidelizar os clientes da empresa) invocado pela literatura.

Este resultado levanta uma questão conexas, que não sendo vital para a investigação em curso, faz a prova-dos-nove, permitindo melhor compreender a

amplitude e o significado do mesmo, bem como a hierarquia relativa das estratégias relacionais e com isto ajudar a entendê-las no contexto específico do setor dos serviços profissionais de arquitetura.

Ou seja, se como se depreende da literatura sobre a inter-relação de preços, e pelos resultados obtidos neste tópico, que corroboram que a prática existe neste setor, mas com um enquadramento de fundo diferente do manifestado pela literatura relacional. Assim, importava saber se os clientes deste setor movem-se primeiramente pelo preço, reforçando a importância hierárquica da inter-relação como estratégia relacional ou como estratégia comercial, ou se há outros fatores ou estratégias como o tratamento personalizado e a confiança que configuram fatores mais importantes e determinantes na promoção e continuidade da relação.

Assim, e cruzando com os resultados Tabela 9: Política de honorários mais baixos que o mercado, da validade do exercício duma política de preços mais baixos como vantagem para conquistar e manter clientes ao longo da relação profissional resulta que as características únicas e irrepetíveis do serviço pela carteira de clientes e a pouco comum agregação de serviços ao *core service* retira importância estratégica à agregação de serviços secundários e à inter-relação de preços, como estratégias de marketing relacional neste setor de serviços profissionais especializados em arquitetura.

Com base nestes resultados infere-se que, das estratégias apontadas pela literatura, nomeadamente a inter-relação de preços (onde a variável preço está iminentemente associada a preços mais baixos e vantajosos para o cliente), serão as de menor importância e preponderância comparativamente com outras estratégias e fatores.

Neste sentido a personalização da relação, definida Berry (1983) como a quarta estratégia do marketing relacional, assume particular interesse, na medida em que surge como a variável mediadora e estratégica de todo o modelo relacional operacional destas pequenas empresas de serviços especializados em arquitetura.

Com base neste pressuposto foi questionado aos participantes se um tratamento personalizado dos clientes configurava um fator de vantagem face aos rivais e concorrente para a fidelização dos mesmos, bem como motivador da prossecução dos objetivos do projeto comum.

As respostas mais clarividentes deste tópico são expostas na tabela seguinte.

## Tabela 4: Tratamento personalizado do cliente

### Extratos das respostas

#### Grupo 1

“... a ligação pessoal com o cliente e que é de extrema importância nesta área...”.

“ Muitas vezes iniciamos um contato através do Facebook, mas depois o contato é pessoal.”

#### Grupo 2

- Acho que sim, por tudo que já dissemos, um cliente satisfeito é um cliente leal.

- Terá sempre menos vontade em trair-nos... pelo menos algum problema de consciência.

- Penso que é fundamental acarinhá-la essa relação.

“A proximidade permite o desenvolvimento dum projeto segundo as necessidades do cliente e de acordo com as conceções do arquiteto. Desta maneira o cliente fica satisfeito.”

#### I: Fatores de fidelização?

#### Grupo 2

- Para fidelizar um cliente temos que desenvolver um conjunto de atividades complementares para suportar o serviço principal.

- Devia-se ter o cuidado de não deixar passar muito tempo sem o contato com a obra para minimizar o resultado que estas influências negativas podem fazer na obra e claro também na relação entre o arquiteto e o seu cliente.

Nota: **Texto em itálico** corresponde a conteúdo transportado de outra resposta; **Texto sublinhado** corresponde a uma resposta considerada pertinente e fundamental para o discernimento da estrutura subliminar e identificação das variáveis em causa em sede de tratamento de dados; **I** corresponde a uma questão intermédia colocada pelo investigador para desenvolver e fomentar a discussão do tópico.

**Fonte:** Autor

Desta sobressai a noção que o tratamento personalizado é condição mínima necessária para o desenvolvimento desta atividade e configura de facto uma vantagem relativa e um aspeto crítico na qualidade e duração da relação profissional. É a primeira etapa no processo de intensificação do relacionamento, de onde resulta o envolvimento e a confiança entre os atores e que é gerador de sinergias.

Esta necessária proximidade não implica contato físico, mas contato permanente com o cliente para a transmissão de todas as informações consideradas pertinentes ao caso - *briefing* e obtenção da participação e retorno por parte do cliente - *feedback*, de todo o processo e em qualquer fase.

A ligação entre um tratamento personalizado com o cliente, a sua satisfação e lealdade é realçada nestes depoimentos, como fator crítico para a prossecução da relação profissional.

Decorrente dos tópicos já tratados e com o objetivo de melhor compreender os efeitos que um tratamento personalizado tem numa relação de longo prazo, e em

serviços tão específicos e complexos como os que estão em causa, foi questionado aos participantes sobre qual é o grau desejável que a interatividade - implícita no tratamento personalizado ao longo do tempo entre o arquiteto e o cliente, tem para a prossecução do serviço. A interatividade tem duas dimensões fundamentais neste setor dado que a primeira, entendida no âmbito das estratégias de marketing relacional, pressupõe a interatividade como instrumento para o fomento de interações pessoais cara-a-cara com o objetivo de promover a cooperação entre compradores e vendedores e com isto alavancar o negócio através da ênfase do tratamento personalizado como vantagem relativa. A segunda dimensão pela associação desta à cocriação como imperativo para o desenvolvimento dum serviço personalizado como fator estrutural no exercício da arquitetura.

Extratos das respostas consideradas mais eloquentes são reproduzidas na tabela seguinte.

### **Tabela 5: Interatividade como abordagem para a fidelização**

#### **Extratos das respostas**

##### **Grupo 1**

- Uma relação próxima é muito importante, mesmo para que o cliente possa comunicar com o arquiteto da melhor maneira possível as suas necessidades e ansiedades, bem como para entender as razões de determinada decisão por parte do arquiteto.

- A proximidade permite o desenvolvimento dum projeto segundo as necessidades do cliente e de acordo com as conceções do arquiteto. Desta maneira o cliente fica satisfeito.

##### **Grupo 2**

- Penso que o arquiteto passa muito tempo da sua formação académica a estudar disciplinas necessárias mas muito pouco, ou nada sobre relações interpessoais e que depois entra em rota de colisão a gestão das diferentes visões do mundo e dum projeto que deveria ser comum entre ele e o cliente.

Nota: *Texto em itálico* corresponde a conteúdo transportado de outra resposta; Texto sublinhado corresponde a uma resposta considerada pertinente e fundamental para o discernimento da estrutura subliminar e identificação das variáveis em causa em sede de tratamento de dados; **I** corresponde a uma questão intermédia colocada pelo investigador para desenvolver e fomentar a discussão do tópico.

**Fonte:** Autor

Com base nos depoimentos parece claro que os participantes consideram a interatividade como um posicionamento vital e coerente com a responsabilidade emergente e moderna do arquiteto, mas enquadrado num limite, para lá do qual, se torna contra procedente para a qualidade da relação entre os atores e para a concretização dos

objetivos propostos por excesso de imiscuidade do cliente em áreas que são do foro do profissional, pelo advento da cocriação natural deste tipo de serviços e determinada pela forte necessidade de personalizar o produto final.

Segundo os próprios deve haver uma margem de segurança para que as funções e competências do arquiteto não sejam usurpadas, manipuladas ou desvalorizadas pelo excesso de confiança entre os dois atores.

Em síntese, parece certo que a interatividade entre os dois atores decorrente do tratamento personalizado é vital, para a fidelidade do cliente e prossecução dos objetivos comuns, mas num limite muito delicado pelas imprevisíveis consequências que o excesso pode acarretar, dado que para a existência desta relação está sempre presente um delicado equilíbrio entre interesses, uma vez que no limite esta relação profissional pode ser entendida como uma parceria entre duas entidades, onde é imperativo a existência de atores colaborantes para atingir objetivos implícitos e comuns, com base num *trade-off* que não se esgota no pagamento pecuniário dos serviços.

As empresas de serviços profissionais especializados em arquitetura consideram que para sustentarem ao longo do tempo a sua posição no mercado, necessitam de afirmar a sua qualidade e capacidades técnicas em todos os seus projetos, não permitindo por esta razão que essa qualidade seja colocada em causa por ingerências excessivas do cliente.

A sobrevivência financeira e o sucesso da organização resultam deste delicado equilíbrio entre interesses, que podem em casos ou momentos, ser diametralmente opostos, e como tal não justificar o continuar do investimento na relação profissional por iniciativa de alguma das partes.

Esta constatação justifica as afirmações e importância que os participantes atribuem a este tópico, bem como aos precedentes que estão intrinsecamente ligados.

Surge ainda como fator mediador fundamental para o sucesso da relação a comunicação e contextualização, para a sintonia entre os atores e harmonia entre os objetivos e pressupostos de cada um.

Foi questionado aos participantes se entendiam importante explicar e contextualizar de forma muito precisa o âmbito dos serviços a realizar em todas as fases do processo de desenvolvimento do serviço. As respostas mais consideradas interessantes são expostas na tabela seguinte.

**Tabela 6: Comunicação e contextualização do serviço**

**Extratos das respostas**

**Grupo 1**

- Explicar.

- Mesmo para ele poder fazer opções.

- Mesmo pela questão da relação que temos com ele, mais tarde ele não nos vai apontar que não o chamamos a atenção para este ou aquele processo.

- A relação de confiança é muito maior. É fundamental esse relacionamento.

*“A proximidade permite o desenvolvimento dum projeto segundo as necessidades do cliente e de acordo com as conceções do arquiteto. Desta maneira o cliente fica satisfeito.”*

**Grupo 2**

*“... o investimento nessa componente é essencial para o sucesso a longo prazo.”*

*“... passa muito pela capacidade de comunicação do arquiteto com o cliente.”*

Nota: **Texto em itálico** corresponde a conteúdo transportado de outra resposta; **Texto sublinhado** corresponde a uma resposta considerada pertinente e fundamental para o discernimento da estrutura subliminar e identificação das variáveis em causa em sede de tratamento de dados; **I** corresponde a uma questão intermédia colocada pelo investigador para desenvolver e fomentar a discussão do tópico.

**Fonte:** Autor

Segundo os participantes a comunicação e a contextualização são fatores essenciais na relação, e de que depende a confiança pela clara e consciente aceitação e partilha dos objetivos propostos e compromissos individuais necessários à realização plena do projeto em causa.

As opções que o cliente tenha que tomar após a comunicação e contextualização das ações propostas pelo arquiteto, permitem envolver o cliente de forma consciente no processo e partilhar com ele os riscos do plano.

Parece subsistir a ideia de que quanto mais envolvido estiver o cliente melhor é a relação, pelo aumento da compreensão da problemática e do grau de dificuldades em causa. A comunicação gera envolvimento entre as partes que por sua vez gera confiança, e delimita a inter-relação, balizando o raio das ações e responsabilidade de cada um dos atores a todo o momento.

São estes os efeitos sinérgicos que alimentam a relação entre os dois atores e a sustentam ao longo do tempo em detrimento da variável preço acima analisada e tão importante em outros setores.

Em síntese, as estratégias de marketing relacional objeto de análise nesta secção, consubstanciadas pela agregação de serviços, a inter-relação de preços e o tratamento

personalizado do cliente, são práticas utilizadas pelas pequenas empresas de serviços profissionais especializados em arquitetura, mas com muitas particularidades e nuances próprias das complexidades do setor.

O exercício profissional em causa requer indubitavelmente uma grande proximidade do fornecedor do serviço com o cliente, pela imprescindível cocriação e personalização do produto final e partilha de valores, princípios e objetivos, onde para tal, a qualidade do relacionamento entre os dois atores é de capital importância para o sucesso do investimento que os dois atores concomitantemente realizam.

Com base nos resultados acima expressos, podemos sugerir um exercício de ordenamento das estratégias propostas pela literatura segundo o critério de importância decrescente para este setor, começando indubitavelmente pelo serviço principal (promotor da relação com o cliente), seguido pelo tratamento personalizado, a agregação de serviços e por último a inter-relação de preços, pelas razões já apontadas.

A formação dos colaboradores para esta temática indicada como quinta estratégia do marketing relacional, e fator chave para retenção de clientes (Gronroos, 2006), está implícita no tratamento personalizado, na dimensão destas pequenas organizações e no sem caráter iminentemente relacional. Com isto, não pretendemos afirmar que é de subvaloriza uma vez que é inclusivamente salientado por um dos participantes que “... *o arquiteto passa muito tempo da sua formação académica a estudar disciplinas necessárias mas muito pouco, ou nada sobre relações interpessoais e que depois entra em rota de colisão a gestão das diferentes visões do mundo e dum projeto que deveria ser comum entre ele e o cliente.*”. No entanto e em compensação, existe a visão generalizada entre os participantes que o arquiteto deve investir nessa componente porque “...*é essencial para o sucesso a longo prazo*”.

Neste contexto o serviço nuclear e o tratamento personalizado, com as suas diversas dimensões, assumem um papel de superior importância estratégica na autogestão da qualidade, do prazo de vida e sucesso da relação e assim, preponderância nas estratégias de marketing relacional nas pequenas empresas de serviços profissionais especializados em arquitetura.

### 5.3 Práticas do marketing relacional no contexto estudado

No seguimento da matéria exposta no capítulo 2, foram discutidas cinco práticas fundamentais para o exercício do marketing relacional, nomeadamente: (i) a transação; (ii) o *database* marketing, (iii) a interação, (iv) o *network* marketing e por fim (v) o *e-marketing*.

Configurando estas práticas a substância operacional em diversos setores, tal como indicado pela literatura consultada, bem como a sua importância relativa, importa saber se o mesmo se constata nas pequenas empresas de serviços profissionais especializados em arquitetura, uma vez que a literatura consultada sugere especificamente a existência destas práticas em mercados industriais.

A primeira das práticas documentadas é o marketing transacional entendido como a gestão do marketing-*mix* para atrair e satisfazer clientes, e segundo a literatura demonstra grande prevalência como prática de marketing nas pequenas empresas de serviços, pela gestão das suas ofertas para atrair clientes dum forma mais impessoal, e pelo investimento em ativos internos de forma a desenvolver capacidades clássicas de marketing, dado o reconhecido impacto que estas estratégias têm na retenção de clientes e desempenho das empresas.

Por esta razão interessa saber se a influência do marketing transacional se impõe no setor dos serviços profissionais especializados de arquitetura objeto de estudo, quais as suas limitações e especificidades, ou, se caso contrário não tem de todo aplicação.

Neste sentido foi colocado aos participantes um conjunto de questões relativas às variáveis capitais do marketing-*mix*, nomeadamente a promoção e o preço (honorários), que de forma triangulada nos permite compreender se o marketing transacional é de facto relevante para estas organizações e em caso afirmativo saber em que contexto.

Na tabela seguinte expõe-se os extratos das respostas sobre o quesito da comunicação – promoção das organizações com o mercado, nomeadamente questionando-os de que forma é que comunicavam os seus valores, o produto e a qualidade de serviço ao mercado.

Todos os participantes são unânimes em considerar que não utilizam ações diretas de aquisição de clientes, uma vez que é um cliente satisfeito que traz um novo cliente, que uma vez satisfeito recomenda a um terceiro fazendo desta forma a publicidade necessária e ajustada a este tipo de serviços.



## Tabela 7: Práticas de comunicação com o mercado

### Extratos das respostas

#### Grupo 1

- O arquiteto não comunica.
- Não comunica nada. A única publicidade que eu faço é ter o nome do gabinete inscrito no carro.
- ... Basicamente é o cliente que vem ter connosco.
- Exatamente. Onde um cliente ou um amigo sugeriu que...
- Sem dúvida.
- Uns clientes trazem os outros.
- A publicidade nos automóveis, os sites...
- Acredito muito mais no *Facebook* como a melhor forma de comunicar, do que nos *sites*.
- Entendo que é um papel que cabe à ordem dos arquitetos a divulgação coletiva da importância do trabalho do arquiteto.
- Deveríamos fazer publicidade setorial, dirigida por exemplo aos enfermeiros, médicos, advogados, etc.
- O problema é que não somos a “ERA” ou o “LIDLE” em que de forma simplista publicitámos os nossos serviços. Trata-se de serviços que requerem a procura do cliente e não a propaganda do arquiteto.
- Bem, nesta lógica de tentarmos publicitar os nossos serviços e captar clientes, podemos cair numa guerra de tentar fazer um projeto excecional, pelo menor preço, ou seja é fazer mais com menos como o ministro da educação propõe hoje para as escolas.
- È a satisfação dum cliente que trás o outro.
- Basicamente é através do site e do *Facebook* que fazemos essa promoção.

“... talvez o passa-palavra seja o mais determinante para isso.”

Nota: *Texto em itálico* corresponde a conteúdo transportado de outra resposta; **Texto sublinhado** corresponde a uma resposta considerada pertinente e fundamental para o discernimento da estrutura subliminar e identificação das variáveis em causa em sede de tratamento de dados; **I** corresponde a uma questão intermédia colocada pelo investigador para desenvolver e fomentar a discussão do tópico.

**Fonte:** Autor

Nesta perspetiva e segundo os participantes é o cliente que tem de procurar o arquiteto “...*pela sua capacidade de comunicação e eloquência, histórico de serviços realizados e experiência*”, e que a tentativa de procurar o cliente pode redundar num exercício pouco frutífero, em que só o cliente é que ganha.

Concordam que para tal é vital possuir um “...*website*” agregado ao “...*Facebook*”, sem o qual o primeiro não tem grande visibilidade ou eficácia.

Um elemento sublinha que, dadas as particularidades da atividade é à ordem dos arquitetos que cabe fazer uma promoção institucional da importância do arquiteto na sociedade.

## Tabela 8: Práticas publicitárias

### Extratos das respostas

#### Grupo 2

- Não. Fizemos uma em determinada altura mas nunca a chegamos a colocar para a obra que foi feita. Por acaso colocamo-la agora numa obra a coisa de duas ou três semanas.
- Não. Mas já há muito que discutimos essa hipótese mas depois nunca chegamos a concretizar.
- Não nunca utilizei placas nas obras e por mero facilitismo.
- Concordo.

**I: Mas não entendem útil, dado que a obra demora tanto tempo a ser construída, muitas pessoas reparam nela e aproveitar o vosso próprio trabalho para alavancar o futuro?**

#### Grupo 2

- Faz todo o sentido. As pessoas veem a placa, que as remetem para o site e por esta via ficam a conhecer o gabinete.
- "... porque quando o cliente ouve falar de nós vai ao site e vê que arquitetura é que desenvolvemos.
- Nesse caso entendo que deveriam ser obrigatórias.
- A repetição sistemática de placas com o nosso nome dá uma projeção publicitária exponencial ao nosso gabinete, reforçando muito a capacidade de angariar clientes no futuro.
- Provavelmente é um erro que decorre do arquiteto pensar que recebe novos projetos unicamente pela rede de contatos e não oriundos da publicidade gerada pela placa.
- É um facilitismo. Sabemos que é importante mas vamos deixando para amanhã.
- De qualquer forma entendo que passa muito pela capacidade de comunicação do arquiteto com o cliente.
- Sem dúvida, o investimento nessa componente é essencial para o sucesso a longo prazo.
- Sendo a figura do arquiteto muito presente hoje em dia na sociedade, porque é um líder de opinião, intervém no espaço urbano e na vida das pessoas...

Nota: *Texto em itálico* corresponde a conteúdo transportado de outra resposta; **Texto sublinhado** corresponde a uma resposta considerada pertinente e fundamental para o discernimento da estrutura subliminar e identificação das variáveis em causa em sede de tratamento de dados; **I** corresponde a uma questão intermédia colocada pelo investigador para desenvolver e fomentar a discussão do tópico.

**Fonte:** Autor

Reconhecendo que é o cliente que deve procurar o arquiteto, as únicas formas utilizadas e aconselhadas por alguns dos participantes passam pela utilização das redes sociais e dos *websites* para criar alguma notoriedade, numa estratégia de marketing pessoal tipo *pull*, mas que por força da ausência de sistematização padece de insipiência e inconsistência sem resultados práticos confirmados. Na base desta ausência de atividades promocionais, estão as referidas dificuldades associadas ao alto grau de intangibilidade dos serviços, como causa restritiva da publicidade e a ausência dum mercado-alvo pré-definido.

Para melhor compreender as ações levadas a cabo pelas pequenas empresas de serviços de arquitetura e inferirmos da inconsistência das ações, questionamos os participantes se utilizavam meios convencionais de publicidade, ou outras práticas dirigidas para este objetivo, como por exemplo placas de obra, já que a obra é um difusor de publicidade e um catalisador de mercado dada a sua perenidade e impacto na sociedade e no território.

A utilização de meios de publicidade convencionais para o setor, como o caso da identificação das obras com placas identificativas dos autores, e que todos reconhecem como um meio barato de gerar publicidade e que ainda agregadas a *sites* e redes sociais podem ter um efeito exponencial e multiplicador do nível notoriedade, através da identificação do trabalho realizado por esse arquiteto, é, mesmo assim, muito pouco utilizada pelos participantes.

Estas afirmações são paradigmáticas dado que a obra é reconhecida por todos como sendo um catalisador de notoriedade, estando esta para o arquiteto como a interpretação dum personagem está para um ator. Pese embora esta evidência, parece não haver grande aproveitamento desta potencialidade por “... *facilitismo...*” dos próprios no que toca à importância de publicidade, ou à ação integrada de atividades de divulgação do trabalho e serviço dos gabinetes e arquitetos.

No seguimento da análise das variáveis estratégicas do marketing transacional e dado que o produto - de valor inquestionável, surge dum processo complexo de interação e cocriação entre o prestador do serviço, o cliente e instituições tutelares, ao longo do tempo da relação, e porque a distribuição não possui importância neste setor, dado que o cliente é conhecido e a relação interpessoal, centramos a nossa atenção sobre a variável preço, para determinar a importância da prática do marketing transacional como prática do marketing relacional no setor das pequenas empresas de serviços de arquitetura.

Neste sentido questionamos os participantes para saber se entendiam que o preço tinha valor estratégico na mediada em que o exercício dum política de preços mais baixos é fator para a conquista ou manutenção de clientes ao longo da relação profissional. Extratos das respostas consideradas pertinentes para esta análise são reproduzidas na tabela seguinte.

## Tabela 9: Política de honorários mais baixos que o mercado

### Extratos das respostas

#### Grupo 1

- Acho que é possível, mas não é o melhor caminho..., não é aquilo que se deve fazer. Cada vez mais a questão preço é para o cliente um fator essencial, mesmo sabendo à partida, que a qualidade seria inferior.
- O cliente ideal é aquele que garante que o trabalho técnico seja feito com serenidade de trabalho, e que não seja uma influência de honorários que vai determinar se vai trabalhar com aquele arquiteto ou com outro.
- O bom cliente é aquele que exige um bom serviço e não um bom preço.
- Ou a boa relação qualidade preço...

#### Grupo 3

- Não. Penso que não.
- Também entendo que não... e hoje acho que os clientes não avaliam estes serviços somente pelo valor que pagam.
- O cliente não entra num determinado escritório tendo o preço como fator mais importante. Para lá de que ninguém tem uma tabela de preços afixada. Estes são calculados especificamente para um serviço e dependendo dos termos do trabalho, portanto o cliente não sabe a partida quanto é que custa determinado serviço.
- O cliente, dentro dum determinado intervalo de valores, adjudica o serviço a quem entende ser capaz de cumprir e dar-lhe o máximo de garantia possível... Aliás sendo o preço sempre um fator importante neste tipo de serviços, desde logo porque são geralmente valores muito altos, há inclusivamente circunstâncias em que se o preço for demasiado baixo o cliente não sente as coisas da mesma forma. Ou seja tem o receio que o assunto não será tratado com a importância devida.

Nota: *Texto em itálico* corresponde a conteúdo transportado de outra resposta; **Texto sublinhado** corresponde a uma resposta considerada pertinente e fundamental para o discernimento da estrutura subliminar e identificação das variáveis em causa em sede de tratamento de dados; **I** corresponde a uma questão intermédia colocada pelo investigador para desenvolver e fomentar a discussão do tópico.

**Fonte:** Autor

Partindo da premissa de que um negócio só o é de facto se benéfico para as duas partes e enquadrado por um *trade-off* financeiro balizado por limites considerados aceitáveis pelo mercado, de acordo com o risco e o retorno expectável pelas partes, resulta claro porque é que de forma unânime esta política e variável, segundo os participantes, não é útil para conquista de clientes, nem para a sua manutenção, a que acresce o facto de que o valor de cada serviço é calculado de forma única e caso a caso, não podendo por esta razão ser matéria passível de diferenciação e publicidade.

É sabido que é o binómio - satisfação do cliente e empresa fornecedora do serviço, que sustenta a manutenção da relação, e segundo os participantes, esta estratégia de vantagem por preço não garante em princípio, as condições mínimas de trabalho para o cumprimento dos objetivos perseguidos por ambas as partes.

Este contexto singular leva-nos a concluir que o cliente não se move pelo preço mais baixo, mas pela relação do investimento realizado e do retorno subsequente, para além de que não existe termo concreto de comparação para tal exercício, pelas razões complexas da natureza deste tipo de serviços.

Resulta desta análise integrada das variáveis promoção e preço que não existe neste setor uma prática planeada e organizada de promoção da atividade profissional e com preocupações efetivas de sustentar fatores diferenciadores entre rivais ou de atingir segmentos de mercado específicos. Nesta medida parece claro que a promoção e o preço não têm aplicação enquanto variáveis estratégicas de marketing no setor dos serviços profissionais especializados em arquitetura, corroborando a ideia de que o marketing transacional não possui a importância sublinhada pela literatura consultada de angariadora de clientes e iniciadora da relação profissional.

### **Tabela 10: Recolha de dados sobre os clientes para determinar padrões e tendências**

#### **Extratos das respostas**

##### **Grupo 1**

- Não porque cada cliente é único.
- Não serve para nada, porque cada cliente é específico. Cada pessoa é uma pessoa diferente, com hábitos e modos de viver completamente distintos.
- Mesmo que o cliente seja uma empresa, essa empresa é representada por uma pessoa e todas são diferentes.
- O que nos distingue dos outros profissionais é que a nossa relação com o cliente é direta. Por isso é que não reproduzimos projetos. São sapatos para um só pé e não para qualquer pessoa.

##### **Grupo 2**

- Não porque os nossos clientes são individuais, cujas necessidades são muito específicas uns dos outros.
- Havendo em termos gerais as mesmas necessidades depois em pormenor são sem dúvida todos diferentes.
- Não há necessidade de utilizar essas ferramentas, porque conhecemos o nosso cliente pessoalmente.
- Vamos procedendo sempre a compilação de tendências, que servem de orientação para determinadas preferências atuais dos clientes, mas no fundo há sempre um conjunto de necessidades diferentes entre todos.

Nota: *Texto em itálico* corresponde a conteúdo transportado de outra resposta; **Texto sublinhado** corresponde a uma resposta considerada pertinente e fundamental para o discernimento da estrutura subliminar e identificação das variáveis em causa em sede de tratamento de dados; **I** corresponde a uma questão intermédia colocada pelo investigador para desenvolver e fomentar a discussão do tópico.

**Fonte:** Autor

A ideia da implementação de práticas interativas com estratégias clássicas de marketing-mix (Coviello e Winklhofer, 2006), com base numa conceitualização

pluralista de práticas (Sweeney et al., 2011), onde se advoga o uso simultâneo do marketing relacional e do marketing transacional nas pequenas empresas de serviços profissionais, não parece acontecer neste setor, por força da personalização e da intangibilidade do serviço. No seguimento do processo analítico das práticas do marketing relacional definidas na secção 2.4, questionamos os participantes se desenvolviam algum processo de recolha sistemática de informação *database marketing* nas suas empresas e se entendiam esta ação útil, dadas as características específicas do seu setor. Extratos das respostas consideradas pertinentes para a análise deste tópico são expostas na tabela 10.

Com base na matéria exposta, resulta que a recolha de informação dos clientes, para análise de padrões de comportamento e tendências, vulgarmente utilizada noutros setores económicos e muito referida na literatura consultada como prática basilar do marketing relacional, foi considerado por todos os participantes como declaradamente inútil. As razões para esta posição encontram-se no fato de que os clientes são únicos e conhecidos completamente, pela proximidade e interatividade necessária da relação para o desenvolvimento do serviço muito personalizado e específico.

Este resultado não surge com surpresa dado que este instrumento tem aplicação em mercados de massas onde se pretende individualizar os clientes o mais possível para a sua melhor compreensão e satisfação, partindo do grande para o pequeno, do geral para o particular. Este raciocínio não tem qualquer fundamento num setor onde o cliente é alguém perfeitamente conhecido, a relação é pessoal e o produto final é único, resultante dum processo longo e de cocriação entre os dois atores.

Neste sentido, importa abordar a interação ou marketing interativo como as interações interpessoais cara-a-cara dentro das relações para criar interações cooperativas entre compradores e vendedores, para compreender a importância desta prática do marketing relacional no setor das pequenas empresas de serviços profissionais especializados em arquitetura.

Para tal, questionamos os participantes sobre a importância da interação como fator de fidelização dos clientes, e extratos das respostas mais significativas são apresentadas na tabela seguinte.

A eminência relacional deste setor é clara e subliminar na mente dos participantes, decorrente da estratégia de tratamento personalizado e das características específicas e diferenciadoras da produção arquitetónica, pelo que para os participantes a

questão resvala diretamente para a participação do cliente no desenvolvimento do produto arquitetónico, vulgarmente identificada na literatura como cocriação.

### **Tabela 11: Interatividade como abordagem para a fidelização**

#### **Extratos das respostas**

##### **Grupo 1**

- Sim. Considero que é eficaz até um certo ponto, porque se interagirmos demais os clientes acabam por abusar e interferir com o desenvolvimento do projeto de forma negativa.
- Pode haver um excesso de confiança.
- ... tem de haver um limite.
- Não podemos cair no exagero. Antigamente os arquitetos eram completamente autistas, não ouviam ou aceitavam qualquer ingerência do cliente no seu trabalho, mas também não podemos cair no oposto. O cliente tem de saber que o técnico está ali presente e a sua opinião deve ser valorizada, caso contrário não é possível exercer arquitetura.
- ... tem de haver um equilíbrio para ser possível a relação entre os dois.
- É fundamental que a relação seja próxima, porque doutro modo não conseguimos fazer um bom projeto, nem responder a um projeto para determinada pessoa...
- A proximidade permite o desenvolvimento dum projeto segundo as necessidades do cliente e de acordo com as conceções do arquiteto. Desta maneira o cliente fica satisfeito.

##### **Grupo 2**

- Muitas vezes é nociva. Por exemplo se forem amigos de longa data pode-se tornar um problema dado o excesso de confiança.
- Deve haver um distanciamento de segurança para que cada um aceite as premissas de outras.

Nota: *Texto em itálico* corresponde a conteúdo transportado de outra resposta; **Texto sublinhado** corresponde a uma resposta considerada pertinente e fundamental para o discernimento da estrutura subliminar e identificação das variáveis em causa em sede de tratamento de dados; **I** corresponde a uma questão intermédia colocada pelo investigador para desenvolver e fomentar a discussão do tópico.

**Fonte:** Autor

Neste contexto os participantes concordam em que deve haver um equilíbrio na quantidade e qualidade das interações entre cliente e fornecedor, para o sucesso do processo e um “... *distanciamento de segurança para que cada um aceite as premissas do outro...*”.

A interação qualitativa entre os atores é condição necessária e estrutural neste setor, mas não passa necessariamente pela relação constante cara-a-cara, mesmo sendo este um critério basilar e típico, pelo menos no início da relação. Posto isto, questionamos os participantes sobre a importância das tecnologias de informação comuns e quais as utilizadas pelos próprios para criar, mediar e potenciar o diálogo com os clientes, ou potenciais clientes designado pela literatura como *e-marketing*.

Os extratos das respostas proferidas nos grupos de discussão e considerados mais preponderantes para a análise deste tópico são apresentados na tabela seguinte.

**Tabela 12: Importância das tecnologias interativas para as relações com os clientes**

Extratos das respostas
<p><b>Grupo 1</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Todas <u>não</u>, mas algumas são importantes.</li><li>- É possível utilizar o <i>Facebook</i> para promover e comunicar os serviços, mas de resto para manter uma relação com o cliente acho de todo que não. <u>Eu penso que se perde a ligação pessoal com o cliente e que é de extrema importância nesta área. Muitas vezes iniciamos um contato através do <i>Facebook</i>, mas depois o contato é pessoal. É só um meio de trabalho, quase como imprimir um cartão-de-visita.</u></li><li>- <u>O <i>Facebook</i> é “o antes” da relação...</u></li></ul>
<p><b>Grupo 3</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- <u>Mas alocados ao <i>Facebook</i> funcionam.</u></li><li>- <u>Estar no <i>Facebook</i> sem um <i>site</i> torna-se difícil impor a nossa imagem...</u></li><li>- <u>Para primeiro plano o <i>Facebook</i> funciona, para iniciar uma relação...</u></li><li>- Mas <u>as duas ferramentas são fundamentais.</u> Sem bem que por exemplo eu tenho <i>Facebook</i> pessoal e o do escritório já nem sei a <i>password</i>...</li></ul> <p><b>I: Entendem que ter <i>sites</i>, <i>blogs</i>, conta nas redes sociais é investir no futuro?</b></p> <p><b>Grupo 3</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- <u>Sim é um investimento no futuro, é a divulgação do trabalho que estamos a fazer, mas o que é certo, é que não se faz pela questão do tempo que é necessário disponibilizar para manter essa permanência constante nesses espaços... nas pequenas empresas como os gabinetes de arquitetura, que são na sua maioria micro empresas, o arquiteto tem que fazer tudo, e pior ainda, tem que saber fazer tudo o que na prática é muito difícil de conseguir e consome muito tempo.</u></li><li>- <u>É que se não forem atualizados os conteúdos, pode inclusivamente funcionar ao contrário, dado que as pessoas veem que tens pouco interesse... as imagens são sempre as mesmas, não há novidades, o que causa uma sensação de fraqueza.</u></li><li>- Mas o problema é que as atualizações deviam ser diárias, <u>mas vamos atualizar o quê, o trabalho não se realiza com esta velocidade.</u></li><li>- <u>Há volume de trabalho que justifique... e tirou-se fotografias em condições para poderem ser colocadas no <i>Facebook</i>?</u></li></ul> <p>Nota: <i>Texto em itálico</i> corresponde a conteúdo transportado de outra resposta; <b>Texto sublinhado</b> corresponde a uma resposta considerada pertinente e fundamental para o discernimento da estrutura subliminar e identificação das variáveis em causa em sede de tratamento de dados; <b>I</b> corresponde a uma questão intermédia colocada pelo investigador para desenvolver e fomentar a discussão do tópico.</p>

**Fonte:** Autor

Para lá das tecnologias de suporte a qualquer atividade de negócios moderna como os telemóveis, faxes e correio eletrónico, que o conceito de *e-marketing*



comporta, as tecnologias interativas são as mais importantes, mas para publicitar e potenciar o início duma relação, como aliás foi já constatado anteriormente como ferramentas de promoção e comunicação com o mercado.

Estas tecnologias podem no entanto ser utilizadas de modo próprio através da conceção, construção e manutenção pelos próprios gabinetes e arquitetos, ou utilizando plataformas existentes e especializadas para o efeito, de forma simples ou agregadas a outras.

De forma recorrente e de capital importância para a compreensão das características intrínsecas do setor, todos os participantes manifestaram a ideia de que nada fazem para publicitar o seu gabinete ou a sua pessoa no mercado, confiando unicamente no passa-palavra entre clientes e potenciais interessados, utilizando as tecnologias de comunicação referidas por força da tendência global dum mundo cada vez mais digital, mas sem grande expectativa quanto ao seu potencial de retorno, como plataformas de publicidade efetiva e real.

No processo de exploração das práticas de marketing relacional apontadas no capítulo 2, e por força da ênfase que os participantes atribuem às relações e ao passa-palavra, subsiste a dúvida quanto ao *networking* como prática potencial do marketing relacional neste setor.

### **Tabela 13: Redes de relações**

#### **Extratos das respostas**

##### **Grupo 3**

*“...Há outra forma que é a de começar a estabelecer uma boa rede de contatos com os teus fornecedores, que vão publicitando o teu trabalho.”*

*“... Se houver uma rede de fornecedores que se conheçam bem, todos procuram trabalho para todos por interesse próprio porque mais tarde também vão ganhar com isso.”*

Nota: *Texto em itálico* corresponde a conteúdo transportado de outra resposta; **Texto sublinhado** corresponde a uma resposta considerada pertinente e fundamental para o discernimento da estrutura subliminar e identificação das variáveis em causa em sede de tratamento de dados; **I** corresponde a uma questão intermédia colocada pelo investigador para desenvolver e fomentar a discussão do tópico.

**Fonte:** Autor

Neste sentido recolhemos extratos das respostas dos participantes sobre este tópico que apresentamos sumariamente na tabela 13.

A questão do marketing relacional reveste-se de alguma complexidade na sua análise. O portfólio de serviços arquitetônicos desenvolvidos pelas pequenas empresas de serviços profissionais especializados em arquitetura é de largo espectro com serviços meramente consultivos até à produção arquitetônica, mas onde todos se esgotam no interior do escritório de arquitetura sem necessária interferência de terceiros para este fim, uma vez que o *output* depende mais de trabalho intelectual do que material.

Desta forma o setor em causa não depende duma cadeia de valor segmentada a montante ou a jusante, no entanto, para a criação do objeto arquitetónico a cadeia de valor a jusante é de todo necessária e caracterizada por diversas empresas complementares.

As relações convencionais entre empresas prendem-se com a difusão e partilha de informação técnica sobre produtos desenvolvidos ou comercializados, mantendo os diferentes atores a distância necessária para não implicar favorecimentos em algum momento especial, que ponha em causa a isenção e imparcialidade na defesa dos interesses do cliente, que é condição mínima para a qualidade da relação e prossecução do projeto entre cliente e fornecedor de serviços profissionais especializados de arquitetura.

A exploração das redes profissionais interempresas como potencial instrumento de dispersão e publicitação da imagem do arquiteto para a angariação de clientes, pelo risco de comprometimento da sua independência, face aos restantes atores no setor ou em setores complementares e subsidiários, não é prática corrente, não sendo realizados com o objetivo de “...desenvolver relações interempresas de forma a coordenar as atividades entre múltiplas partes para benefício coletivo” (Sweeney et al., 2011).

Neste contexto o extrato referido na tabela 13 remete mais para um modelo de negócio entre diferentes entidades, onde a conceção e a construção estão presentes pela articulação combinada de micro empresas, tratando-se muito mais de estabelecer parcerias do que de operacionalizar o conceito de *networking*.

Este extrato retrata uma opinião de exceção relativamente à maioria dos participantes, mas que importa sublinhar porque remete para uma tendência do setor de criar estruturas combinadas onde a criação de valor e os benefícios para o cliente são distintos, aproveitando as sinergias de todos os elementos e uma cadeia de valor única e distintiva.

Sendo o *network marketing* vital para as pequenas empresas pelas ligações com os clientes, fornecedores, rivais, agências governamentais, amigos e colaboradores perdem aqui expressão pela dimensão das microempresas estudadas, mas corroboram as argumentações presentes na secção 2.4 de que os pequenos empresários não disponibilizam tempo para as atividades de *network marketing* por força da sua ocupação profissional e pelas suas características psicológicas de independência e autossuficiência.

#### **5.4 Valor dos clientes e os atributos que estes valorizam no arquiteto.**

A análise das estratégias e práticas de marketing relacional em exercício no setor dos serviços profissionais especializados em arquitetura, não ficaria completa se não fosse coadjuvada pela análise de alguns fatores que justificam e enquadram estas opções, segundo um determinismo de pensamento, racional e linear, decorrentes da cultura e do *mindframe* prevalente no setor e nos empresários.

Neste contexto, importa-nos saber qual o foco das ações destas pequenas organizações quanto à prioridade na aquisição de clientes novos, na manutenção dos clientes atuais ou na revenda de serviços a antigos clientes, que implica uma consciência para alguma pro-atividade de marketing.

Interessa também saber qual o tempo de vida útil dum cliente, de forma a melhor compreendermos as opções tomadas pelos profissionais neste assunto em particular, no que implica ao reforço ou o abandono da ligação profissional.

Importa saber igualmente, quais as características que os clientes valorizam num arquiteto ou empresa de serviços de arquitetura, de forma a compreendermos a congruência dos meios utilizados, e da substância da matéria publicitada por estas organizações para difundir a sua publicidade e alcançar estes objetivos.

Neste sentido questionamos os participantes sobre a importância para a organização dos clientes novos, atuais e antigos, para perceber a lógica subjacente às práticas operacionalizadas por estas organizações e discutidas na secção 5.3.

As respostas mais pertinentes, e que permitem desvendar a lógica subjacente são expostas na tabela seguinte.

**Tabela 14: Importância dos clientes novos, antigos ou atuais**

**Extratos das respostas**

**Grupo 1**

- Clientes novos.
- Depende...
- O importante era tudo.
- Clientes novos é importante mas há alguns atuais que convém mante-los.
- O cliente atual é importante pode funcionar como ponte para o próximo.

**Grupo 2**

- O nosso objetivo é atingir os três.
- Não andamos à procura de clientes novos. Preocupamo-nos em tratar bem os clientes que temos, e são esses que nos vão trazer os futuros clientes.
- E reavivar os antigos.

Nota: *Texto em itálico* corresponde a conteúdo transportado de outra resposta; **Texto sublinhado** corresponde a uma resposta considerada pertinente e fundamental para o discernimento da estrutura subliminar e identificação das variáveis em causa em sede de tratamento de dados; **I** corresponde a uma questão intermédia colocada pelo investigador para desenvolver e fomentar a discussão do tópico.

**Fonte:** Autor

Desta forma observamos que os participantes reconhecem que o ideal seria manter todo o espectro de clientes - novos, atuais e antigos e tentam perseguir esse objetivo, mas com o passar do tempo perde ênfase o contato com os clientes antigos.

Sem descartar a importância estratégica do novo cliente para o negócio, existe uma concertação entre todos quanto à importância do cliente atual, porque é através deste que novos clientes virão. Ou seja, é através do cliente atual que se colhem os benefícios do investimento do presente serviço e se depositam as expectativas de que este promova e publicite o escritório a terceiras pessoas potencialmente interessadas nos serviços em causa.

Utilizam os cartões de Natal e de aniversário, como prática relacional para manter uma via de comunicação esporádica de consideração e gratidão, que mantenha na memória do cliente o gabinete e as pessoas em causa, para serviços futuros ou para potenciar recomendações a terceiros ao longo do tempo.

Estes resultados entroncam na literatura quanto ao foco dos pequenos empresários no desenvolvimento de ligações fortes com os clientes atuais, pela importância que estes têm na difusão da publicidade através do passa-palavra.

No seguimento da análise dos fatores complementares das estratégias e práticas de marketing relacional, foi questionado aos participantes sobre o que pensam que o cliente valoriza num arquiteto ou numa pequena organização de serviços profissionais especializados em arquitetura. A confiança, a competência, a capacidade de compromisso, a sua experiência, a sua capacidade de comunicação e diálogo, a sua capacidade de entender as necessidades do cliente ou a ainda acérrima defesa dos seus interesses. Extratos das respostas consideradas mais pertinentes para a análise do tópico em causa são apresentados na tabela seguinte.

**Tabela 15: Caraterísticas que o cliente valoriza no arquiteto**

**Extratos das respostas**

**Grupo 1**

- Capacidade de comunicação.
- Eu acho que ele procura tudo.

**Grupo 2**

- Mas agora procura-se mais a qualidade porque senão não é viável...
- Mas esse vínculo é na base da confiança de correr tudo bem durante o projeto e a obra. Temos vários clientes que nos enviam novos clientes porque correu tudo bem entre nós e eles. Já há aquela confiança necessária. Há outros que vêm cá agora quando eram clientes doutros gabinetes por diziam era muito difícil de falar com “eles”.

**Grupo 3**

- Acho que ele tem de sentir confiança. Porque vai pagar um serviço... e espera que esse investimento supere as suas expectativas. A confiança é o sentimento mínimo de garantia de que vai ter um retorno dentro do espectável.
- Se ele não tiver confiança no arquiteto, por muito que o arquiteto lhe pudesse fazer o melhor serviço possível, ele não vai prosseguir com o negócio.

*“O cliente importa-se muito com a experiência do arquiteto, é um atestado de competência.”*

Nota: *Texto em itálico* corresponde a conteúdo transportado de outra resposta; **Texto sublinhado** corresponde a uma resposta considerada pertinente e fundamental para o discernimento da estrutura subliminar e identificação das variáveis em causa em sede de tratamento de dados; **I** corresponde a uma questão intermédia colocada pelo investigador para desenvolver e fomentar a discussão do tópico.

**Fonte:** Autor

Desta discussão não ficou claramente definido o que motiva um cliente na escolha do arquiteto ou organização. Todas as dimensões referidas parecem ser, na perceção dos participantes, importantes, e cada caso apresenta-se como um caso diferente.

Como a rede de antigos clientes é a que fornece os novos clientes, e como as pessoas partilham, procuram e confiam na opinião dos amigos e familiares torna-se

dúbio se é por manifesta confiança nos profissionais ou por confiança na opinião dos amigos ou familiares.

Esta dúvida confirma a dificuldade de passar uma mensagem de valor ao mercado, “... **posso ser conhecido e a mensagem não passar**”, e que pouco tem a ver com o grau de notoriedade do profissional e mais com o conhecimento ou não do interlocutor/recetor, visto que não reconhecem que fatores é que o mercado valoriza.

Depreende-se igualmente que esta dificuldade resulte da inexistência dum mercado-alvo, dado que se observa que estas organizações estão centradas no serviço e não no mercado. A inexistência de atividades de marketing nestas pequenas organizações explica esta realidade uma vez que o *trade-off* necessário de investimento de recursos financeiros e tempo, aliado às características tipológicas dos profissionais justificam o “... *facilitismo*”, porque “... *ou te dedicas ao trabalho e ao bom trabalho ou à publicidade das tuas supostas capacidades*”.

De qualquer forma a confiança e a comunicação surgem como vantagens relativas importantes, como já anteriormente foi discutido.

Para melhor discernir este dilema importa estudar este aspeto na perspetiva dos clientes, para clarificar um ponto que é de vital importância para a publicidade e comunicação, no pressuposto de que para a mensagem ser incisiva é fundamental compreender as expetativas dos clientes.

## **Tabela 16: Tempo de vida útil dos clientes**

### **Extratos das respostas**

#### **Grupo 1**

- Há uma altura da obra em já quase não conseguimos ver o cliente à frente. Isso acontece... de saturação.
- Fica esgotada a relação e o produto de facto já não se vende mais aquele cliente em termos gerais?
- Exato.
- È. Isso funciona assim. Sim é isso.

Nota: *Texto em itálico* corresponde a conteúdo transportado de outra resposta; Texto sublinhado corresponde a uma resposta considerada pertinente e fundamental para o discernimento da estrutura subliminar e identificação das variáveis em causa em sede de tratamento de dados; **I** corresponde a uma questão intermédia colocada pelo investigador para desenvolver e fomentar a discussão do tópico.

**Fonte:** Autor

Em face das particularidades dos serviços desenvolvidos pelos arquitetos no domínio dos serviços profissionais especializados, do grande período de desenvolvimento do serviço e da intensidade da relação na prossecução dos objetivos

previamente definidos, foi questionado aos participantes, qual seria o prazo de vida útil dos seus clientes de forma a aferir a importância e a frequência que um cliente tem na carteira de ativos da organização. Extratos das respostas mais pertinentes são apresentados na tabela 16.

Com base nas respostas acima descritas, observa-se que a vida útil da relação entre o arquiteto e o cliente depende da intensidade da relação e da variação do grau de confiança e satisfação permanente, bem como da probabilidade de vender mais serviços a esse cliente, e que esta razão corrobora a ideia presente na literatura, de que a força dos laços entre estes atores com o tempo perde intensidade caindo para um nível fraco (O'Donnell, 2004).

Parece persistir a ideia de que se a intensidade da relação for muito grande no desenvolvimento do mesmo serviço, por força da complexidade do serviço ou grau de exigência dos objetivos impostos, o tempo de vida útil da relação pode durar menos, pelos atritos humanos decorrentes desta situação e ingerências externas de terceiros pessoas. A renovação da relação parece despoletar nova energia e confiança na relação, dado existirem novos desafios e objetivos comuns a alcançarem.

Observa-se igualmente que para a renovação da qualidade da relação é importante a aquisição sistemática de novos objetivos assentes num grande trabalho de comunicação e proximidade entre os atores.

Reveste-se de grande importância saber se a relação entre cliente e arquiteto passar para um nível de maior proximidade poderá contribuir para um maior tempo de vida útil da relação dada a maior benevolência e maior confiança entre os dois atores.

Neste seguimento foi questionado aos participantes se entendiam que a “marca” (nomeadamente grau de notoriedade do arquiteto, nível de qualidade conhecida, valores éticos, morais e arquitetónicos que defende) era essencial na escolha do profissional.

Para lá dos aspetos salientados na questão anterior e como pergunta cruzada, os participantes revelaram que a marca, com todo o significado que possui, é um fator de procura e escolha pelo potencial cliente, mas reveste-se de grande dificuldade para os participantes, perceber como é que se publicita algo tão intangível como a confiança, a capacidade de comunicação, a capacidade de resolver problemas técnicos e burocráticos que configuram num todo maior, fatores essenciais de diferenciação entre os profissionais do setor.

**Tabela 17: A marca do arquiteto como critério de escolha do cliente**

**Extratos das respostas**

**Grupo 1**

- Deveria ser, agora...
- Esse é o cliente que nós procuramos... “esse é o nosso cliente”, é aquele que devemos agarrar, é aquele que vem atrás da nossa marca.
- Isso sim, mas somente com arquitetos de alto renome. E nós não temos “marca”!

**Grupo 3**

- Mas repara que para chegares a esse patamar, tens que fazer um investimento na publicidade, na área social e desinvestes no teu trabalho diário...
- Há grandes arquitetos em que somente são relações públicas de si próprios e do gabinete, porque para além de irem ao terreno, pouco mais fazem e têm tempo para poderem planear este tipo de ações...
- Sim, os colaboradores desenvolvem os projetos e eles conseguem ter tempo para entrevistas, para contactarem mais amiúde com os clientes, etc.
- Eu não sou capaz de convencer um cliente sem lhe mostrar obra. Posso ter muita publicidade sobre a minha suposta qualidade, mas sem obra não convengo ninguém das minhas capacidades.
- Um gabinete de arquitetura como outra empresa qualquer deveria ter um gabinete de comunicação, um gestor e depois os serviços técnicos...

Nota: *Texto em itálico* corresponde a conteúdo transportado de outra resposta; **Texto sublinhado** corresponde a uma resposta considerada pertinente e fundamental para o discernimento da estrutura subliminar e identificação das variáveis em causa em sede de tratamento de dados; **I** corresponde a uma questão intermédia colocada pelo investigador para desenvolver e fomentar a discussão do tópico.

**Fonte:** Autor

As limitações das organizações em deter de recursos humanos especialistas em áreas como a comunicação e o marketing, inibe as empresas a apostarem nesta área, mesmo reconhecendo a sua importância.

## **5.5 Síntese e conclusão**

Este capítulo apresentou o modelo de tratamento e o processo de sistematização do exercício da análise de conteúdo, realizado à matéria coletada nos vários grupos de discussão executados, e, apresentou igualmente as observações resultantes das estratégias e práticas de marketing relacional em exercício no setor das pequenas empresas de serviços profissionais especializados em arquitetura.

Analisou paralelamente um conjunto de fatores que melhor enquadram e explicam as estratégias e práticas neste setor no desenvolvimento dos seus negócios, tal como o



(i) foco da atenção dos profissionais ou organizações nos clientes antigos, (ii) clientes atuais ou nos potenciais clientes, (iii) o tempo de vida útil dum cliente, (iv) atributos que estes atores valorizam nos profissionais ou na relação com estes e que determinam uma vantagem relativa entre rivais nomeadamente na adjudicação de serviços.

Estas informações são pertinentes para a leitura de conjunto e triangulação de dados, de forma a perceber a estrutura mental de base e os preconceitos subjacentes que implicitamente orientam o pensamento destas organizações, na sua construção mental da realidade empresarial e social.

Este capítulo apresenta um conjunto de tabelas correspondentes a determinados conceitos chave para a investigação, onde são apresentadas diversas respostas de forma a compreender-se o enquadramento contextual, na sua forma e espírito, e apresentam-se ao longo do texto analítico extratos soltos e identificados a negrito que corroboram determinada observação.

Relativamente à matéria de fato, não há discordâncias de maior entre os vários participantes sobre as questões chave desta investigação, denotando-se pontualmente um entendimento diferente sobre a essência e aceção de determinados conceitos mas por imperfeita interpretação dos mesmos por parte dos participantes, dado que no desenvolvimento posterior das suas respostas verificava-se o alinhamento substantivo com o conceito questionado na mesma pergunta ou numa outra questão que circundava o mesmo tema.

Dada a anuência tendente entre os participantes sobre os tópicos essenciais, parece subsistir um conjunto de práticas, estratégias e sobretudo um quadro mental referencial transversal ao setor dos serviços profissionais especializados em arquitetura, que justifica a diferença entre as estratégias e as práticas relacionais em exercício noutros setores de serviços.

A eminência relacional deste setor, com forte cunho das relações interpessoais determina uma hierarquia de estratégias e práticas diferentes dos setores estudados pela literatura e que possuem modelos estratégicos diferentes.

O tratamento personalizado e a interação, a agregação de serviços, a inter-relação de preços, bem como o marketing relacional através da ação das pequenas organizações nas redes e neste contexto nas relações interpessoais de clientes, amigos, conhecidos e colaboradores e o uso dos *websites* e redes sociais no campo do *e-marketing* consubstanciam de grosso modo o modelo de atuação destas pequenas organizações.

As razões para tal sustentam-se na formatação homogênea da classe profissional, bem como pelas limitações próprias das pequenas organizações em termos de recursos humanos especializados para o desempenho de tarefas excêntricas ao serviço técnico dominante, bem como concepções de gestão e marketing enquadradas em códigos deontológicos e cultura social dominante.

No próximo capítulo far-se-á o cruzamento e o aprofundamento destas conclusões e impressões com a literatura publicada, para determinação e interpretação com mais rigor do alcance dos objetivos propostos e da magnitude da investigação exploratória levada a cabo.



## **6 Conclusão**

### **6.1 Introdução**

O presente capítulo conclui a dissertação. A secção 6.2 faz o contraponto dos resultados obtidos com os conceitos da literatura e os objetivos de pesquisa previamente elaborados. A secção 6.3 apresenta as bases conceptuais para um modelo relacional para as pequenas empresas de serviços profissionais especializados em arquitetura. A secção 6.4 apresenta os principais contributos da dissertação para o conhecimento científico sobre as pequenas empresas de serviços profissionais especializados em arquitetura e para as empresas do setor. A secção 6.5 revolve sobre as limitações desta pesquisa e as recomendações para futuras investigações académicas sobre este tema. A secção 6.6 estabelece as considerações finais como sumula de toda a dissertação.

### **6.2 Discussão de resultados da investigação**

A presente investigação académica tinha como primeiro objetivo específico determinar quais as estratégias de marketing relacional utilizadas no exercício profissional das pequenas empresas de serviços profissionais de arquitetura, e o valor relativo das estratégias entre si, decorrente das idiosincrasias do setor.

A literatura analisada sublinha a importância de cinco estratégias para o exercício do marketing relacional, nomeadamente o (i) desenvolvimento de um serviço base por onde se inicia a relação com o cliente, (ii), o aumento desse serviço com benefícios extra, (iii) a inter-relação de preços de forma a potenciar a lealdade do cliente, (iv) a personalizar da relação, e por fim a (v) aposta na formação dos colaboradores para esta temática.

Os resultados apurados nesta pesquisa permitem sustentar que as empresas de serviços profissionais especializados de arquitetura, consideradas relacionais por natureza e que têm como centro a “ideia dum negócio merecedor da lealdade e favor dos seus clientes” (Berry, 1995), aplicam em termos genéricos todas as estratégias acima definidas, concorrendo para validação do modelo das cinco estratégias concebidas por Berry (1983) para o exercício do marketing relacional.

Em primeiro lugar estas empresas oferecem ao mercado, um (i) serviço base que se caracteriza, grosso modo, pelo desenvolvimento de serviços e projetos de arquitetura, fiscalização e direção de obras, arquitetura de interiores e consultoria, pelo que são amplamente conhecidas no mercado como tal. Estes serviços são de importância estratégica para a qualificação e o ordenamento do território e extensamente regulamentados.

O serviço principal é normalmente acompanhado por (ii) serviços secundários invariavelmente não faturados que servem para gerar benefícios extra para os clientes e desta forma fomentar a lealdade dos mesmos. Como se constata pelos dados analisados, não se determina com clareza se estes serviços extra decorrem de ações de gestão e marketing próprias e totalmente voluntárias das pequenas empresas de serviços profissionais especializados em arquitetura, ou se acontecem por força da prática corrente do setor, configurando em termos gerais um comportamento padrão que estas pequenas organizações tentam simplesmente igualar.

Independentemente deste facto existe no setor a consciência do conceito e consideramos enraizada a noção da importância destes serviços secundários para o reforço da relação com o cliente e os profissionais, o que nos leva a concluir pela validade e realidade desta estratégia no setor dos serviços especializados em arquitetura.

No caso do exercício da terceira estratégia de marketing relacional de fazer a (iii) inter-relação de preços (honorários) entre diferentes serviços, de forma a potenciar a lealdade do cliente, subsiste a mesma observação feita para a estratégia precedente no parágrafo anterior, uma vez que esta estratégia existe e está plenamente difundida no setor, mas decorre duma prática sustentada por regulamentação governamental para projetos públicos, e que serve de normativo para o cálculo de honorários para as obras privadas. De qualquer maneira a noção existe e é transversal ao setor, sendo no entanto administrada por cada um da forma que entende, e portanto validando em termos gerais o espírito da estratégia proposta por Berry (1983).

A (iv) personalização da relação surge como estratégia crítica e eixo de charneira de toda a ação das pequenas empresas de serviços profissionais especializados em arquitetura, uma vez que em termos concretos esta estratégia promove a comunicação, que por sua vez permite o estabelecimento do “programa base” entre cliente e prestador do serviço, que cumulativamente concorre para a cocriação e concomitantemente para o

desenvolvimento da confiança entre as duas partes, pilar duma relação longa e duradoura.

O tratamento personalizado, quer seja presencial ou mediado pelas tecnologias de informação é estratégia fundamental neste setor, que sem pretendermos minimizar o efeito sinérgico das várias estratégias para o exercício e lógica do marketing relacional como um todo, somos impelidos no entanto a realçar a importância relativa desta estratégia no exercício profissional destas organizações, e que a coloca numa posição de superioridade e primazia na escala das estratégias propostas por Berry (1983).

A personalização da relação tem na literatura uma conotação explícita de ordem emocional e psicológica, dado que segundo Barlow (1992) o tratamento de um-para-um é apelativo para as pessoas e segundo Jackson (1993) permite ao cliente realizar uma necessidade elementar de sentir-se importante.

Pese embora esta interpretação legítima, julgamos que no contexto das empresas de serviços profissionais de arquitetura, e de acordo com o alto grau de intangibilidade do *output*, complexidade, morosidade e importância destes serviços, que impera uma leitura mais racional e objetiva desta estratégia. Em nosso entendimento, e de acordo com os resultados obtidos nesta pesquisa, trata-se sobretudo na perspetiva do cliente dum mecanismo que garante que a total disponibilidade, atenção e capacidades do prestador do serviço serão alocadas na cabal defesa dos seus interesses, e na perspetiva do profissional especializado dum mecanismo garante da prossecução do serviço nos exatos termos definidos pelo cliente e com o seu total apoio.

Como tal, e independentemente de ser uma estratégia pensada no quadro do marketing relacional surge como condição mínima e essencial para o sucesso da relação profissional entre as duas entidades, acrescida das vantagens relacionais e comerciais que a literatura lhe aponta.

Como última das cinco estratégias propostas por Berry (1983) a (v) formação dos colaboradores para este tema é entendida como importante mas de operacionalização desnecessária, pela iminência relacional do setor e dimensão típica destas pequenas organizações, dado que o conhecimento dos clientes é pessoal, transversal e existe por defeito, bem como da importância crítica que o cliente tem para o desenvolvimento do presente negócio e bem como do seu futuro.

Em síntese, e sem pretendermos reduzir a validade do modelo relacional estratégico apontado pela literatura e originalmente concetualizado para mercados de

massas, fazemos nota de que as cinco estratégias analisadas têm no setor dos serviços profissionais especializados de arquitetura, e de acordo com as suas particularidades e contexto, diferentes graus de importância relativa, sendo o (iv) tratamento personalizado, a (ii) agregação de serviços e a (iii) inter-relação de preços as estratégias que consubstanciam o núcleo duro do exercício de marketing relacional, por defeito e natureza das organizações em relação às restantes.

Como segundo objetivo esta investigação questiona quais as práticas de marketing relacional utilizadas no exercício profissional das pequenas empresas de serviços profissionais de arquitetura, no âmbito das cinco práticas delineadas por Coviello et al, (1997), consideradas por estes autores como fundamentais para o exercício do marketing relacional, e que são: (i) a transação; (ii) o *database* marketing, (iii) a interação, (iv) o *network* marketing e por fim (v) o *e-marketing*.

A literatura sustenta o uso de estratégias clássicas de marketing-*mix* (Coviello e Winklhofer, 2006), em simultâneo com o marketing relacional nas pequenas empresas de serviços profissionais, de forma a captar clientes e inseri-los posteriormente numa relação continuada e proveitosa para a empresa. No entanto, os resultados da pesquisa realizada demonstram que o marketing transacional tem pouca importância como meio de atração de clientes neste setor, colocando uma forte dúvida na validade e exequibilidade desta prática, por si só ou em simultâneo com estratégias relacionais.

O argumento de que esta prática representa uma forma eficaz de encetar uma relação não parece ter adequabilidade num setor onde o preço é calculado caso-a-caso e com base num conjunto de variáveis que possuem valores relativos e importância absoluta diferente de organização para organização, não sendo como tal passível de publicidade prévia e segura ao mercado.

No caso da segunda prática de marketing relacional, nomeadamente o (ii) *database* marketing, e porque se trata no setor dos serviços profissionais especializados em arquitetura, dum pequeno número de clientes, com os quais se formam necessariamente relações diretas entre fornecedor e cliente, julga-se simplesmente inadequado e ineficaz o uso destas tecnologias de recolha e tratamento de dados com o objetivo de individualizar os clientes e estudar padrões de compras ou necessidades.

No caso do exercício do (iii) marketing interativo, entendido como interações cara-a-cara dentro das relações para criar interações cooperativas entre compradores e vendedores é basilar em todo o processo de serviço das pequenas empresas de serviços

profissionais de arquitetura, no simples seguimento do exercício da estratégia relacional (iv) de tratamento personalizado acima descrita como fator crítico e estruturante neste setor.

Neste seguimento, e tal como foi referido na secção 2.4 o (iv) *network marketing* possui na literatura publicada diversas definições sobre este tópico. A definição mais consentânea com o setor e em sintonia com os resultados desta pesquisa define-o como “... um conjunto de atividades que empresários de pequenas e médias empresas executam para a construção e gestão de relações pessoais com determinados indivíduos do seu meio ambiente...” (O’Donnell, 2004). Estas são atividades que variam de caso para caso de acordo com o empresário em questão e do seu interlocutor nesse momento específico, onde o nível, a pro-atividade e a força das ligações de *networking* são as dimensões chave.

Sendo esta prática de reconhecida importância para o desenvolvimento das pequenas empresas de serviços profissionais, pelas ligações fundamentais com os clientes, fornecedores, rivais, agências governamentais, amigos e colaboradores, perdem aqui expressão pela dimensão das microempresas estudadas, corroborando os argumentos de que os pequenos empresários não disponibilizam tempo para as atividades de *network marketing* por força da sua ocupação profissional e pelas suas características psicológicas de independência e autossuficiência.

Em síntese, e no caso particular do setor dos serviços profissionais especializados, resulta a noção de que o *network marketing* é vital para a continuidade e prossecução da atividade profissional em causa, mas que a extensão, intensão e eficácia desta prática de marketing relacional, está muito depende das características psicológicas de cada profissional, e do tempo que possuem ou disponibilizam para tal atividade de marketing e das particularidades do setor.

No entanto, e não havendo uma ação vincada em nenhum sentido, nem um plano concertado para tal, e com os resultados obtidos na presente investigação, fica claro que a ênfase do *network marketing* praticado por estas pequenas organizações é colocada no eixo clientes, amigos e colaboradores em detrimento dos fornecedores, rivais, agências governamentais ou outras entidades, onde a ação pouco vigorosa e passiva dos profissionais predomina, muito justificada pelo fluxo contínuo e necessário de encomendas oriundas de diversas fontes.



Em todo o caso fica demonstrado a valia do princípio da relação, entre todos os atores que influenciam direta e indiretamente a organização, de forma diádica ou em rede e independentemente da escala, enfatizando a importância que este fator tem, ou pode ter, no dia-a-dia das pequenas organizações.

O *e-marketing* entendido como o uso da internet e outras tecnologias interativas para criar e mediar o diálogo entre a empresa e clientes identificados (Coviello e Winklhofer, 2006; Sweeney et al., 2011), e para lá do espectro das ferramentas hoje tão comuns e banais como os telemóveis e similares, prende-se na verdadeira aceção do termo de marketing aos *websites* e redes sociais em ação simultânea para potenciar efeitos de publicidade e notoriedade das pequenas organizações e captação de clientes. Mesmo reconhecida a sua importância, fica sempre patente a incongruência entre o tempo efetivo e os recursos que as organizações disponibilizam para a atualização de conteúdos e comunicação com os restantes intervenientes nas redes sociais, por manifesta falta de tempo, investimento e credibilidade.

Em suma, o setor dos serviços profissionais especializados de arquitetura, está perfeitamente enquadrado no espírito e letra do marketing relacional estudado, mas possui um conjunto de estratégias e práticas distintas das vulgarmente propaladas pela literatura, dado que estas decorrem e retratam tentativas de personalizar negócios de massas, onde o elevado número de clientes e a sua variedade advogam uma gestão integrada de estratégias relacionais e de práticas de forma a obter os benefícios de compromisso, fidelização e lealdade encontrados nas relações interpessoais típicas dos serviços puros.

Paradoxalmente, as estratégias, práticas e técnicas próprias do marketing relacional têm menos aplicação no mercado dos serviços especializados em arquitetura onde esses atributos fazem parte natural do ambiente dos negócios.

Todo o enquadramento teórico do marketing relacional parte do geral para o particular, do grande para o pequeno, ou seja, do tratamento impessoal próprio das grandes organizações para o tratamento personalizado típico das pequenas empresas; dum conhecimento muito genérico sobre o cliente para um conhecimento pessoal e específico.

É este contexto que justifica as diferenças encontradas nas estratégias e práticas propostas pela literatura, uma vez que a relação e o âmbito de aplicação deste conceito

nos serviços puros, não estando errado, pelo menos verifica-se incompleto necessitando de melhor enquadramento e definição de acordo com as particularidades deste setor.

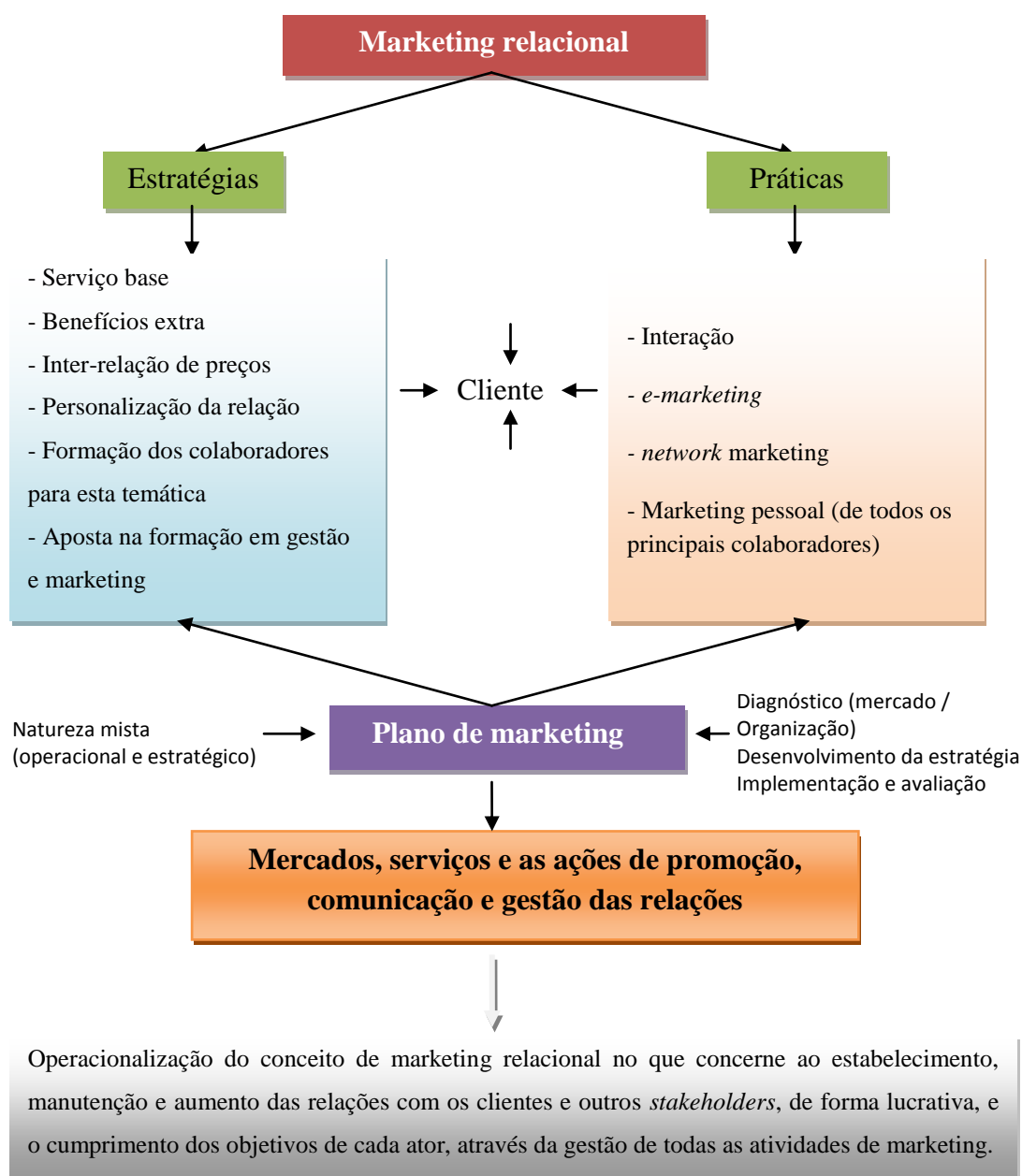
As características que as empresas estudadas apresentam na operacionalização das estratégias e práticas de marketing relacional, baseiam-se no tratamento personalizado, na interação, na agregação de serviços, na inter-relação de preços, no reconhecimento do valor e enfoque nas redes de relações e neste contexto em particular nas relações interpessoais entre clientes, amigos, conhecidos e colaboradores. Paralelamente subsiste o uso dos *websites* e redes sociais, no campo do *e-marketing*, como práticas fundamentais para gerar promoção pública em abordagens diretas e indiretas com o mercado. Este conjunto de estratégias e práticas consubstanciam de grosso modo o modelo de atuação destas pequenas organizações.

As razões para tal sustentam-se na formação homogênea da classe profissional, bem como pelas limitações próprias das pequenas organizações em termos de recursos financeiros e humanos especializados para o desempenho de tarefas secundárias ao serviço técnico dominante. Paralelamente a estes fatores enquadram-se estas razões por força de concepções de gestão e marketing limitadas por códigos deontológicos e um conjunto de preconceitos culturais e sociais dominantes relativamente à classe e tipologia destes complexos serviços. O crescimento constante deste setor ao longo das últimas décadas concorreu para alguma estagnação prática, dado que, não havendo necessidade não se desenvolve a arte e o engenho.

### **6.3 Bases para um modelo de marketing relacional**

Como objetivo último desta investigação, e com base nas observações realizadas na secção anterior, onde foram identificadas as estratégias e práticas relacionais utilizadas neste setor, e se evidenciou algumas das suas insuficiências, propomos as bases para um modelo de marketing relacional e estratégico, que é produto das reflexões e conclusões realizadas nesta pesquisa. Estamos assim seguros da validade e exequibilidade da base conceptual e operacional proposta, porquanto ela decorre do cruzamento entre o modelo proposto por Berry (1983) e dos resultados desta investigação que permitem a adaptação à realidade estrutural das pequenas empresas de serviços especializados em arquitetura e do seu ambiente de negócios.

**Figura 3: Base para um modelo relacional em pequenas empresas de serviços profissionais especializadas em arquitetura**



**Fonte:** do autor

Neste sentido, propomos ao nível das estratégias relacionais a introdução da formação na área dos negócios de forma a corrigir a prazo, a inexistência de um pensamento de marketing estruturado nestas organizações. Por esta via dar-se-á força à operacionalização de alguns princípios fundamentais de marketing tal como a segmentação, mercado alvo e posicionamento, de forma que as organizações adquiram

uma visão mais abrangente e evoluída da realidade empresarial e desenvolvam uma postura ativa no mercado, invertendo a passividade típica do setor.

No que concerne às práticas relacionais propostas na literatura, as mesmas são reduzidas para três, nomeadamente para as que demonstram grande utilidade e aplicação efetiva, como a (i) interação, o (ii) *network marketing* e o (iii) *e-marketing*, suprimindo o *database marketing* e o marketing transacional por serem inócuas neste ambiente de negócios. Inclui-se neste capítulo o marketing pessoal dos colaboradores principais da organização para ganhos conjuntos de notoriedade, beneficiando indiretamente a organização pelo efeito das repercussões em cadeia nas diversas redes de relações.

Simplificado o modelo relacional e conseqüentemente adaptado às características do setor, introduz-se um mecanismo de supervisão e autorregulação que é elementar na teoria de marketing, mas inexistente nas pequenas empresas de serviços profissionais especializados em arquitetura que fazem uma gestão incremental da sua atividade. Desta forma preconiza-se a introdução do planeamento de marketing como fator essencial e garante da ação coordenada de todas as ações de marketing a executar por estas organizações.

Pretende-se que o plano de marketing, mais do que um documento formal e rígido, seja sobretudo um quadro de orientação auxiliar da gestão da organização, de natureza mista, nomeadamente estratégico e operacional, mas flexível para ajustes face às mudanças do ambiente externo. Este instrumento permitirá o exercício de diagnóstico ao mercado e à organização, e a conceção duma estratégia estruturada de acordo com a realidade, operacionalizando os objetivos através das práticas relacionais demonstradas na tabela nº18 e de acordo com as diferentes fases da relação.

Paralelamente a investigação demonstrou existir uma debilidade na área da promoção, comunicação e publicidade das organizações face ao mercado, que inferimos dever-se à identificação dúbia dos interlocutores e da validade da mensagem. Parece resultar aos olhos do mercado, e independentemente das reais diferenças entre as empresas (técnicas, artísticas e de portefólio de serviços), muitas similitudes, nomeadamente em termos da cadeia de valor, porquanto existe um conjunto homogéneo de atividades comuns na produção do serviço e nas ações de marketing em todas estas organizações, fruto da cultura transversal ao setor. Esta situação tem como resultado prático a inexistência de fatores de diferenciação, que determina obrigatoriamente a

importância do conhecimento interpessoal como uma vantagem relativa e motor do negócio.

**Tabela 18: Objetivos e práticas do modelo relacional proposto**

	Antes da relação	Durante a relação	Pós-serviço
Objetivo	Existência e notoriedade através da: Promoção da organização Publicidade Relações públicas Marketing pessoal	Reforço da confiança alavancando a relação ao nível de lealdade	Manutenção do nível da relação
Prática	Interação virtual e pessoal	Interação pessoal	Interação virtual
	<i>Blogs, websites e redes sociais</i> virtuais  Membros de associações públicas Comunicados de imprensa Publicação de artigos em jornais da área geográfica Participação em eventos da especialidade, feiras e exposições, concursos (...)	Execução dos serviços adjudicados, em tempo e qualidade, garantindo e demonstrando sempre o valor gerado ao cliente.	<i>Blogs, websites e redes</i> sociais virtuais, com programas específicos para os clientes.  Prestando serviços informativos úteis para o cliente Cartões de aniversário e festividades (...)
Resultado	De forma a haver cruzamento público positivo e sinérgico, entre o <i>buzz</i> e o <i>passa-palavra</i> dos clientes.		

**Fonte:** Autor

Torna-se evidente e necessário o desenvolvimento duma estratégia para o alcance dum posicionamento que justifique na perspectiva do mercado a troca de valor. Isto é possível através duma proposta original e singular assente na inovação de serviços ou de processos, que superem as expectativas e necessidades do mercado, permitindo consequentemente desenvolver uma diferenciação que é a chave da promoção e publicidade da organização, aspetos que o plano salvaguardará.

Em síntese, o modelo proposto adapta o modelo relacional de Berry (1983) às particularidades das empresas e vicissitudes do setor, e enfatiza o uso de conceitos e instrumentos de marketing como o plano de marketing, para implementar e operacionalizar eficazmente o conceito de marketing relacional.

Tal como as empresas dos mercados de massas tentam beneficiar do relacionamento típico das pequenas, as pequenas empresas como é o caso das organizações objeto de estudo, devem fazer um percurso inverso, no sentido de munirem-se de conhecimentos e instrumentos há muito desenvolvidos e operacionalizados pelos mercados industriais, para sustentarem e alavancarem a sua atividade profissional.

Pretende-se que este modelo auxilie as pequenas empresas na orientação do seu pensamento estratégico e coordene as suas ações, mas sobretudo que incentive a reflexão sobre esta temática, uma vez que não existem fórmulas nem modelos generalizáveis que resolvam todos os problemas que as empresas encontram no seu percurso.

Assim, e independentemente dos tópicos e ideias referidas importa sublinhar que o sucesso de qualquer modelo ou plano resulta de sinergias e eficácia entre as suas diferentes partes, e do correto e acertado momento da sua implementação. Todas as ações devem ser enquadradas nos grandes objetivos de marketing da organização e de acordo com as suas capacidades, recursos e competências, de forma sistemática e estruturada sob pena de ficarem votadas ao fracasso e não contribuir para a valorização da organização

#### **6.4 Contributos da dissertação**

Em termos concetuais a presente dissertação contribuiu para um melhor e mais claro entendimento sobre a atuação das pequenas empresas de serviços profissionais especializadas em arquitetura, como resultado do conhecimento das suas estratégias e práticas de marketing relacional, que decorrem do seu contexto particular.

Contribuiu igualmente para a validação da teoria geral do marketing relacional e da noção que em diferentes ambientes de negócio diferentes modelos relacionais são praticados, expondo desta forma as insuficiências prevalecentes na literatura relativamente ao exercício do marketing relacional em contextos pouco explorados como o caso das pequenas organizações de serviços especializados, onde práticas consideradas fundamentais pela literatura prevalecente para o marketing de mercados de consumo, não têm nas organizações estudadas a mesma importância ou qualquer aplicação de todo, sendo estas práticas substituídas por outras de âmbito relacional mas

com distinta hierarquia e grau de importância, ou enfatizando pontualmente outras dimensões diferentes das propostas na literatura.

Esta pesquisa reforça a noção da existência de mais sutilezas e diferentes fatores-chave de setor para setor, que substancialmente determinam outras soluções e compromissos para os problemas que o marketing relacional se propõe resolver.

Em todo o caso esta investigação corrobora a teoria geral do marketing relacional como paradigma de marketing e sublinha a necessidade de mais investigações para o cabal conhecimento dos diferentes exercícios de marketing que subsistem na realidade dos diferentes setores e ambientes de negócios.

Como último contributo, esta pesquisa pretendia analisar sob o ponto de vista do marketing relacional o setor em questão, com o objetivo de que os seus resultados pudessem auxiliar as pequenas empresas de serviços profissionais especializados em arquitetura, a mitigar insuficiências e sublinhar princípios basilares de marketing, de forma a melhor prosseguirem o seu objeto em sintonia com as responsabilidades sociais e económicas exigíveis ao exercício da arquitetura.

O modelo apresentado na secção 6.3 esclarece as relações entre as estratégias e as práticas, bem como propõe novos processos de atuação, que permitem extrapolações e adaptações à realidade das empresas, mas é sobretudo um referencial estratégico simples que incentiva à reflexão dos profissionais interessados na procura de soluções singulares de serviços e comportamentos, que certamente ajudarão à gestão destas organizações. Não se pretendeu fazer uma listagem exaustiva de estratégias e práticas possíveis, nem elencar as vantagens do domínio da teoria de marketing para as organizações, mas elucidar e chamar a atenção para áreas de conhecimento críticas para qualquer negócio.

Em termos práticos e no que concerne às pequenas organizações de serviços profissionais especializados em arquitetura, esta investigação clarifica o modelo de atuação das mesmas, enfatiza a importância do valor da carteira de clientes, e da imperativa necessidade de desenvolver uma rede de relações assentes na confiança entre os diferentes atores e na qualidade, diferenciação e inovação de serviço como aspetos estratégicos para o desenvolvimento dos negócios. Contribui nesta medida para uma maior consciencialização dos profissionais para uma abordagem holística da gestão, onde muitas mais variáveis e dimensões interagem para o desempenho das organizações.

Esta pesquisa contribui certamente para uma análise pormenorizada do modelo de negócio existente e grosso modo transversal a todo o setor, e com isto fomentar a criação de propostas de valor diferenciadas, mais integradas e como tal de qualidade superior para todos os *stakeholders*.

## **6.5 Limitações e recomendações de investigação**

A presente pesquisa é de carácter exploratório, e foi enquadrada num prazo temporal pré-definido que concomitantemente determina direta e indiretamente um conjunto de opções e limitações próprias duma investigação académica. O projeto de investigação partiu dum conjunto alargado de fatores e variáveis que a literatura sublinhava como estruturantes para o marketing relacional, mas que dado o caráter inovador do tema e o desconhecimento subjacente, admitimos que podem ter ficado por identificar e considerar outras variáveis críticas para a cabal compreensão da ação das empresas no domínio do marketing relacional neste setor.

Em termos metodológicos a opção de operacionalizar a parte empírica através da técnica de recolha de dados primários, com grupos de discussão implicou a escolha dum grupo de participantes não representativo, constituído por conveniência, mas que teve como limitação adicional o fato de todos os participantes serem do distrito de Braga, criando uma potencial uniformidade cultural, redutora da existência e confronto de possíveis e diferentes realidades. Neste sentido seria interessante dotar a amostra duma maior representatividade pela reunião de participantes de outras regiões do país, engrandecendo por esta via o alcance dos resultados.

Por outro lado, as discussões centraram-se nas práticas e estratégias em uso pelas pequenas organizações de serviços profissionais especializados em arquitetura, e com base numa análise em retrospectiva das experiências dos participantes, mas sem continuidade para o futuro que se imagina pródigo em mudanças a este nível, dada a conjuntura económica que o setor atravessa e a tendente revolução de mentalidades e modelos de negócio espectável. Seria muito produtivo para a prossecução da evolução de conhecimento científico nesta matéria, a realização deste estudo noutros momentos temporais.

Neste seguimento recomenda-se a extensão deste estudo a uma (i) amostra representativa, (ii) à auscultação dos clientes relativamente a alguns tópicos críticos de



forma a perceber se existe alguma sintonia e eco entre as estratégias e práticas que as pequenas empresas operacionalizam e o recetor, nomeadamente quanto às necessidades e expectativas destes atores, e por fim uma (iii) abordagem quantitativa para teste de hipóteses de forma a determinar a consistência e validade de algumas preposições daqui resultantes e possível generalização de resultados.

## **6.6 Considerações finais**

Esta investigação pretendeu estudar as práticas e estratégias de marketing relacional à luz do contexto específico dos serviços profissionais especializados em arquitetura, expondo as debilidades entre os modelos pré-existentes e a sua incorreta generalização para todo e qualquer setor independentemente das suas características específicas.

Por outro lado, no decurso da investigação e de acordo com as impressões e os dados primários recolhidos, foi ganhando ênfase a ideia de que o setor em causa possui uma mentalidade homogénea e um comportamento padronizado, passivo e pouco competitivo face ao mercado. Esta realidade é largamente justificada pelas condições conjunturais vividas pelo setor durante décadas, nomeadamente pela reduzida rivalidade intrínseca, por força do crescimento constante do mercado dos serviços especializados onde a procura superou sempre a oferta durante todo o século XX e primeira década do século XXI, bem como pelas características psicológicas típicas dos profissionais em causa, mais centrados no serviço do que no mercado.

Este contexto favorável não incutiu nas organizações e profissionais o desenvolvimento de estratégias de marketing planeadas e estruturadas, ou a fuga à gestão incremental das organizações, tendo como resultado concreto a incapacidade de antecipar as tendências do mercado e de criar fatores de diferenciação substantivos, no pressuposto que a simples criação de relações, por força da atividade profissional e estatuto social, bem como efeito do passa-palavra agissem como o principal veículo de comunicação e posicionamento.

Hoje, e por força das dificuldades conjunturais do mercado nacional e internacional que configuram desafios que urge vencer, é imperativo o desenvolvimento de estratégias e práticas integradas de marketing adaptadas ao setor em questão e às suas particularidades, que criem de acordo com as novas realidades globais, valor

diferenciado, sendo para tal necessário reformular hábitos e modelos referenciais da ação dos profissionais especializados de serviços puros.

Sem haver uma fórmula ou caminho único para este imperativo, sublinhamos que em traços gerais, e do que decorre da análise elaborada, a reestruturação organizacional das empresas para tender aos desafios do mundo económico globalizado, é possível. Fundamentalmente importa que as estratégias assentem no desenvolvimento de competências nucleares capazes de suportar estes esforços empresariais, na transformação cultural das organizações para as vantagens da pro-atividade, no desenvolvimento dum posicionamento claro e distintivo, e na aposta na comunicação com o meio envolvente.

Desta forma o exercício profissional e empenhado de *networking* com todas as entidades capazes de contribuir positivamente com a organização em causa, a inovação e a iniciativa empresarial, surgem como chaves para o futuro.

Tradicionalmente estes fatores são estranhos para o setor e profissionais especializados em arquitetura, mas necessários para adicionar e acrescentar valor às práticas que as pequenas organizações dominam no âmbito do marketing relacional, de forma a construir um modelo válido de marketing segundo uma perspetiva holística, que sirva de instrumento orientador do exercício profissional num ambiente adverso e permanentemente mutável, como o mundo empresarial atual.



## **Apêndice I** Guião das questões dos grupos de discussão



## Guião das questões realizadas nos grupos de discussão

Dirigido a minigrupo constituído por quatro elementos, com duração máxima estimada de discussão de 90 minutos.

Total de 41 perguntas subdivididas por 3 tópicos obrigatórios (com 26 perguntas) e 6 opcionais (com 15 perguntas), de acordo com a revisão da literatura executada.

Metodologia mista, com questionário semiestruturado existindo uma ordem das questões, sobre as quais os entrevistados podem dar a resposta tão longa quanto entenderem, e fechadas onde a gama de respostas está delimitada.

Preconiza-se a aplicação da metodologia mista uma vez que pretendemos analisar uma estrutura que já conhecemos, mas sobre a qual pretendemos verificar que fatores é que evoluíram com o tempo. É também de aprofundamento, dado que alguns tópicos que conhecemos não estão de todo suficientemente explicados. Por fim, porque se trata de explorar um tema particularmente pouco estudado pela literatura científica.

O moderador do grupo de discussão – técnica qualitativa de pesquisa, conduz a discussão, lançando as questões e estimulando o debate entre todos os participantes.

### 1º Tópico obrigatório: Estratégias de marketing relacional

- Desenvolver um serviço base | Aumentar o serviço com benefícios extra | Inter-relação de preços | Personalizar a relação | Formação de colaboradores.
- Entendem por princípio, agregar serviços secundários ou de apoio ao serviço principal (projeto) de forma a potenciarem e estreitarem os laços da relação com o cliente? Como por exemplo assessorando a direção do investimento a realizar; apresentando potenciais empresas fornecedoras de produtos ou serviços, centralizando a coordenação das diversas atividades de serviços subcontratados, ou seja realizando tarefas para as quais não foram formalmente contratados, mas que podem contribuir para a criação de valor para o cliente?
- Se utilizam a inter-relação de preços entre os diversos serviços do vosso portefólio como forma de cativar o interesse do cliente na prossecução da relação profissional – ex. entre projetos e aditamentos, análise de viabilidades económicas de projetos, pareceres, direções de obras, entre outras?
- Se entendem que é positivo que a relação entre arquiteto e cliente passe do distanciamento inicial (normal entre pessoas desconhecidas) próprio da esfera profissional para uma relação mais próxima entre os dois atores?
- Entendem que tal aproximação é vantajosa e é condição necessária para a concretização dos objetivos de ambos?
- Ou acham que proximidade excessiva pode ser nociva para o bom desenvolvimento do projeto ou serviço?
- Acham que este tratamento personalizado e qualitativo em relação ao cliente é fator de vantagem face á concorrência?
- Entendem que um cliente, que possua uma relação estreita com o arquiteto, tem dificuldade em contratar os serviços da concorrência em detrimento do primeiro?
- Entendem que é possível que um passado cliente, quando necessitar de novos serviços de arquitetura, recorra aos vossos, ou que poderá recomendar os vossos serviços a terceiras pessoas, passado alguns anos? Qual é o tempo de vida útil dum cliente?
- Que fatores é que entendem favorecer a fidelidade e lealdade dum cliente?

### 2º Tópico obrigatório: Práticas de marketing relacional

- Transação (gestão do marketing-mix) | *database* marketing | interação | *network* marketing | e-marketing
- Em função da dimensão e estrutura dos gabinetes (no que toca ao nº médio de colaboradores e nº de departamentos e funções), e de acordo com o tipo de mercado, a individualização dos clientes e a especificidade dos serviços prestados, qual é a melhor forma de atrair novos clientes.*

- Acham que para atrair clientes, o exercício duma política de honorários mais baixos que a concorrência é mais vantajosa? (tópico do marketing transacional – marketing-mix)

- Como é que é possível aplicar uma política de baixos honorários, num mercado onde cada serviço é customizado, onde a publicidade e a comunicação é limitada pelos estatutos profissionais, e normalmente não tem mercados-alvo definidos.
- Que outras práticas utilizam para alcançar este objetivo?
- A vossa prioridade centra-se em manter e potenciar relações com os clientes existentes e manter contatos com os clientes antigos?
- Se entendem que a interatividade entre cliente e arquiteto é a forma mais eficaz para promover a manutenção e fidelização dos clientes?
- Se entendem que um gabinete deva, por força dum cliente com baixo nível de interatividade, adequar (baixando) a sua política de honorários, de forma a manter e potenciar a relação, esperando ganhos (retorno do investimento) ao longo do tempo com serviços subsequentes?
- Se entendem que a recolha e sistematização de informação tem aplicação e é útil para a deteção de padrões de compra dos vossos clientes (*database marketing*)?
- Se entendem que o uso da internet, telemóveis e outras tecnologias interativas (*skype, msn, etc.*) é fundamental para criar, mediar e potenciar o diálogo entre o gabinete e os seus clientes, ou potenciais clientes? (e-marketing)?
- Que outras práticas utilizam para concretizar este objetivo?
- A vossa preocupação é maior em manter relações e serviços com os clientes atuais, em recuperar clientes antigos ou ainda em encontrar novos clientes?

### **3º Tópico obrigatório: Tecnologias de informação e mercados virtuais – promoção e comunicação.**

- Utilizam algum meio para a promoção dos vossos serviços?
- Sim – Quais?
- Não – Passa à pergunta 2
- Quais são os meios de promoção que entendem, melhor se adequar ao tipo de serviços em causa?
- Fazem campanhas publicitárias através da internet (*sites/blogs*) e redes sociais?
- Sim – Porquê?
- Não – Passa á pergunta 4
- Julgam ser interessante no futuro utilizar estas ferramentas?
- Utilizam outros meios tradicionais – rádio, *flyers*, cartas dirigidas a potenciais clientes, placas publicitárias em obras ou em edifícios acabados, etc.?
- Entendem que a internet abriu novos mercados e criou novas oportunidades de negócios para a arquitetura?
- Acham que a internet é uma ferramenta viável para a manutenção da relação entre cliente e arquiteto no pós-serviço?
- Entendem que estas tecnologias eletrónicas permitem maior comunicação entre arquiteto e cliente durante a fase de execução do serviço?

### **4º Tópico opcional 1: Caraterísticas do serviço (repostas diretivas, de sim | não)**

- Dada a assimetria de conhecimento sobre a complexidade do serviço a realizar, entre o arquiteto e o cliente (nomeadamente o cliente particular), julgam necessário e pertinente contextualizar, explicar e justificar o serviço que vão fazer?
- Tratando-se de serviços intangíveis, acham importante dar algum grau de materialização do mesmo, de forma a criar evidências físicas mais relevantes e entendíveis para o cliente? (ex.: através de maquetas, 3D's, apresentação do projeto em suporte em papel envolvidos numa imagem corporativa integrada com o gabinete, cartões-de-visita, viaturas, vestuário, etc.).

### **5º Tópico opcional 2: Comportamento do consumidor**

- Das caraterísticas a seguir apontadas quais são aquelas que uma pessoa interessada em contratar este tipo de serviço, procura por parte do arquiteto? (ex.: confiança | competência | capacidade de compromisso | experiência | capacidade de comunicação e diálogo | capacidade de entender necessidades do cliente | a defesa dos seus interesses).
- Se entendem que dada a complexidade dos serviços em causa, e na fase de procura e seleção de arquitetos, as pessoas interessadas são induzidas pelo valor mais baixo dos honorários?
- Acham que a “marca” (nomeadamente grau de notoriedade do arquiteto, nível de qualidade conhecida, valores éticos, morais e arquitetónicos que defende) é essencial na escolha do arquiteto?

### **6º Tópico opcional 3: Recursos, capacidades e competências**

- Entendem possuir hoje os recursos, capacidades e competências adequados para fazer face à complexidade do mercado - nomeadamente perante a crise aguda do setor, a grande concorrência, a evolução qualitativa do mercado, o fenómeno da internacionalização de serviços e empresas, e os efeitos económicos da globalização, a pesquisa de novos mercados e serviços?
- Não – Quais é que acham que deveriam possuir?

### **7º Tópico opcional 4: Orientação para o mercado, cultura organizacional e inovação**

- Entendem que devem gerir o vosso gabinete a partir da perspectiva dos clientes, ou seja, olhando de fora para dentro da organização e ajustando-a constantemente às necessidades dos clientes (ex. em termos de serviços, processos e tecnologia)?
- Importam-se em conhecer as políticas dos vossos concorrentes, no que concerne a honorários, processos de trabalho, serviços desenvolvidos, projetos realizados, tipo de mercado, comunicação, etc.)
- Se sim - Trata-se dum processo contínuo e estratégico ou são casos esporádicos?
- Acham importante a aprendizagem com o mercado (clientes e concorrentes e fornecedores)?
- Esta aprendizagem traduz alterações na cultura e no modo de operar do vosso gabinete, em termos de novos e diferentes serviços ou novos processos de trabalho?

### **8º Tópico opcional 5: Redes de relações**

- Se entendem que é importante fazer a gestão atenta dum amplo leque de relacionamentos envolventes dum gabinete de arquitetura, que podem começar com os potenciais interessados na contratação dos serviços de arquitetura, clientes, fornecedores, concorrentes, colaboradores e outros, e que todos concorrem ao mesmo tempo para o sucesso empresarial da organização em causa?
- Dos atores acima citados, quais são aqueles que configuram os relacionamentos mais importantes? E porquê?
- Existem diferenças de relacionamento entre clientes empresa e clientes particulares? Quais? E que estratégias usam para fazer face a estas diferenças?

### **9º Tópico opcional 6: Geral**

- Entendem que é melhor centrar-se num serviço específico, procurando a especialização nesse mercado ou que devem ser abrangentes tentando dar resposta a tudo o que o cliente necessita?
- Qual é o modelo futuro dos gabinetes de arquitetura? (modelo de negócio | tipologia de serviços | inovação de serviços | internacionalização)?





## **Apêndice II Transcrição do grupo de discussão 1 – Exploratório**



## Grupo de discussão realizado no dia 13 de Novembro de 2012

Grupo composto por quatro participantes, identificados pelas letras A | R | J | B, e moderado pelo investigador, aqui identificado pela letra I.

A discussão decorreu entre as 12.30 e as 14.30 horas, durando aproximadamente 90 minutos.

Início da discussão -----

### **I - Acham que para atrair clientes, o exercício dum política de honorários mais baixos que a concorrência é mais vantajosa? (tópico do marketing transacional – marketing-mix)**

B – Acho que é possível, mas não é o melhor caminho..., não é aquilo que se deve fazer. Cada vez mais a questão preço é para o cliente um fator essencial, mesmo sabendo o cliente, à partida, que a qualidade seria inferior.

O nosso mercado é um mercado complicado porque ainda há muita gente que não procura um projeto de arquitetura, mas uma licença camarária. Porque quer queiramos quer não e apesar de haver muita gente que procura a qualidade do projeto arquitetónico, ainda há muitos outros que vão aos gabinetes, procurando no arquiteto somente alguém que lhes trate da burocracia.

### **I – Será esse cliente o cliente que interessa a um gabinete de arquitetura?**

B – Não. Não é esse o cliente que nos interessa!

R – Penso que importa definir qual é o cliente ideal! O cliente ideal dum gabinete, é aquele que pode deixar à livre vontade do arquiteto o planeamento da casa, mediante as pré condições que coloca, tipo de habitação que quer, quantidade de dinheiro que quer gastar. Que ideia é que tem sobre o que é uma casa, mas o ideal seria o cliente que deixa que o arquiteto faça o seu trabalho, desenvolva a ideia, confiando no profissional que está a contratar, já que se contrata um profissional é para confiar nele, sabendo que o processo de trabalho é de ir adaptando as coisas... O cliente ideal é aquele que garante que o trabalho técnico seja feito com serenidade de trabalho, e que não seja uma influência dum preço ou de um honorário que vai determinar se vai trabalhar com aquele arquiteto ou com outro.

B – O bom cliente é aquele que exige um bom serviço e não um bom preço.

A – Ou a boa relação qualidade preço...

R – Eu vejo a relação dos honorários, um pouco desta forma, e sempre dependente da forma como cada um trabalha. O cliente entende que gastar pouco dinheiro no projeto equivale a gastar pouco dinheiro porque entende que o projeto não é importante e provavelmente a execução do projeto mais barato vai-lhe sair mais caro em termos do que resultar no final.

### **I – O público normalmente não tem essa noção? Ou seja, entende que o projeto é um custo e então quanto mais baixo melhor?**

R – Exato. Entende como supérfluo. Quando não... O *gap* que está aqui é fazer entender que o importante é de fato o planeamento da casa que o cliente quer, e que esse planeamento requer tempo e esse tempo tem que ser traduzido em dinheiro e honorários para o arquiteto. Onde o resultado poderá ser o benefício de custo no final dum obra. Foi bem planeado, foi bem discutido, foi bem espelhada a ideia do cliente, o arquiteto conseguiu transmitir todas as ideias ao cliente e este aceitou-as, porque “ele” é um técnico... Nós vamos ao médico e não refutamos o que o médico nos diz!

B – Nem estabelecemos ao médico que ele nos tem que observar durante cinco minutos ou durante meia hora.

J – Mas isso não tem a ver com o fato das pessoas não estarem sensibilizadas para essa realidade. Isto é, no estrangeiro não passa pela cabeça de ninguém entregar um projeto a alguém que não seja qualificado para tal

R – As realidades são diferentes. Falando de habitação própria, o cliente cá não faz a casa, ele contrata alguém para construir a sua casa. Ao contrário de muitos países europeus que as pessoas constroem a sua própria casa. Sendo coisas totalmente diferentes. O estrangeiro tem a noção que a casa vai ser construída por ele. E em muitos países o processo de licenciamento é muito menos burocrático, sendo um processo de auto construção...

J – Mas isso é a construção mais básica. Quanto à construção de maior qualidade as pessoas dirigem-se a um técnico e dão-lhe carta-branca...

R – Sim, supostamente as pessoas recorrem a alguém que possui conhecimentos superiores e qualitativos, que os próprios não têm.

**I – deixem-me por favor centrar o debate. A pergunta inicial tem a ver com o seguinte: o marketing tradicional tem quatro variáveis fundamentais, nomeadamente o preço, a distribuição, a comunicação e o produto. O cliente ideal não será um cliente informado?**

R – Em Portugal a figura do arquiteto não existia há uns anos atrás. Logo a ideia de recorrer a um técnico desta natureza não era corrente. Esta perspetiva foi mudando num espaço de tempo muito curto, cerca de 15 anos, e que teve muito a ver com a visibilidade dum Siza Vieira, Souto de Moura e dos prémios nacionais e internacionais, e que através dos media começaram a perceber o que era um arquiteto.

B – Eu penso que essa evolução tem um pouco a ver com a própria formação das pessoas, que algo que noto que os melhores clientes que nós temos são pessoas com alguma formação, ou seja, as pessoas com mais formação académica...

R – Mais urbanas, mais cidadinas...

B – Porque as pessoas sem formação ainda está na fase de não reconhecimento das capacidades e competências do arquiteto e das implicações do seu trabalho. A evolução cultura da sociedade, a formação académica generalizada das pessoas, proporcionou que as pessoas tenham maior consciência desta realidade.

**I – Queria centrar o debate na questão preço – honorários. E pergunto se este fator é hoje tão importante para os clientes, como atrás disseram, e sendo difícil estabelecer a partida o valor dum serviço de arquitetura pela sua direta dependência com as particularidades da encomenda, como é que esta variável de comunica ao mercado?**

J – Não é possível porque o mercado está falseado...porque temos agentes desqualificados a operar no mesmo mercado e que o cliente não distingue, nomeadamente engenheiros e afins.

**I – Mas havendo essa oferta, ela não é qualitativamente igual. Ou seja, os arquitetos devem produzir um serviço superior aos dos demais atores rivais, pelo qual o mercado deve perceber a diferença? Então pergunto: como é que o arquiteto comunica os seus valores e a sua qualidade de serviço ao mercado?**

R – O arquiteto não comunica.

A – Não comunica nada. A única publicidade que eu faço é ter o nome do gabinete inscrito no carro.

R – Nem sequer andamos apregoar pelas ruas ou pelos cafés que somos arquitetos... O problema é que são serviços que não estão à vista... Basicamente é o cliente que vem ter connosco.

B - Exatamente. Onde um cliente ou um amigo sugeriu que...

J - Sem dúvida.

B – Uns clientes trazem os outros.

**I – Não acham que está mal?**

A – Está.

**I – Então o que acham que deveriam fazer, para melhor comunicar a vossa identidade ao mercado? Por exemplo colocar placas publicitárias nas obras e placas de autor nos edifícios acabados?**

A – Claramente, mas nunca utilizei as de obra. E quanto às de autor ninguém o faz.

R – Somente nas obras do estado.

**I – Mas pode ser uma prática para o futuro?**

A – A questão é que muitas vezes e independentemente do bom projeto realizado, a obra não resulta com a mesma qualidade por responsabilidade de outras partes envolvidas no processo, como o empreiteiro, o que leva no caso de se colocar alguma placa de identificação do autor a uma associação negativa por parte do público sem qualquer culpa do arquiteto.

R – O produto final para o arquiteto é a obra acabada e não o projeto. Sendo que a obra é o resultado dum conjunto concertado de ações de várias entidades, entre as quais o próprio cliente e à qual ficamos para sempre condicionados. Para o bem ou para o mal.

**I – Para além das obras que práticas é que poderemos utilizar para comunicar o nosso trabalho?**

R – A publicidade nos automóveis, os *sites*...

A – Acredito muito mais no *Facebook* como a melhor forma de comunicar, do que nos *sites*.

J – Entendo que é um papel que cabe à ordem dos arquitetos a divulgação coletiva da importância do trabalho do arquiteto.

B – Deveríamos fazer publicidade setorial, dirigida por exemplo aos enfermeiros, médicos, advogados, etc.

R – O problema é que não somos a “ERA” ou o “LIDLE” em que de forma simplista publicámos os nossos serviços. Trata-se de serviços que requerem a procura do cliente e não a propaganda do arquiteto.

J – Bem, nesta lógica de tentarmos publicitar os nossos serviços e captar clientes, podemos cair numa guerra de tentar fazer um projeto excepcional, pelo menor preço, ou seja é fazer mais com menos como o ministro da educação propõe hoje para as escolas.

**I – Mas não é importante dar-se a conhecer ao mercado, existir como escolha, apresentar uma proposta de valor que me distinga? Fazem isto de alguma forma ou simplesmente confiam nos vossos contactos pessoais?**

J – Sim, somente dessa forma.

B – È a satisfação dum cliente que trás o outro.

R – Basicamente é através do *site* e do *Facebook* que fazemos essa promoção.

**I – Durante a fase de execução do serviço, pergunto-vos se entendem que a interatividade é a melhor forma de promover a relação com o cliente?**

R – Sim.

A – Considero que é eficaz até um certo ponto, porque se interagirmos demais os clientes acabam por abusar e interferir com o desenvolvimento do projeto de forma negativa.

J – Pode haver um excesso de confiança.

A – Por exemplo, temos clientes que não eram amigos e hoje são, e casos de clientes que eram nossos amigos antes e que agora deixaram de o ser. É uma situação muito complicada de gerir, porque tem de haver um limite.

R – Uma relação próxima é muito importante, mesmo para que o cliente possa comunicar com o arquiteto da melhor maneira possível as suas necessidades e ansiedades, bem como para entender as razões de determinada decisão por parte do arquiteto.

A – Não podemos cair no exagero. Antigamente os arquitetos eram completamente autistas, não ouviam ou aceitavam qualquer ingerência do cliente no seu trabalho, mas também não podemos cair no oposto. O cliente tem de saber que o técnico está ali presente e a sua opinião deve ser valorizada, caso contrário não é possível exercer arquitetura.

J – Sim sem dúvida. Mas também concordo que tem de haver um equilíbrio para ser possível a relação entre os dois.

B – È fundamental que a relação seja próxima, porque doutro modo não conseguimos fazer um bom projeto, nem responder a um projeto para determinada pessoa se não conversarmos com ela abertamente. Alias, e isto depende de cada um é certo, mas a minha abordagem é perceber a forma da pessoa viver, e a sua forma de estar na vida quer profissional quer pessoal, sem entrar em intimidades como é óbvio, mas isso importa para dar uma boa resposta ao cliente como é óbvio.

A – ... Para no mínimo saber o que ela precisa. As pessoas não são iguais e como tal tem necessidades diferentes.

J – A proximidade permite o desenvolvimento dum projeto segundo as necessidades do cliente e de acordo com as conceções do arquiteto. Desta maneira o cliente fica satisfeito.

**I – Entende que a recolha e sistematização de informação sobre os clientes é útil para a melhor compreensão dos padrões de compra dos vossos clientes.**

A – Não porque cada cliente é único.

R – Não serve para nada, porque cada cliente é específico. Cada pessoa é uma pessoa diferente, com hábitos e modos de viver completamente distintos.

A – Mesmo que o cliente seja uma empresa, essa empresa é representada por uma pessoa e todas são diferentes.

B – O que nos distingue dos outros profissionais é que a nossa relação com o cliente é direta. Por isso é que não reproduzimos projetos. São sapatos para um só pé e não para qualquer pessoa.

**I – Entendem que o uso da internet, telemóveis e outras tecnologias interativas como o skype, msn, é fundamental para criar, mediar e potenciar o diálogo entre o gabinete e os seus clientes ou potenciais clientes, estabelecer relações de interdependência e de preferência?**

A – Todas não, mas algumas são importantes.

B - Enviar mensagens por telemóvel é útil, mas utilizar *messengers* e outras do mesmo género, eu não acho muito profissional...

R – È possível utilizar o *Facebook* para promover e comunicar os serviços, mas de resto para manter uma relação com o cliente acho de todo que não. Eu, penso que se perde a ligação pessoal com o cliente e que é de extrema importância nesta área. Muitas vezes iniciamos um contato através do *Facebook*, mas depois o contato é pessoal. È só um meio de trabalho, quase como imprimir um cartão-de-visita.

A – O *Facebook* é “o antes” da relação...

R - Exato.

**I – A vossa preocupação é em manter relações com os clientes atuais, em recuperar os clientes antigos ou em encontrar clientes novos?**

R – Clientes novos.

A – Depende...

B - O importante era tudo.

A – Clientes novos é importante mas há alguns atuais que não convém mante-los.  
R – O cliente atual é importante pode funcionar como ponte para o próximo. Não há um investimento da nossa parte em continuar a relação com os antigos clientes, mesmo com aqueles que o serviço correu muito bem.

A – Se correu bem nunca deixas de ter contacto.

J – Exatamente.

R – Com o tempo deixas sempre. Com poucas exceções mantivemos o contato com alguns clientes muito bons, o tal cliente ideal para quem desenvolvemos diversos serviços.

A – Mas está servido. Tem a casa, a decoração, tem tudo. Mas se precisar de repente se calhar vem-nos bater à porta.

R – Provavelmente.

A - Se calhar. Mas também não temos falado com eles.

A – É o cartão natal e o feliz aniversário por *sms* nos dois primeiros anos, mas depois...

R – Depois perdeu-se. Isto é como os amigos que a pessoa acaba por ter uma relação diferente, um estar diferente e perde esse contato... perde esses contactos.

**I – Acham que a relação fica esgotada?**

A – Sim, há uma altura da obra em já quase não conseguimos ver o cliente à frente. Isso acontece... de saturação.

**I – Ou seja, por duas razões: fica esgotada a relação e o produto de facto já não se vende mais aquele cliente em termos gerais?**

A – Exato.

R – É. Isso funciona assim. Sim é isso.

A – Também há clientes – o cliente comercial, se o cliente vem a nós e nós formos clientes deles, se eles voltarem a precisar de alguma coisa eles continuam a trabalhar connosco. Isso também acontece.

R – Nós temos clientes uma relação comercial.

A – Mas que de comercial fez-se a casa...

R – A sistematização do cliente, ou seja ter aquele cliente para vários serviços, mesmo sendo particular, mas para vários serviços.

**I – Entendem que a internet abriu novos mercados e novas oportunidades de negócio?**

R – Sim. Por estas razões todas... as redes sociais, os *sites*, as revistas *online*, as publicações *online* a facilidade que as pessoas têm em aceder a imagens que doutra maneira tinham que comprar uma revista... e as pessoas partilha. Também tem a ver com a primeira parte (da discussão), porque as pessoas acabam por estar mais informadas e têm um gosto mais apurado porque as imagens vão circulando. E isso é importante, não é, porque enquanto que antigamente as pessoas tinham de comprar um revista de arquitetura para ver, e que só os interessados ou os muito interessados é que iam lá comprar...

B – Exatamente.

R – ... Hoje em dia não, quer na televisão, quer na internet as pessoas vão sendo bombardeadas com imagens o próprio gosto vai-se moldando e adquirir novos gostos e novas formas de observar o mundo. E isso vai aumentando um bocadinho a capacidade de encaixe das ideias do arquiteto.

**I - Entendem por princípio, agregar serviços secundários ou de apoio ao serviço principal (projeto) de forma a potenciarem e estreitarem os laços da relação com o cliente? Como por exemplo assessorando a direção do investimento a realizar; apresentando potenciais empresas fornecedoras de produtos ou serviços, centralizando a coordenação das diversas atividades de serviços subcontratados, ou seja realizando tarefas para as quais não foram formalmente contratados, mas que podem contribuir para a criação de valor para o cliente?**

R – Isso foi um princípio desde a criação do gabinete

I – Por exemplo fazer o projeto e leva-lo à camara... quando poderia ser o cliente a levá-lo?

R – Isso fazem todos.

A – Nem toda a gente faz.

R – Hoje em dia toda a gente faz.

**I – Mas é um custo que tem?**

A – Estou a pensar em deixar de fazer.

B – Lá está. São das tais coisas que podem ser entendidas como um mau serviço, quando não é. Quando não há essa intenção. Mas se não o fizermos pode ser interpretado como um mau serviço pelo cliente.

**I – O cliente parte do princípio que isso é obrigatório?**

B – O cliente quer o serviço todo.

R – O entendimento do cliente é que o serviço todo é aquele.

A – O cliente esquece-se que tem de pagar a entrada do projeto na câmara... e que isso não está incluído nos honorários.

B – Pois.

R – Mas isso também pressupõe uma má comunicação com o cliente.

**I - Se utilizam a inter-relação de preços entre os diversos serviços do vosso portefólio como forma de cativar o interesse do cliente na prossecução da relação profissional – ex. entre projetos e aditamentos, análise de viabilidades económicas de projetos, pareceres, direções de obras, entre outras?**

A – Isso já é possível.

R – E é recomendável

B – E é o legal, digamos até pela própria ordem. É uma prática comercial. É o princípio da vivenda geminada, onde a primeira tem um preço e segunda tem outro... e se elas forem dez, não vai a custo zero mas quase.

J – Isso é a política do “continente” de fidelizar o cliente... leve três e pague dois.

**I - Dada a assimetria de conhecimento sobre a complexidade do serviço a realizar, entre o arquiteto e o cliente (nomeadamente o cliente particular), julgam necessário e pertinente contextualizar, explicar e justificar o serviço que vão fazer?**

R – Claro. Mesmo relativamente aos preços, o que o serviço prestado, e o que é o serviço prestado... Notamos que nos contratos de serviços não havia uma especificidade do que é que estava incluído ou não. Por exemplo o acompanhamento de obra é x% do valor da obra... e o que é que isso significa.

J – É o projeto de execução o projeto base...

A – Sim, no início não discriminávamos quantas visitas é que estavam incluídas à obra e depois o cliente exigia a nossa presença na obra todos os dias, quando ele não pagou isso.

R – Sim, neste momento especificamos tudo, valores totais e devidos fracionamentos e quando. Assim o cliente já está a contar e perfeitamente ciente que aquele serviço custa x e se ele quiser paga-o e se não quiser não paga. É a questão da garantia, no sentido que eu garanto que vou dez vezes à obra tirar as dúvidas que sejam necessárias ou esclarecer seja o que for.

**I – Mas explicam porque é que isso é importante?**

R – Sim. Completamente ciente do que está no contrato.

J – Lá esta, normalmente o cliente está habituado ao empreiteiro, o arquiteto é que faz o “bonequinho” e o empreiteiro é que trata de tudo.

**I – Mas não é importante dar a um cliente que vos entra pela porta dentro todas as informações relevantes sobre o seu projeto?**

A – Não. Porque estás a dar informação demais ao cliente e depois ele vai a outro lado... Já nos aconteceu muitas vezes.

**I – Mas imaginem que o cliente já vos contratou.**

A – Isso é diferente.

**I - Acham que para fazerem um bom projeto e terem uma boa obra é importante explicar, dadas as complexidades, e em cada momento, justificar ao cliente para que saiba para que se está a fazer aquilo? Ou é deixa-lo estar na ignorância?**

A – Explicar.

R – Explicar.

A – Mesmo para ele poder fazer opções.

R – Mesmo pela questão da relação que temos com ele, mais tarde ele não nos vai apontar que não o chamamos a atenção para este ou aquele processo. A relação de confiança é muito maior. É fundamental esse relacionamento.

**I - Tratando-se de serviços intangíveis, acham importante dar algum grau de materialização do mesmo, de forma a criar evidências físicas mais relevantes e entendíveis para o cliente? (ex: através de maquetas, 3D's, apresentação do projeto em suporte em papel envolvidos numa imagem corporativa integrada com o gabinete, cartões-de-visita, viaturas, vestuário, etc.).**

R – Maquetes, 3ds, rótulos nos desenhos, orçamentos em folhas timbradas etc.

A – Sem dúvida. E a empresa tem uma imagem corporativa...

R – Porque dá credibilidade.

B – Também pode cair mal, se formos nós a portamo-nos mal somos sempre lembrados.

R – É um risco.

**I - Das características a seguir apontadas quais são aquelas que uma pessoa interessada em contratar este tipo de serviço, procura por parte do arquiteto? (ex.: confiança | competência | capacidade de compromisso | experiência | capacidade de comunicação e diálogo | capacidade de entender necessidades do cliente | a defesa dos seus interesses).**

R – Capacidade de comunicação.

A – Eu acho que ele procura tudo.



**I - Acham que a “marca” (nomeadamente grau de notoriedade do arquiteto, nível de qualidade conhecida, valores éticos, morais e arquitetónicos que defende) é essencial na escolha do arquiteto?**

A – Deveria ser, agora...

B – Esse é o cliente que nós procuramos... “esse é o nosso cliente”, é aquele que devemos agarrar, é aquele que vem atrás da nossa marca.

J – Isso sim, mas somente com arquitetos de alto renome. E nós não temos “marca”!

B – Quando se diz que determinada pessoa é uma pessoa honesta, isso é uma marca. E nós podemos zelar por isso.

**I - Entendem possuir hoje os recursos, capacidades e competências adequados para fazer face à complexidade do mercado - nomeadamente perante a crise aguda do setor, a grande concorrência, a evolução qualitativa do mercado, o fenómeno da internacionalização de serviços e empresas, e os efeitos económicos da globalização, a pesquisa de novos mercados e serviços?**

R – A evolução é constante, mesmo ao nível dos materiais com que trabalhamos, e como a evolução é constante a formação tem de ser constante. Não precisa de ser necessariamente uma formação académica mas... até o relacionamento com outras pessoas e o contato com outras pessoas é formação...

B – Tem de haver sempre atualização e atenção é envolvente.

R – Sim sempre.

**I – Por exemplo melhores formas de gestão?**

A – Nós temos um problema, somos criativos e não somos gestores, é um grande problema.

**I – Fazer formação noutras áreas, como por exemplo no mestrado em marketing havia mais um arquiteto e duas arquitetas doutra turma?**

R – Isto por os gabinetes são micro, não são macro e então não há espaço, tendo o arquiteto que ser gestor. Antigamente porque o cliente entrava pelo gabinete dentro podia-se delegar, hoje não.

B – É. Antigamente o arquiteto só se preocupava com a parte técnica, quando hoje temos que também ser comerciais, tem que saber gerir...

R – Preocupava-se com a criação!

B – Mesmo o relacionamento como acabamos de ver... os arquitetos mais antigos eram de péssimo trato, completamente orgulhosos e muito inacessíveis... e com obras fracas.

A – Intragáveis.

B – Hoje não...

R – Mesmo a própria tecnologia e a capacidade que alguns profissionais têm de ainda hoje de lidar com as tecnologias não são tão abrangentes quanto isso.

**I - Entendem que devem gerir o vosso gabinete a partir da perspectiva dos clientes, ou seja, olhando de fora para dentro da organização e ajustando-a constantemente às necessidades dos clientes (ex.: em termos de serviços, processos e tecnologia)?**

A – Nem oito nem oitenta...

R – Tem de haver um equilíbrio entre as duas coisas.

B – É um misto.

A – Eu não posso transformar o meu gabinete naquilo que outra pessoas querem.

R – Tem que haver uma aproximação ao mercado

B – Um ajustamento com aquilo que está acontecer.

**I - Importam-se em conhecer as políticas dos vossos concorrentes, no que concerne a honorários, processos de trabalho, serviços desenvolvidos, projetos realizados, tipo de mercado, comunicação, etc.)?**

A – Por erro não, mas devíamos.

R – É. Por erro não nos damos a esse trabalho, mas devíamos ser.

B – Para sermos comerciais e para evoluirmos, mesmo com os clientes se ele for muito entendido na matéria.

**I - Trata-se dum processo contínuo e estratégico ou são casos esporádicos?**

R – Esporádicos. Porque estamos muito isolados no gabinete e não olhamos o que se passa cá fora por sistema.

**I - Esta aprendizagem traduz alterações na cultura e no modo de operar do vosso gabinete, em termos de novos e diferentes serviços ou novos processos de trabalho?**

R – Sim.

A – Devia.

R – Independentemente de não se fazer isso a miúdo, à uma preocupação que não é superior a tudo, mas há sempre uma preocupação comercial sempre nisto.

**I - Dos atores citados, nomeadamente, fornecedores, clientes, potenciais clientes, colaboradores, entre outros, quais são aqueles que configuram os relacionamentos mais importantes? E porquê?**

R – A rede de clientes, porque são eles que acabam por fazer a publicidade do nosso serviço e com isto trazer outros clientes.

A – Sim, sem dúvida que para nós são os clientes os mais importantes.

B – Também concordo.

**I - Existem diferenças de relacionamento entre clientes empresa e clientes particulares? Quais? E que estratégias usam para fazer face a estas diferenças?**

R – É diferente. O cliente empresa tem um target mais apertado em termos de orçamento disponível, mas tem paralelamente uma abertura maior quanto às opções da nossa proposta. Enquanto o particular é ao contrário. Podendo ter até mais orçamento, mas é mais restrito na aceitação à nossa proposta. É um tema mais pessoal, enquanto a empresa não... para fazer uma fábrica, um gabinete, um showroom, ou outra coisa qualquer dão sempre carta-branca, desde que minimamente justificado é sempre aceite. O particular está muito relacionado com a construção da sua própria casa e como tal o relacionamento é diferente, o interesse é mais pessoal.

**I - Entendem que é melhor centrar-se num serviço específico, procurando a especialização nesse mercado ou que devem ser abrangentes tentando dar resposta a tudo o que o cliente necessita?**

R – Penso que uma especialização é mais rentável, do que abarcar tudo, independentemente da conjuntura. É impossível abarcar tudo, até porque o tipo de conhecimento técnico necessário para tal é de todo impossível de abarcar. Bem como a qualidade de serviço resultante vai ser menor, porque não estás tão dentro do assunto.

J – Eu sou contra a especialização por causa do processo criativo. Mas dentro do tema que estamos abordar hoje também concordo que a especialização é mais desejável.

R – Em termos do projeto como desafio criativo é melhor a abrangência, mas em termos de negócio no dia-a-dia para tirar melhor partido do conhecimento já adquirido é melhor a especialização.

B – A vida em todas as profissões é especializada, caso dos médicos ortopedistas, oncologistas, advogados de direito civil, criminal etc.

**I – Mas no caso dos arquitetos como que decidem qual é a melhor especialização para vocês?**

R – Penso que o próprio mercado acaba por determinar essa especialização, quer queiramos quer não. Se os clientes tenderem para encomendarem em determinada fase mais projetos de loteamento urbano, vamos obrigatoriamente tornarmo-nos especialistas neste tipo de projeto.

B – O nosso mercado não é abrangente que só nos permita fazer hospitais... portanto no nosso setor a especialização é um assunto complicado.

J – Bem, mas se eu apontar como objetivo o projeto de supermercados, ou só lojas comerciais, e não chegar ao cúmulo de dizer que só vou desenhar sapatarias. A – Mas assim ganhávamos muito mais...

R - A legislação é muito complicada e mais volátil e por essa via podemos dominá-la muito melhor se tenderes para a especialização. Ou seja, quer em termos de capacidade técnica, conhecimento de materiais e domínio da legislação somos muito mais rápidos na resposta ao cliente e como tal mais competitivos.

Fim da discussão -----



## **Apêndice III Transcrição do grupo de discussão 2 – Exploratório**



## Grupo de discussão realizado no dia 16 de Novembro de 2012

Grupo composto por quatro participantes, identificados pelas letras R | N | J | A, e moderado pelo investigador, aqui identificado pela letra I.

A discussão decorreu entre as 14.30 e as 16.30 horas, durando aproximadamente 90 minutos.

Início da discussão -----

**I - Acham que para atrair clientes, o exercício dum política de honorários mais baixos que a concorrência é mais vantajosa? (tópico do marketing transacional – marketing-mix)**

J – A nossa publicidade, no fundo são os nossos antigos clientes, para quem tentamos fazer sempre o melhor, e se ele ficar satisfeito ele vai-nos recomendar a terceiros. Para isso costumamos fazer uma abordagem ao estilo de vida que ele tem para saber aquilo que vamos propor. E isso engloba o orçamento em termos de orçamento, apesar dele nos poder dizer um valor para termos a noção até onde podemos ir, e a forma como vamos estruturar a racionalidade da habitação.

**I – Mas para poderes atrair clientes baseias-te na rede de contactos que já tinhas? Neste caso um cliente que vai trazer o outro?**

J - O nosso escritório tem trabalhado nesse sentido.

R – A partida um cliente trás o outro.

J – O cliente volta se ficar satisfeito e recomenda-nos a pessoas conhecidas que estejam a necessitar destes serviços

A – Não somos nós que vamos à procura do cliente, é o cliente que aparece cá e já sabe quem nós somos...

R – Sim, já tem algumas ideias...

A – Quando ele aparece cá ele já sabe quem nós somos e melhor que nós o conhecemos a ele, pelas informações que recolheu através de antigos clientes.

**I – É uma prática que penso ser utilizada por todos os gabinetes de arquitetura deste país, talvez adequada a um período de crescimento do mercado em que a procura era superior à oferta. Pensam que neste momento com o mercado em clara retração ainda uma prática de possível manter? Para quem sai hoje para o mercado e não tem esta rede de clientes como que pode fazer para angariar clientes?**

R – Penso que começa muito pela da rede de contatos familiares.

N – Por exemplo na malta nova que sai hoje das faculdades, a tática dos concursos públicos é uma prática muito usual. Quer para tentar ter algum rendimento. E não quer dizer que seja para ganhar o concurso, mas um segundo prémio, ou um terceiro ou uma menção honrosa para melhorara o currículo e depois isso funcionar como catapulta para o mercado. Eu conheço alguns *ateliers* que nasceram por equipas que se formaram para concorrer a concursos públicos e que ganhar o projeto para um centro de saúde, etc., e depois aquele grupo acaba por se constituir... e há alguns *ateliers* que nasceram assim em Portugal e que depois se desagregaram

R – Também há outra forma agora, que é em termos de *internet* há uma série de *sites* em que publicamos fotos do nosso portefólio e que aquilo ir calhar num cliente qualquer seja nacional ou estrangeiro e a partir daí dar o salto, não sendo bem uma internacionalização, mas uma forma de fugir ao rol de contatos mais fechados que acabamos por ter.

N – E o início dos *websites* por acharem que deviam ter, por era uma coisa que os outros também tinham e outra áreas também tinham e as primeiras vezes que receberam encomendas ou contactos pela *internet* foi uma surpresa, isto é as pessoas tinham uma ferramenta a funcionar e que sabem para que é aquilo serve e fica surpreendido por ela funcionar... quer dizer que não tinha convicção naquilo.

Eu estou a pensar num caso muito específico, não interessa para este debate quem, mas receberam uma encomenda do estrangeiro. Um tipo Suíço que selecionou um arquiteto Português da *internet* dentro de vários arquitetos Portugueses. E esse arquiteto Português que foi contactado, e a obra foi executada, ficou surpreendido quando já tinha o *website* há muitos anos. Isto é, praticava aquilo sem ter a noção exata para que aquilo estava a servir. A ferramenta no fundo não estava a ser potenciada.

A – No nosso caso isso também acontece, mas são muito pontuais, porque quando o cliente quer fazer uma casa (ou que for), se não nos conhece é sempre um pouco complicado, adjudicar-nos um trabalho sem saber o que é que vai acontecer. Nós já desenvolvemos dois ou três projetos também para a Suíça e para França em que só conhecemos o cliente quando o projeto já estava aprovado. Mas não foi pela

*internet* mas sim por referências nossas. Pessoas que estavam lá, para quem fizemos os 3Ds, enviamos o projeto e só os conhecemos pessoalmente posteriormente.

N – Aqui funciona muito o contato de proximidade, não é? E aí pode quase desajustar a ferramenta. Isto é não a torna vital.

J – Já me aconteceu uma situação quase idêntica que foi não com arquiteto, que acabou o curso, e que viu o nosso *site* e gostou da nossa forma e que entrou em contato através de outras pessoas que por coincidência também nos conheciam a ver se lhe podíamos dar o estágio. Portanto essa ferramenta pode ajudar também neste sentido.

**I – De uma forma ou outra, menos pela internet pela distância e em que não se conhecem as pessoas, vai estar sempre implícito a confiança, competência e a notoriedade do arquiteto?**

N – Mas eu acho que há aí outra coisa e tem muito a ver com práticas anteriores a esta fase da *internet*, que é por exemplo relativo a vínculos ou nem que seja a compromissos estabelecidos com empreiteiros etc. Por exemplo “eu” tenho um arquiteto que já me faz estas coisas há muito tempo e até pode haver melhor ou não haver, mas há ali um compromisso que não quer dizer que seja de amizade, e que sempre correu bem não tem razão nenhuma para por em causa esta relação. Portanto há muito trabalho que chega por este meio, ou seja conquistou-se uma via.

J – Mas penso que de fato acontecia assim, mas já foi mais do que agora.

N – Isto correspondia a uma prática mais antiga.

J – Mas agora procura-se mais a qualidade porque senão não é viável...

A – Mas esse vínculo é na base da confiança de correr tudo bem durante o projeto e a obra. Temos vários clientes que nos enviam novos clientes porque correu tudo bem entre nós e eles. Já há aquela confiança necessária. Há outros que vêm cá agora quando eram clientes doutros gabinetes por diziam era muito difícil de falar com “eles”.

R – É como no advogado, depois de passar algumas barreiras já se fala à vontade com ele.

N – E há outro mecanismo que podia ficar em *off* que é o contato político. As pessoas pensam que para não arriscarem, porque o projeto é no centro histórico, vão ao tipo da câmara. Ou seja não é o próprio, isto é, estamos afalar duma coisa comercial invertida. É o próprio cliente que tem consciência disto e que decide proceder desta maneira pensando retirar vantagens desta relação.

**I – Já abordaram este tópico nas vossas anteriores respostas, mas entendem que o uso da internet, telemóveis e outras tecnologias interativas (*skype*, *msn*, etc.) é fundamental para criar, mediar e potenciar o diálogo entre o gabinete e os seus clientes, ou potenciais clientes? (e-marketing)?**

N – É o caso do Fernando Guerra, fotógrafo, que não sendo arquiteto, ou melhor ele até é arquiteto de formação, aquilo agora funciona como uma plataforma... isto é mais uma vez o processo inverteu-se. Antigamente o arquiteto queria promover o seu trabalho e começou a haver muitas revistas *internets* – porque era difícil ter projetos nas revistas, saía o Siza e saíam mais dois ou três, saía o Álvaro Rocha e toda a gente dizia este fulano consegui. Hoje esta coisa democratizou-se e é mais fácil, mas pagava-se a um fotógrafo e ele ali faz o contrário. Ele suporta o custo do trabalho fotográfico e é ele que depois o vende às editoras, isto é a “Domus” quer promover o trabalho do Siza e compra-lhe o trabalho, a “Habitar” as mesmas imagens e compra-lhe também. Ele vende sempre os mesmos direitos. Aquilo começou a transformar-se numa plataforma em que os trabalhos ele já não tem que os ir procurar. A malta nova quando entende que tem um trabalho que tem qualidade, só lhe envia um *e-mail* e o tipo vai lá e fotografa e põe em carteira, tendo depois a rede comercial dele para tentar colocar estas coisas. É uma estratégia *win-win*, em que o arquiteto ganha um canal de difusão em potência, pelo menos no *site* dele que é muito visitado. Há muita divulgação de arquitetura nova Portuguesa na *internet* fruto do Guerra e de outros fotógrafos como o Morgado, que já têm *sites* internacionais. Isto é, já nem é a arquitetura a fazer o trabalho, mas uma espécie de associação de outros profissionais que ganham com isso. No fundo há um mercado de arquitetura que já não é vender projetos mas imagens de projetos.

J – Isso é um exemplo, mas acho que o arquiteto podia associar-se a outros nomeadamente o arquiteto paisagista e outros mais, para num todo formar o melhor possível....

R – Sim, sim. Esse trabalho de rede acaba por ser essencial. Já não é só um a tentar arranjar mercado para si, mas todos depois de se conhecerem bem, providenciar ser viços para todos.

J – Um ao divulgar o seu trabalho está paralelamente a divulgar o trabalho dos outros.

R – Exatamente.

J – E penso mesmo que cada vez mais se está a trabalhar nesse sentido Antigamente somente um arquiteto mais conceituado é que recorria por exemplo ao serviço dum arquiteto paisagista ou *designer*, e hoje isso é prática corrente.

R – Sem dúvida. Com cada vez mais colaboração interdisciplinar.

N – Só criavam o vínculo a partir da primeira vez que precisavam, isto é: somente se projetassem uma habitação que tivesse arranjos exteriores de alguma envergadura é que entendiam chamar alguém mais especializado.

Mas por exemplo os concursos veio atalhar muito esse caminho, porque como têm que constituir logo a partida uma equipa, havendo uma associação mais cedo e uma consciência para esse trabalho coletivo. No caso do *atelier* onde trabalhei mais anos, os arranjos exteriores eram sempre feitos pelo coordenador do projeto e foi uma prática muito corrente... e agora qualquer arquiteto que sai agora da escola reconhece a necessidade de ter alguém mais especializado numa área dessas.

**I - Se entendem que a recolha e sistematização de informação tem aplicação e é útil, para a deteção de padrões de compra dos vossos clientes (*database marketing*)?**

A - Não porque os nossos clientes são individuais, cujas necessidades são muito específicas uns dos outros.

N – Havendo em termos gerais as mesmas necessidades depois em pormenor são sem dúvida todos diferentes.

R – Não há necessidade de utilizar essas ferramentas, porque conhecemos o nosso cliente pessoalmente.

J – Vamos procedendo sempre a compilação de tendências, que servem de orientação para determinadas preferências atuais dos clientes, mas no fundo há sempre um conjunto de necessidades diferentes entre todos.

**I - A vossa preocupação é maior em manter relações e serviços com os clientes atuais, em recuperar clientes antigos ou ainda em encontrar novos clientes?**

J – O nosso objetivo é atingir os três.

A – Não andamos à procura de clientes novos. Preocupamo-nos em tratar bem os clientes que temos, e são esses que nos vão trazer os futuros clientes.

R – E reavivar os antigos. Havendo uma conversa entre um cliente atual e um cliente antigo ou um cliente antigo e um potencial cliente, permite que o sistema se mantenha vivo e se autoalimente.

A – Nós todos as festas de Natal enviamos aos nossos clientes um postal feito por nós personalizado e isso vai reavivar a memória deles, criando uma sensação de conforto aos clientes por nós nos lembramos deles.

**I - Existem diferenças de relacionamento entre clientes empresa e clientes particulares? Quais? E que estratégias usam para fazer face a estas diferenças? Relativamente ao número de encomendas que cada um faz e da recorrência superior que os clientes industriais fazem comparativamente com os particulares.**

R – É um detalhe muito relativo, porque não há muitas diferenças. Pelo menos à uns anos atrás uma vez que tanto para um construtor como para um particular era possível fazer vários projetos, como por exemplo para o próprio e para os filhos no caso dos emigrantes.

J – É relativo porque tem também a ver a localização do gabinete. Mesmo tendo cliente de todo o País, estamos localizados num lugar pequeno, sendo que a maior parte dos clientes é desta zona e temos feitos vários projetos para os mesmos clientes.

A – Num meio pequeno as pessoas não se esquecem. Um cliente só faz uma casa, mas um familiar, um vizinho que também só faz uma casa vai solicitar algumas informações sobre um arquiteto e depois são esses que já não precisam de nós que vão informar e publicitar o nosso trabalho.

N – Mas em parte a pergunta fica sem resposta, isto é, tudo o que se disse foi verdade mas então o que é que leva a investirmos no cliente atual? É em prestar o melhor serviço possível, mas depois numa fase inicial de entusiasmo e novidade e as primeiras vezes que os amigos vão a casas e perguntam quem foi o arquiteto, mas se houver arquitetos na família e como são círculos pequenos há a tendência desse arquiteto se tornar o arquiteto da família e por conseguinte desse grupo de amigos. Porque de fato como é que se trabalha com o cliente do passado, porque o cliente do presente rapidamente fica para trás, porque mais de cinco anos é ...Mais do que a qualidade de serviço e trabalho que ficou feita e efetiva é percebida... é ele perceber passados dez anos que os tipos que fizeram este projeto continuam, sabendo que se fosse hoje a minha casa era diferente, mas eles continuam a trabalhar bem e a promover o seu trabalho. É óbvio que se eu estivesse viver numa casa com quinze anos, dum arquiteto que na altura não era conhecido e hoje já é, eu vou ganhar imenso com isso por ter sido um dos primeiros trabalhos dele, e não ter sido dos últimos... Isto é, que foi cliente do Souto de Moura, hoje está a ganhar muitíssimo com isso, mesmo em termos especulativos.

Eu acho que é esse algum do proveito que justifica que se invista sistematicamente num trabalho que se tem, e que é poder apostar de certa forma num futuro, mantendo pelo menos um nível...

**I – Simplificando, pergunto se não utilizam placas nas vossas obras para publicitarem os vossos trabalhos?**

A – Não. Fizemos uma em determinada altura mas nunca a chegamos a colocar para a obra que foi feita. Por acaso colocamo-la agora numa obra a coisa de duas ou três semanas.



**I – Não é algo que façam de forma sistemática?**

A – Não. Mas já há muito que discutimos essa hipótese mas depois nunca chegamos a concretizar.

R – Não nunca utilizei placas nas obras e por mero facilitismo.

N – Concordo.

I – Mas não entendeu útil, dado que a obra demora tanto tempo a ser construída, muitas pessoas reparam nela e aproveitar o vosso próprio trabalho para alavancar o futuro?

R – Faz todo o sentido. As pessoas veem a placa, que as remetem para o *site* e por esta via ficam a conhecer o gabinete.

A – Sim sem dúvida. E o *site* é de grande importância neste contexto, porque quando o cliente ouve falar de nós vai ao “*site*” e vê que arquitetura é que desenvolvemos.

N – Eu diria que a identificação é importante e não se aplaca é importante. Isto é hoje como toda a gente utiliza *smartphones* podia haver um código de identificação eletrónico que fizesse isso. E tinha a ver com um certo estatuto dos clientes e profissionais.

**I – Eu referia-me às placas de obras.**

N – Nesse caso entendo que deveriam ser obrigatórias

A – A repetição sistemática de placas com o nosso nome, dá uma projeção publicitária exponencial ao nosso gabinete, reforçando muito a capacidade de angariar clientes no futuro.

N – Provavelmente é um erro que decorre do arquiteto pensar que recebe novos projetos unicamente pela rede de contactos e não oriundos da publicidade gerada pela placa.

R – É um facilitismo. Sabemos que é importante mas vamos deixando para amanhã.

A – De qualquer forma entendo que passa muito pela capacidade de comunicação do arquiteto com o cliente.

R – Sem dúvida, o investimento nessa componente é essencial para o sucesso a longo prazo.

N – Sendo a figura do arquiteto muito presente hoje em dia na sociedade, porque é um líder de opinião, intervém no espaço urbano e na vida das pessoas, há também um lado perverso porque é sempre o tipo com mau feitio, ideia muito generalizada pelo nosso país, e alguma da arrogância existe e cultivada muito pela atitude impositiva do arquiteto no projeto. Acho que é fundamental perceber o nosso trabalho como um a conquista coletiva entre o arquiteto e o cliente. Daí que a placa também podia ajudar para aumentar o grau de exigência, e não só para promover, dado que o resultado estava presente para todos, está lá o nome.

**I – Acham mais fácil trabalhar com um cliente mais informado, consciente da complexidade do trabalho quer em termos legais e burocráticos como técnicos ou com um menos informado?**

A – Com cliente mais informados, porque esses já sabe o que é exigido. O cliente que não sabe nada para eles é muito complicado entender.

R – É tudo muito estético e superficial.

J – Com os clientes mal informados também à complicado faze-los entender que é necessário cumprir determinados regulamentos...

N – Acho que a questão tem a ver com a maneira de ser das pessoas, porque posso ter um cliente que não conhece nada da matéria e está totalmente disponível para aprender e participar resultando em grandes surpresas de resultado.

**I – A evolução cultural da sociedade facilitou o trabalho dos arquitetos e da sua aceitação?**

J – É sem dúvida mais fácil trabalhar agora. Para além da nossa experiência o cliente já tem a noção de que a lei é para cumprir e o seu entendimento das variáveis que estão em jogo são maiores.

R – Sim, cada vez é mais fácil a relação com os clientes pela evolução que eles tiveram de aculturação da arquitetura e das suas implicações.

**I - Entendem que tal aproximação é vantajosa e é condição necessária para a concretização dos objetivos de ambos? Ou acham que proximidade excessiva pode ser nociva para o bom desenvolvimento do projeto ou serviço?**

J – Muitas vezes é nociva. Por exemplo se forem amigos de longa data pode-se tornar um problema dado o excesso de confiança.

A – Deve haver um distanciamento de segurança para que cada um aceite as premissas de outras.

N – Penso que o arquiteto passa muito tempo da sua formação académica a estudar disciplinas necessárias mas muito pouco, ou nada sobre relações interpessoais e que depois entra em rota de colisão a gestão das diferentes visões do mundo e dum projeto que deveria ser comum entre ele e o cliente.

**I - Acham que este tratamento personalizado e qualitativo em relação ao cliente é fator de vantagem face à concorrência?**

J – Acho que sim, por tudo que já dissemos, um cliente satisfeito é um cliente leal.

R – Terá sempre menos vontade em trair-nos... pelo menos algum problema de consciência.

N – Penso que é fundamental acarinhando essa relação.

**I - Entendem por princípio, agregar serviços secundários ou de apoio ao serviço principal (projeto) de forma a potenciarem e estreitarem os laços da relação com o cliente? Como por exemplo assessorando a direção do investimento a realizar; apresentando potenciais empresas fornecedoras de produtos ou serviços, centralizando a coordenação das diversas atividades de serviços subcontratados, ou seja realizando tarefas para as quais não foram formalmente contratados, mas que podem contribuir para a criação de valor para o cliente?**

A – Para fidelizar um cliente temos que desenvolver um conjunto de atividades complementares para suportar o serviço principal. É portanto um fator importante. E temos clientes em que essas são as condições básicas do serviço.

R – Parece-me importante salientar neste contexto que desde a realização do projeto até à fase em que o cliente vai habitar a casa, existe um hiato de tempo muito grande, que é ocupado por outros atores que têm responsabilidade direta na condução da obra e do resultado final, que provocam prejuízos na sua qualidade e que faz com que a relação do arquiteto com o cliente, sem culpa deste, seja menor e de certa forma assume mesmo sem culpa a responsabilidade pelos erros e falta de qualidade. Devia-se ter o cuidado de não deixar passar muito tempo sem o contato com a obra para minimizar o resultado que estas influências negativas podem fazer na obra e claro também na relação entre o arquiteto e o seu cliente.

N – Claro que isso depende muito do grau de envolvimento... porque o efeito é menor quanto mais empenho o arquiteto puser naquilo. Se houver uma ligação emocional com a obra é mais difícil disso acontecer. Sabendo que podemos ter diferentes ideias mas o objetivo deve ser comum e com vontade e compromisso entre as partes o projeto chega ao fim com sucesso.

A – Nós nunca dizemos não ao cliente. O cliente vem apresenta as suas ideias e nós ouvimo-las mesmo que consideremos erradas e com tempo, paciência e dedicação fazemos vingar as nossas posições explicitando-as da melhor forma possível ao cliente, que com o tempo acaba por entender e dar o voto de confiança ao nosso trabalho.

**I – Que outras formas entendem ser possível de utilizar para promover o trabalho do arquiteto?**

R – Através das redes sociais, dos *sites*, das placas nas obras e as revistas da especialidade.

A – Eu acho que as revistas só são lidas por profissionais e que têm pouco efeito na angariação de clientes.

R – Talvez funcione melhor em grandes cidades do que em meios mais pequenos onde, como já falamos o passa-palavra seja o mais determinante para isso.

**I - Importam-se em conhecer as políticas dos vossos concorrentes, no que concerne a honorários, processos de trabalho, serviços desenvolvidos, projetos realizados, tipo de mercado, comunicação, etc.). E Trata-se dum processo contínuo e estratégico ou são casos esporádicos?**

N – Eu não ando atrás dessa informação, mas gosto de saber o que se passa e é sempre importante.

R – É importante, mas não sei se é fácil termos acesso às verdades, porque muita coisa que se fala na praça não corresponde à verdade, e como tal não são informações fidedignas...

A – Nós não fazemos isso de todo. Preocupamo-nos simplesmente com o nosso trabalho.

J – Oiço o que se diz dos colegas, mas não tomo muito em consideração, porque cada caso é um caso e não vale muito aplicar receitas dos outros.

N – Eu acho que faz sentido saber, e não se trata de espionagem, mas saber que práticas é que em determinado momento estão a atuar... o simples fato de acompanharmos as obras dos colegas já é estar atento ao que se passa no mercado

Já agora um aspeto que escapou numa pergunta anterior, é o caso dos consórcios que arquitetos menos conhecidos ganham e propõe a arquitetos de renome para que conste um nome grande no projeto e com isso ganharem projeção. Ou por exemplo outro tipo de estratégias que já vi acontecer dum arquiteto que faz uma conferência e depois há uma visita guiada pelo gabinete dele e que dá a impressão que trabalham lá vinte pessoas e depois tem projetos com este e com aquele mas afinal na realidade não faz nenhum...

J – E há quem ofereça trabalho associado a situações de visibilidade, como concertos e outros eventos, em que o arquiteto oferece o seu serviço de graça para poder estar associado ao evento e com isso ganhar notoriedade.

**I - Existem diferenças de relacionamento entre clientes empresa e clientes particulares? Quais? E que estratégias usam para fazer face a estas diferenças?**

A – O tratamento é obviamente diferente, porque têm necessidades diferentes. Normalmente os serviços com eles são recorrentes e como tal por um lado é mais fácil o serviço porque não precisamos de falar tanto com eles...

N – Eu penso que há diferenças, por exemplo ao nível das exigências técnicas... implica uma outra formalidade, tem que ser mas também parecer que são bons. O cliente particular é mais permissivo e talvez mais afetivo.

R – Pode haver inclusivamente um confronto de estratégias comerciais, dado que se trata de organizações.

**I - Entendem que é melhor centrar-se num serviço específico, procurando a especialização nesse mercado ou que devem ser abrangentes tentando dar resposta a tudo o que o cliente necessita?**

A – Ser especialista é melhor, e torna-se mais fácil de trabalhar, porque não necessitamos de estudar matérias completamente diferentes umas das outras.

N – É importante, mas tem a ver com o ensino. Antigamente havia pouco mercado e como tal os arquitetos tinham que fazer tudo... Hoje que há mais mercado já pode haver maior especialização.

R – No estrangeiro já há muito que existem os técnicos especialistas. Mas voltamos ao mesmo problema, que em áreas territórios pequenos tal pode não ser possível.

N – Há duas questões importantes que é saber se nos tornamos especializados por vocação ou por acontecimento. Eu, pessoalmente prefiro ser generalista porque penso que é mais aliciante profissionalmente. Mas se o mercado o exigir tudo bem.

**I - Qual é o modelo futuro dos gabinetes de arquitetura? (modelo de negócio | tipologia de serviços | inovação de serviços | internacionalização)?**

A – Sem dúvida que o futuro vai passar muito por aí, principalmente pela ausência de mercado em Portugal

N – Penso que também vai passar muito pela exploração dos atos da profissão, como os avaliadores, gestores de território, peritos, bem como começarem a pensar que o arquiteto que sai da universidade não vai provavelmente desempenhar as funções de arquiteto e terá que fazer outra coisa... como emigrar também.

R – Muitos gabinetes vão desaparecer e os outros vão ser agregados, criando gabinetes maiores e passar a trabalhar para o estrangeiro...

J – O desaparecimento de muitos gabinetes, a fusão de outros e a internacionalização vai ser o futuro próximo sem margem para dúvidas, porque o mercado nacional está completamente estagnado e não vai recuperar os índices de construção que teve até esta data. Os novos arquitetos continuam a sair todos os anos e como tal só vai piorar havendo mais oferta do que procura, algo que há 25 anos era de todo impensável.

Fim da discussão -----

## **Apêndice IV Transcrição do grupo de discussão 3 – Confirmatório**



## Grupo de discussão realizado no dia 26 de Novembro de 2012

Grupo composto por quatro participantes, identificados pelas letras R | K , e moderado pelo investigador, aqui identificado pela letra I.

A discussão decorreu entre as 10.30 e as 12.30 horas, durando aproximadamente 90 minutos.

Início da discussão -----

**I - Acham que para atrair clientes, o exercício duma política de honorários mais baixos que a concorrência é mais vantajosa? (tópico do marketing transacional – marketing-mix)**

K – Não. Penso que não.

R – Também entendo que não... e hoje acho que os clientes não avaliam estes serviços somente pelo valor que pagam.

K – O cliente não entra num determinado escritório tendo como o preço o fator mais importante. Para lá de que ninguém tem uma tabela de preços afixada. Estes são calculados especificamente para serviço e dependendo dos termos do trabalho, portanto o cliente não sabe a partida quanto é que custa determinado serviço

**I – Mas o passa palavra dos clientes pode sublinhar que um determinado gabinete cobra determinado valor pelos serviços e comparativamente com outros ser mais caro ou mais barato do mercado?**

K – Claro, mas é importante perceber que não interessa todo o tipo de cliente. Se o objetivo do gabinete for simplesmente ganhar dinheiro, então qualquer cliente e qualquer serviço é aceite, o bom e o fraco...

**I – E nessa situação seria importante o preço?**

K – Aí seria importante o preço, mas também seria impossível de realizar bons trabalhos e adquirir bons clientes... Iriamos deixar de realizar aquele tipo de trabalho com que nos comprometemos e esperávamos fazer, para realizar qualquer serviço dentro desta área e a qualquer preço.

R – Eu acho que o próprio cliente tem hoje uma cultura que não vai à procura do preço, mas que vai à procura de alguém que lhe resolva um problema, e que se segue a via do menor preço que pode estar a pagar menos mas no fim arriscar-se a que não tenha o seu problema resolvido.

K – Temos também que definir o que é que é caro e o que é barato... Se temos um problema para resolver, temos claramente objetivos pré-estabelecidos, e numa lógica de custo benefício, caro é aquele gabinete que não os conseguiu atingir... Em serviços complexos e que envolvem tanta responsabilidade como é o exercício da arquitetura, bem como pelo tipo de relação que se estabelece com o cliente fazem com que, o valor dos honorários não tenha grande consequência...

**I – Mas haverá sempre um teto, ou seja um valor de mercado para este tipo de serviços e do qual o cliente terá noção mínima?**

K – Certo, mas quem anda a consultar o mercado, vai encontrar um espectro largo de valores, que por si só, não lhe indica quem é que garantidamente é a configura a melhor solução para o seu problema.

R – O cliente, dentro dum determinado intervalo de valores, adjudica o serviço a quem entende ser capaz de cumprir e dar-lhe o máximo de garantia possível... Aliás sendo o preço sempre um fator importante neste tipo de serviços, desde logo porque são geralmente valores muito altos, há inclusivamente circunstâncias em que se o preço for demasiado baixo o cliente não sente as coisas da mesma forma. Ou seja tem o receio que o assunto não será tratado com a importância devida.

K – Claro que estamos a falar dum setor onde o cliente, por força do valor dos honorários previstos ou mesmo pelo valor global da operação, pode retardar ou até suspender o seu projeto pessoal, uma vez que não tem a urgência de o realizar, ao passo que se vamos a um médico e que nos aconselha uma determinada operação cirúrgica não temos escolha e aceitamos... pelo menos até ao limite das nossas capacidades financeiras.

R – Pode retardar para obter as condições financeiras necessárias para a qualidade que deseja...

K – Sim, sim, sim... também pode acontecer!

**I – Pode fazer-se uma redução no nível quantitativo e qualitativo do serviço a desenvolver, para haver uma aproximação e compromisso de interesses entre os honorários em causa e os requisitos impostos pelo cliente?**

K – Também ia agora falar sobre isso. É importante ter a noção que o preço que praticamos é para uma determinada qualidade e quantidade de trabalho, mas é claramente possível baixar ao preço retirando qualidade e quantidade... E o que é quantidade e qualidade aqui... significa menos visitas à obra, menos

conversas com o cliente, menos desenhos de pormenor e pensar o projeto somente com as condições mínimas essenciais de acordo com os requisitos legais e expectativas do cliente.

Na nossa área como os serviços abarcam estes diferentes aspetos é difícil saber o que é caro e o que é barato.

**I - Mas é possível fazer esta relação do preço com o nível do serviço que se vai apresentar?**

K – É. O valor dos honorários está diretamente ligado ao nível qualitativo e quantitativo do serviço a prestar, o que pode a partida ser minimizado ou maximizado em função das necessidades e objetivos de cada cliente.

R – Importa o arquiteto determinar qual é o nível mínimo que aceita para realizar o seu trabalho, como condições mínimas que garantam a realização de projetos com a sua marca... porque abaixo dum limiar pode não ser interessante para o gabinete realiza-lo, quer em termos económicos, quer em termos de qualidade de obra

K – Há um grau de qualidade que temos de preservar... É a questão da imagem e da publicidade, porque se fazemos um mau trabalho porque as condições mínimas não estavam reunidas podemos no futuro hipotecar esta imagem...

R – São trabalhos aos quais não podemos fechar a porta e dizer que ninguém vai ver... São públicos e como tal, independentemente do nosso nível de empenho que coloquemos no serviço, em função do baixo valor dos honorários, o resultado final que é a obra ser-nos-á sempre atribuído... E as más notícias dos insucessos profissionais circulam muito mais depressa do que as boas notícias dos sucessos.

K – A publicidade que numa empresa doutro setor é feita através de *outdoors* é feita neste setor específico através das obras que construímos... e são permanentes!

R – Há um nível crítico que depois inverte completamente o ganho financeiro momentâneo...

**I – Podemos estar a hipotecar as hipóteses futuras de trabalhar neste segmento?**

K – Exato, porque os potenciais clientes não se vão identificar com o nosso trabalho... há um limite mínimo, que mesmo por razões de mercado não podemos ultrapassar sob pena de no futuro próximo não termos clientes ou os clientes que desejamos.

R – Mas a questão do valor dos honorários não está tanto na relação da qualidade e quantidade do trabalho e o valor final da obra, mas sim nos objetivos que o cliente traçou para a mesma... Por exemplo, um cliente que coloque como objetivo determinado teto orçamental, abaixo por exemplo 30% do valor de mercado para as mesmas obras, pode equivaler para o cumprir que o valor dos honorários seja superior 20 ou 30%, porque é um projeto que vai dar muito mais trabalho de projeto e exigir investigação de soluções técnicas que o permitam atingir, testar hipóteses de sistemas imaginados, contra estudos de medições e orçamentos em paralelo. É um processo cíclico de procura da melhor solução que consome muito tempo e conhecimento.

**I – Durante a relação com o cliente, é com base na comunicação que se permite o compromisso de alinhamento dos objetivos das duas partes interessadas... mas na no primeiro encontro, como é que é possível passar essa mensagem de relação do valor do serviço e os objetivos finais para que o projeto não seja entendido como um custo a que a lei obriga a dar cumprimento, aos potenciais clientes?**

K – E os benefício que o cliente tem ao fazer esse investimento! Penso que depende das estratégias de cada um, capacidade de comunicação e eloquência, histórico de serviços realizados e experiência, mas uma coisa é certa, se tal não for possível então é um cliente que não interessa.

R – Se o cliente não compreender as implicações deste tipo de serviços para a qualidade final, ele vai sempre entender o projeto como um custo que importa minimizar, uma vez que não trás valor acrescentado para o seu investimento.

K – Essa primeira conversa é essencial... e percebemos logo nesse momento se interessa prosseguir com a relação ou não. Fica patente se existe uma convergência de interesses entre os dois, e se há uma aceitação dos termos de ambos. Só é possível criar boas obras se a partida temos um bom entendimento com o cliente, e nesta medida a sua compreensão para a mais-valia dum serviço de qualidade.

R – Há muitas questões que ultrapassam a questão do valor financeiro do projeto... e uma grande dificuldade em explicar a um cliente, que nunca teve uma experiência deste género e como tal está em “branco” que estamos a vender-lhe algo que no momento não existe e também não sabemos como é que vai ser... e isto para o cliente é muito difícil de compreender e de justificar instintivamente o gasto que vai fazer. Racionalmente sabe que é um aspeto importante, mas lá no fundo tem uma dúvida permanente quanto ao resultado efetivo do serviço que está a contratar.

K – De facto, em primeiro lugar ele paga um produto que não tem e segundo são meia dúzia de folhas... e não sabe (ou a maior parte não sabe) o trabalho que está por de trás para tu apresentares uma folha com dois sarrabiscos

R – Exato.

**I – Que técnicas é que se podem utilizar para tentar subverter essa imaterialidade do serviço?**

K – São aspetos muito particulares e individuais... Acho que ao longo do tempo vamos tentando encontrar técnicas que ajudem e facilitem a essa compreensão. Utilizar o portefólio, imagens em 3d, estórias que validem o tema, as maquetes... mas depende de cada um!

R – De certa forma provar-lhe a capacidade do arquiteto e do gabinete, mas é evidente que tem obra feita pode e deve usá-la para justificar novos trabalhos... por exemplo expor trabalhos em revistas... ou na *internet* através de *sites* próprios onde umas imagens e pequenos textos ficam ao dispor dum mundo inteiro e grátis...

K – Podes no decurso da conversa com o cliente pegar numa simples folha de papel e começar logo a desenhar, criando algo ou dando forma algo, no fundo materializando imediatamente o que está em causa. Ajuda-o a compreender e aceitar.

**I – Pensam que comunicam adequadamente a vossa proposta de valor, as vossas ideias e convicções sobre o ato de arquitetura e a vossa individualidade de forma a com isso informar o mercado sobre quem são e diferenciarem-se?**

K – Mas repara que para chegares a esse patamar, tens que fazer um investimento na publicidade, na área social e desinvestes no teu trabalho diário...

**I – Consideras essencial mas há um *trade-off*, e que se investes numa atividade desinvestes forçosamente na outra!**

K – Há grandes arquitetos em que somente são relações públicas de si próprios e do gabinete, porque para além de irem ao terreno, pouco mais fazem e têm tempo para poderem planear este tipo de ações...

R – Sim, os colaboradores desenvolvem os projetos e eles conseguem ter tempo para entrevistas, para contactarem mais amiúde com os clientes, etc.

**I – Mas sendo já uma personalidade conhecida, torna-se mais fácil gerir estas atividades porque dispõe de recursos para tal! Mas como é que ele ficou conhecido?**

K – Provavelmente em algum dia entrou-lhe um cliente no gabinete que lhe proporcionou fazer uma boa obra que lhe gerou publicidade dentro dum círculo de amigos e conhecidos que potenciou mais trabalho do mesmo género e isso catapultou-o para a fama. Ou seja, formou-se uma rede de conhecimentos sempre crescente onde a publicidade gerada pelo próprio mercado permitiu-lhe somente com o seu trabalho ser conhecido.

R – Também é preciso ver qual o momento em que isso aconteceu, porque à uns anos atrás a oferta de arquitetos era escassa e quem queria uma obra com qualidade e classe e estatuto tinha poucas soluções, hoje é muito mais difícil construir uma carteira de clientes vasta pelo excesso de concorrência e falta de mercado.

K – Sem dúvida, isso é claro, porque para ser conhecido é necessário ter obra para ter clientes e clientes para ter obra... Eu não sou capaz de convencer um cliente sem lhe mostrar obra. Posso ter muita publicidade sobre a minha suposta qualidade, mas sem obra não convenço ninguém das minhas capacidades.

R – O cliente importa-se muito com a experiência do arquiteto, é um atestado de competência. Daí haver um dilema entre o trabalho e a comunicação. Ou te dedicas ao trabalho e ao bom trabalho ou à publicidade das tuas supostas capacidades

K – Um gabinete de arquitetura como outra empresa qualquer deveria ter um gabinete de comunicação, um gestor e depois os serviços técnicos...

**I – E como não tem?**

K – Como não tem estas duas partes e só tem os serviços não sobra tempo para se publicitar, e eu penso que a falha está aqui. Os grandes gabinetes têm esta organização por razões várias, e depois umas coisas puxam as outras

R – Gera-se uma dinâmica que depois eles já não têm que fazer muito por isso, porque o trabalho aparece no gabinete, as revistas solicitam projetos para publicitar como temas principais, etc.

K – Há uma quantidade elevada de fatores que são preponderantes para o sucesso dum gabinete. Ou seja, eu só consigo realizar uma boa obra se tiver um cliente com potencial financeiro, se eu o conseguir convencer, e se me dá liberdade para desenvolver o que melhor entendo... é necessário um conjunto de condições forem favoráveis para isso... Assim, se consigo isto, ganho uma boa obra e uma boa publicidade que me vai trazer mais clientes.

R – Depende muito do tipo de cliente que temos pela frente, se é um cliente chato, desinformado ou conhecedor, se tem dinheiro, se o terreno é bom ou não, se a legislação permite fazer o que queremos, etc.

K - Estamos a falar de pessoas, não estamos a falar de instituições...

R – Sim, sim, sim! Uma instituição representa-se por pessoas, que podem a qualquer momento ser diferentes, mas os requisitos são os mesmos e não há motivação pessoal subjetiva, como há numa encomenda para o cliente final da sua própria casa.



Não se pode generalizar o tipo de relação e de trabalho que se tem com cada um dos clientes, porque todos são diferentes...

K - Quanto à questão de como é que eu publicito isto... na minha perspectiva é impossível de publicitar, porque se fiz um determinado projeto para um cliente fi-lo especificamente para aquele cliente segundo um contexto muito próprio e outro cliente pode nem se identificar com o que foi feito, mas nem é necessário porque o que foi feito foi feito para o outro, e para o seu problema.

R - Porque é o resultado dum processo.

K - É um processo muito específico para cada cliente, que depende das premissas que ele define, orçamento, objetivos, etc. Como é que eu publicito isto, acho que não é possível, a não ser que eu me especialize e diga que só faço "isto", exemplo decoração de interiores, e a partir daí conceber uma imagem e um conceito... e vou vender esse conceito e deixo de fazer tudo o resto! Se me especializar, facilita-me o processo de projeto e trabalho, facilita a parte de convencer o meu cliente e facilita a publicidade, porque passo a publicitar temas concretos e para clientes concretos.

R - Sim, porque se nos dedicamos a todas as áreas de projeto da arquitetura, não conseguimos publicitar eficazmente nenhum.

**I - Mas não é próprio da definição das funções do arquiteto e no exercício de arquitetura, a generalização de serviços em diferentes contextos? Quando alguém recorre aos serviços dum arquiteto sabe a partida que ele resolve o assunto. Se tem a ver com projeto de espaços e edifícios que ele é o especialista nessa área?**

K - Exatamente. Mas isso é muito abrangente.

R - É o que abarca, mas cada vez mais as profissões tendem para a generalização. É como ir a um advogado, pode ser especializado em cível, crime etc.

**I - Dizem que o problema está na abrangência de temas e na incoerência que isto gera para a publicidade... ou seja os arquitetos não sabem o que publicitar?**

K - Exatamente, porque para além de dizermos que somos arquitetos não temos forma de dizer o que é que pensamos sobre este ou aquele assunto, e porque é que somos diferentes uns dos outros.

R - E porque muito mais está incluído na obra que não há forma de se publicitar, como por exemplo o relacionamento com o cliente, a resolução de inúmeros problemas associados à obra, que não se consegue publicitar, estão escondidos ou são subliminares a estes serviços e que podem fazer uma diferença grande entre uns profissionais e outros... Mas não sei como é que isso se pode comunicar aos futuros clientes e que não venham através da rede de clientes.

**I - Conseguem imaginar o que será importante para um cliente quando procura os vossos serviços?**

K - Acho que ele tem de sentir confiança. Porque vai pagar um serviço... e espera que esse investimento supere as suas expectativas. A confiança é o sentimento mínimo de garantia de que vai ter um retorno dentro do espetável.

R - Se ele não tiver confiança no arquiteto, por muito que o arquiteto lhe pudesse fazer o melhor serviço possível, ele não vai prosseguir com o negócio.

**I - Não há também um problema de que não são conhecidos e por causa disto a mensagem da proposta de valor ao cliente, e aquilo em que se diferenciam dos outros não passa para o mercado?**

R - Posso ser conhecido e a mensagem não passar.

K - Podes ser conhecido e ninguém saber que és arquiteto...

R - Também.

K - Mas é a mesma questão... Para isso acontecer tens que ter tempo para relações públicas... Se me predispuer a fazer um trabalho de relações públicas penso que consigo trabalho, andando na rua, nos eventos sociais, em determinados restaurantes, contactando pessoas e conhecendo pessoas novas, vamos passando a mensagem de quem sou, mas é um pouco forçado, e tens que ter tempo e vontade para isso.

R - Eu não tenho jeito para isso!

**I - Era necessário planear e alocar dinheiro a essa atividade de promoção pessoal?**

K - Tinhas que alocar tempo e dinheiro a esse investimento.

R - Isso são campanhas publicitárias tipo "Lux"! Torne-se conhecido... Há outra forma que é a de começar a estabelecer uma boa rede de contatos com os teus fornecedores, que vão publicitando o teu trabalho.

K - Mas aí...e como eles conhecem uma boa dezena de arquitetos referenciam-te se a tua maneira de atuar com eles nas obras não for demasiado exigente, caso contrário nunca te referenciam a ninguém.

R - Pode não ser a primeira rede de contatos mas a segunda, mas pode fazer a ponte com outros clientes que doutra maneira não conheceríamos. Mesmo porque se fores conhecido nesse meio, alguém que esteja em contato com eles e lhes pergunte sobre um arquiteto, todos vão dar a mesma indicação, reforçando assim a tua notoriedade.

K – Sem dúvida. Mas é publicidade que só existe depois do trabalho, e se não tens trabalho não tens essa rede.

R – A não ser que fosses diretamente ter com eles e publicitasses o teu trabalho.

K – Esses só te publicitam e referenciam se tu lhes deres trabalho.

R – Se houver uma rede de fornecedores que se conheçam bem, todos procuram trabalho para todos por interesse próprio porque mais tarde também vão ganhar com isso.

**I – Para publicitarem os vossos serviços, ambos os grupos disseram que utilizavam o Facebook, que os sites não tinham tanto impacto mas que considerava que tinham que ter...**

K – Mas alocados ao Facebook funcionam.

R – Estar no Facebook sem um *site* torna-se difícil impor a nossa imagem...

K – Para primeiro plano o Facebook funciona, para iniciar uma relação...

R – Mas depois ser redirecionado para o *site*, onde já não tem mais informação mas só aquela específica sobre a profissão. Trata-se de afunilar a informação.

K – Mas as duas ferramentas são fundamentais. Sem bem que por exemplo eu tenho Facebook pessoal e o do escritório já nem sei a *password*...

R – Eu nem tenho.

**I – Consideram importante mas não têm a funcionar?**

K – É a tal questão do tempo, em que estou mais ocupado a fazer outras coisas do que a investir nessa parte.

R – É necessário disponibilizar muito tempo para colocar sistematicamente novos conteúdos novos, a ao longo do tempo... porque é a única maneira de estar constantemente a aparecer na rede e ser lembrado. Quando abres uma conta tens que trabalhar para aquilo e de forma consistente.

**I – Entendem que ter sites, blogs, conta nas redes sociais é investir no futuro?**

K – Sim é um investimento no futuro, é a divulgação do trabalho que estamos a fazer, mas o que é certo, é que não se faz pela questão do tempo que é necessário disponibilizar para manter essa permanência constante nesses espaços. Numa empresa com outra estrutura organizacional, haverá um departamento só a trabalhar nisso, e técnicos para outras áreas funcionais e operacionais, mas nas pequenas empresas como os gabinetes de arquitetura, que são na sua maioria micro empresas, o arquiteto tem que fazer tudo, e pior ainda, tem que saber fazer tudo o que na prática é muito difícil de conseguir e consome muito tempo.

R – É que se não forem atualizados os conteúdos, pode inclusivamente funcionar ao contrário, dado que as pessoas veem que tens pouco interesse... as imagens são sempre as mesmas, não há novidades, o que causa uma sensação de fraqueza.

K – Mas o problema é que as atualizações deviam ser diárias, mas vamos atualizar o quê, o trabalho não se realiza com esta velocidade.

R – Há volume de trabalho que justifique... e tirou-se fotografias em condições para poderem ser colocadas no Facebook.

**I – Fazem registos fotográficos das vossas obras nas suas diferentes fases?**

R – Raramente...

K – Há obras minhas das quais não tenho uma única fotografia!

**I – Mas consideram importante ter um registo fotográfico para publicidade futura?**

K – Sem dúvida, mas é o tal facilitismo do dia-a-dia. É o facilitismo de deixar para depois atividades que sendo fundamentais para o trabalho futuro vão sendo preteridas em relação às atividades mais imediatas e que estão dentro do nosso foro profissional.

R – Não há um método de trabalho que tenha essa dimensão incorporada, mesmo sabendo que ela é importante, e assim vai-se adiando até se chegar ao cúmulo de nada fazer nesse domínio.

K – A preocupação primeira é acabar a obra, e esse trabalho fotográfico final tem um tempo muito preciso para se fazer porque entretanto o cliente começa a mobilar, a seguir está ocupada definitivamente e já não há hipótese de o fazer.

R – Há também a hipótese de ter um contato com um fotógrafo profissional de arquitetura que desloca-se à obra com mobiliário de autor de determinadas casas de decoração e que monta um cenário completo e rapidamente faz um trabalho fotográfico de alta qualidade. É aumentar e aproveitar outros atores, para trazer mais valor à obra.

**I – Que práticas promocionais é que entendem ser viáveis para este tipo de atividade?**

K – Sites, Facebook, blogs, revistas, concursos, eventos, placas de obras, publicidade em jornais da terra, flyers, participação em eventos profissionais...

R – Tenho alguma dúvida quanto à eficácia de algumas porque vão ser observados por pessoas que não têm interesse nenhum no assunto...

K – Pelo menos vai passando a mensagem de que estamos cá!

R – O nosso potencial cliente não aceita flyers...

K – Felicitar os clientes pelo seu aniversário.

R – Com uma base de dados de clientes dá para informá-los por exemplo de acontecimentos pontuais como a inauguração duma obra nossa... Pelo menos vai fazendo o *buzz*.

Mas há aqui um problema de formação porque a malta saí das faculdades mas não faz ideia do que é possível fazer em termos de publicidade do seu próprio trabalho. Pensar em termos de negócio é uma formação que faz falta hoje.

K – Também concordo. Há uma formatação excessiva nos conteúdos técnicos, éticos, legais e nenhuma em gestão e negócios.

Fim da discussão -----

## **Apêndice VI Tabelas de análise de conteúdo agregadas**



## Tabelas de análise de conteúdo dos grupos de discussão 1, 2 e 3

Legenda dos códigos utilizados nas tabelas:	
NPR	Não produziu resposta - não foi colocada a questão
<i>Texto em itálico</i>	Conteúdo transportado de outra resposta
G1/2/3	Respostas dadas pelo grupo 1, grupo 2, grupo 3
I	Questão intermédia do investigador
CI	Conclusão parcelar do investigador
Obs.	Observações parcelares do investigador
Texto negrito e sublinhado	Respostas pertinentes dos participantes

## Estratégias de marketing relacional

Desenvolver um serviço base | Aumentar o serviço com benefícios extra | Inter-relação de preços | Personalizar a relação | Formação de colaboradores.

1 - Conceito: Agregação de serviços base ao serviço principal.		
Gru	Respostas	Obs.
pos		
G1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Isso foi um princípio desde a criação do gabinete</li> <li>- <u>Hoje em dia toda a gente faz.</u></li> <li>- São das tais coisas que podem ser entendidas como um mau serviço, quando não é. Quando não há essa intenção. <u>Mas se não o fizermos pode ser interpretado como um mau serviço pelo cliente.</u></li> <li>- <u>O entendimento do cliente é que o serviço todo é aquele.</u></li> </ul>	
G2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Para fidelizar um cliente temos que desenvolver um conjunto de atividades complementares para suportar o serviço principal.</u> É portanto um fator importante. E temos clientes em que essas são as condições básicas do serviço.</li> <li>- Parece-me importante salientar neste contexto que desde a realização do projeto até à fase em que o cliente vai habitar a casa, existe um hiato de tempo muito grande, que é ocupado por outros atores que têm responsabilidade direta na condução da obra e do resultado final, que provocam prejuízos na sua qualidade e <u>que faz com que a relação do arquiteto com o cliente, sem culpa deste, seja menor</u> e de certa forma assume mesmo sem culpa a responsabilidade pelos erros e falta de</li> </ul>	

	<p>qualidade. <u>Devia-se ter o cuidado de não deixar passar muito tempo sem o contato com a obra</u> para minimizar o resultado que <u>estas influências negativas podem fazer na obra e claro também na relação entre o arquiteto e o seu cliente.</u></p> <p>- Claro que isso depende muito do grau de envolvimento... porque o efeito é menor quanto mais empenho o arquiteto puser naquilo. <u>Se houver uma ligação emocional com a obra é mais difícil disso acontecer. Sabendo que podemos ter diferentes ideias mas o objetivo deve ser comum e com vontade e compromisso entre as partes o projeto chega ao fim com sucesso.</u></p> <p>- <u>Nós nunca dizemos não ao cliente.</u> O cliente vem, apresenta as suas ideias e nós ouvimo-las mesmo que consideremos erradas e <u>com tempo, paciência e dedicação fazemos vingar as nossas posições</u> explicitando-as da melhor forma possível ao cliente, que com o tempo <u>acaba por entender e dar o voto de confiança ao nosso trabalho.</u></p>	
G3	NPR	
CI	<p>A agregação de serviços secundários não faturados ao serviço principal, é entendido por todos os participantes do G1 como aspeto fundamental do serviço principal, sendo inclusivamente reconhecido e valorizado pelo mercado, como fazendo parte do serviço contratado.</p> <p>Existe inclusivamente a anuência de um elemento do G2 de que esses serviços ditos complementares fazem parte integrante do serviço base. Ou seja, o serviço base é composto por diversos serviços de diferentes naturezas mas indissociáveis do principal. A existência destes e a sua qualidade concorrem para a perceção global que o cliente faz do serviço principal.</p> <p>Foram salientados outros aspetos que concorrem para o sucesso da relação como a proximidade entre os atores, o empenho ativo e emocional do prestador do serviço na prossecução dos objetivos que devem ser comuns, e a geração de confiança entre as partes. A fidelização do cliente parte da agregação dum conjunto de serviços complementares.</p> <p>Resulta a dúvida de que a agregação de serviços comentada, resultar dum imperativo estratégico de criação duma cadeia de valor específica (Magretta, 2012) que funcione como elemento diferenciador e potenciador duma vantagem competitiva, ou duma simples tendência de acompanhar a oferta do setor, nivelando conscientemente o patamar de serviço mínimo a prestar.</p>	

2 - Conceito: Inter-relação de preço		
Gru	Respostas	Obs.
pos		
G1	<p>- <u>Isso já é possível.</u></p> <p>- <u>E é recomendável.</u></p> <p>- E é o legal, digamos até pela própria ordem. <u>É uma prática comercial.</u> - É o princípio da vivenda geminada, onde a primeira tem um preço e segunda tem outro... e se elas forem dez, não vai a custo zero mas quase.</p> <p>- <u>É a política do "continente" de fidelizar o cliente... leve três e pague dois.</u></p>	
G2	NPR	
G3	NPR	
CI	Todos os elementos do G1 consideram a inter-relação de preços entre serviços prestados possível, recomendável e até consideram ser prática corrente neste setor. G2 e G3 não foram chamados a pronunciara-se.	

3 - Conceito: Para atrair clientes, uma política de honorários mais baixos que a concorrência é vantajosa?

Gru	Respostas	Obs.
pos		
G1	<p>- Acho que é possível, mas não é o melhor caminho...., <u>não é aquilo que se deve fazer</u>. Cada vez mais <u>a questão preço é para o cliente um fator essencial</u>, mesmo sabendo à partida, que a qualidade seria inferior.</p>	
	<p>- O cliente ideal é aquele que garante que o trabalho técnico seja feito com serenidade de trabalho, e que não seja uma influência de honorários que vai determinar se vai trabalhar com aquele arquiteto ou com outro.</p>	
	<p>- <u>O bom cliente é aquele que exige um bom serviço e não um bom preço.</u></p>	
	<p>- <u>Ou a boa relação qualidade preço...</u></p>	
	<p>- Eu vejo a relação dos honorários, um pouco desta forma, e sempre dependente da forma como cada um trabalha. O cliente entende que gastar pouco dinheiro no projeto equivale a gastar pouco dinheiro porque <u>entende que o projeto não é importante</u> e provavelmente a execução do projeto mais barato vai-lhe sair mais caro em termos do que resultar no final.</p>	
G2	NPR	
G3	<p>- <u>Não. Penso que não.</u></p>	
	<p>- <u>Também entendo que não...</u> e hoje acho que <u>os clientes não avaliam estes serviços somente pelo valor que pagam.</u></p>	
	<p>- O cliente não entra num determinado escritório tendo o preço como fator mais importante. <u>Para lá de que ninguém tem uma tabela de preços afixada.</u> Estes são calculados especificamente para um serviço e dependendo dos termos do trabalho, portanto <u>o cliente não sabe a partida quanto é que custa determinado serviço.</u></p>	
I	<p>Mas o passa-palavra dos clientes pode sublinhar que um determinado gabinete cobra determinado valor pelos serviços e comparativamente com outros ser mais caro ou mais barato do mercado?</p>	
G3	<p>- Claro, mas é importante perceber que não interessa todo o tipo de cliente. Se o objetivo do gabinete for simplesmente ganhar dinheiro, então qualquer cliente e qualquer serviço é aceite, o bom e o fraco...</p>	
I	<p>E nessa situação seria importante o preço?</p>	
G3	<p>- <u>Aí seria importante o preço</u>, mas também seria impossível de realizar bons trabalhos e adquirir bons clientes... Iriamos deixar de realizar aquele tipo de trabalho com que nos comprometemos e esperávamos fazer, para realizar qualquer serviço dentro desta área e a qualquer preço.</p>	
	<p>- Eu acho que o próprio <u>cliente tem hoje uma cultura que não vai à procura do preço, mas que vai à procura de alguém que lhe resolva um problema</u>, e que se segue a via do menor preço que pode estar a pagar menos mas no fim arriscar-se a que não tenha o seu problema resolvido.</p>	
	<p>- <u>Temos também que definir o que é que é caro e o que é barato...</u> <u>Se temos um problema para resolver, temos claramente objetivos pré-estabelecidos, e numa lógica de custo benefício, caro é aquele gabinete que não os conseguiu atingir...</u> Em serviços complexos e que envolvem tanta responsabilidade como é o exercício da arquitetura, bem como pelo tipo de relação que se estabelece com o cliente fazem com que, <u>o valor dos honorários não tenha grande consequência...</u></p>	
I	<p><b>Mas haverá sempre um teto, ou seja um valor de mercado para este tipo de serviços e do qual o cliente terá noção mínima?</b></p>	
	<p>- Certo, mas quem anda a consultar o mercado, vai encontrar um espectro largo de valores, que por si só, não lhe indica quem é que garantidamente configura a melhor solução para o seu problema.</p>	
	<p>- <u>O cliente, dentro dum determinado intervalo de valores, adjudica o serviço a quem entende ser capaz de cumprir e dar-lhe o máximo de garantia possível...</u> <u>Aliás sendo o preço sempre um fator importante neste tipo de serviços, desde logo porque são geralmente valores muito altos, há inclusivamente circunstâncias em que se o preço for demasiado baixo o cliente não sente as coisas da mesma forma.</u> Ou seja tem o receio que o assunto não será tratado com a importância devida.</p>	
	<p>- Claro que estamos a falar dum setor onde o cliente, por força do valor dos honorários previstos ou mesmo pelo valor global da operação, pode retardar ou até suspender o seu projeto pessoal, uma vez que não tem a urgência de o realizar, ao passo que se vamos a um médico e que nos aconselha uma determinada operação cirúrgica não temos escolha e aceitamos... pelo menos até ao limite das nossas capacidades financeiras.</p>	
	<p>- Pode retardar para obter as condições financeiras necessárias para a qualidade que deseja...</p>	
	<p>- Sim, sim, sim... também pode acontecer!</p>	



- I **Pode fazer-se uma redução no nível quantitativo e qualitativo do serviço a desenvolver, para haver uma aproximação e compromisso de interesses entre os honorários em causa e os requisitos impostos pelo cliente?**  
 - Também ia agora falar sobre isso. É importante ter a noção que o preço que praticamos é para uma determinada qualidade e quantidade de trabalho, mas é claramente possível baixar ao preço retirando qualidade e quantidade... E o que é quantidade e qualidade aqui... significa menos visitas à obra, menos conversas com o cliente, menos desenhos de pormenor e pensar o projeto somente com as condições mínimas essenciais de acordo com os requisitos legais e expectativas do cliente.  
 Na nossa área como os serviços abarcam estes diferentes aspetos é difícil saber o que é caro e o que é barato.
- I **Mas é possível fazer esta relação do preço com o nível do serviço que se vai apresentar?**  
 - É. O valor dos honorários está diretamente ligado ao nível qualitativo e quantitativo do serviço a prestar, o que pode a partida ser minimizado ou maximizado em função das necessidades e objetivos de cada cliente.  
 - Importa o arquiteto determinar qual é o nível mínimo que aceita para realizar o seu trabalho, como condições mínimas que garantam a realização de projetos com a sua marca... porque abaixo dum limiar pode não ser interessante para o gabinete realizá-lo, quer em termos económicos, quer em termos de qualidade de obra.  
 - Há um grau de qualidade que temos de preservar... É a questão da imagem e da publicidade, porque se fazemos um mau trabalho porque as condições mínimas não estavam reunidas podemos no futuro hipotecar esta imagem...  
 - São trabalhos aos quais não podemos fechar a porta e dizer que ninguém vai ver... São públicos e como tal, independentemente do nosso nível de empenho que coloquemos no serviço, em função do baixo valor dos honorários, o resultado final que é a obra ser-nos-á sempre atribuído... E as más notícias dos insucessos profissionais circulam muito mais depressa do que as boas notícias dos sucessos.  
 - A publicidade que numa empresa doutro setor é feita através de “*outdoors*” é feita neste setor específico através das obras que construímos... e são permanentes!  
 - Há um nível crítico que depois inverte completamente o ganho financeiro momentâneo...
- I **Podemos estar a hipotecar as hipóteses futuras de trabalhar neste segmento?**  
 - Exato, porque os potenciais clientes não se vão identificar com o nosso trabalho... há um limite mínimo, que mesmo por razões de mercado não podemos ultrapassar sob pena de no futuro próximo não termos clientes ou os clientes que desejamos.  
 - Mas a questão do valor dos honorários não está tanto na relação da qualidade e quantidade do trabalho e o valor final da obra, mas sim nos objetivos que o cliente traçou para a mesma... Por exemplo, um cliente que coloque como objetivo determinado teto orçamental, abaixo por exemplo 30% do valor de mercado para as mesmas obras, pode equivaler para o cumprir que o valor dos honorários seja superior 20 ou 30%, porque é um projeto que vai dar muito mais trabalho de projeto e exigir investigação de soluções técnicas que o permitam atingir, testar hipóteses de sistemas imaginados, contra estudos de medições e orçamentos em paralelo. É um processo cíclico de procura da melhor solução que consome muito tempo e conhecimento.
- CI Os participantes reconhecem a importância da variável preço para o cliente, mas entendem que o serviço qualitativo é justificado no binómio qualidade-preço. Afirmam que a estratégia de honorários mais baixos, com alguma dificuldade pode ser aplicada (uma vez que não existe á partida um valor pré-definido para um determinado serviço), mas será contra procedente, por implicar perda inevitável de qualidade do serviço, e porque abaixo de determinado valor o cliente não interessa dado que o *outcome* não vai ser satisfatório para as duas partes.  
 Coloca-se ainda a questão de saber o que é caro ou o que é barato, uma vez que esta relação depende da relação de preço-qualidade. Barato ou caro depende essencialmente, em serviços de alguma complexidade, do cumprimento dos objetivos propostos pelo cliente, exemplo: nível de qualidade parcial e global, prazos de licenciamento, cumprimento dos prazos de obras, cumprimento de estimativas orçamentais, articulação com todos os stakeholders do projeto, etc.  
 Entendem que perante a importância dos serviços em causa, os honorários não têm grande significado já que estes são proporcionais ao valor a criar.

4 - Conceito: Tempo de vida útil dum cliente		
Gru	Respostas	Obs.
pos		
G1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Há uma altura da obra em já quase não conseguimos ver o cliente à frente. Isso acontece... de saturação.</li> <li>- <u>Fica esgotada a relação</u> e o <u>produto de facto já não se vende mais aquele cliente</u> em termos gerais?</li> <li>- Exato.</li> <li>- É. Isso funciona assim. Sim é isso.</li> </ul>	
	NPR	
G2		
G3	NPR	
CI	<p>A vida útil da relação entre o arquiteto e o cliente depende da intensidade da relação e da variação do grau de confiança e satisfação permanente, bem como da probabilidade de vender mais serviços a esse cliente.</p> <p>Parece persistir a ideia de que se a intensidade da relação for muito grande no desenvolvimento do mesmo serviço, o tempo de vida útil da relação pode durar menos, pelos atritos humanos decorrentes desta situação.</p> <p>A renovação da relação parece despoletar nova energia e confiança na relação, dado existirem novos desafios e objetivos comuns a alcançarem.</p> <p>Parece que para a renovação da qualidade da relação é importante a aquisição sistemática de novos objetivos assente num grande trabalho de comunicação e proximidade entre os atores – de acordo com a resposta do G1 da tabela 5 e G2 na tabela 6.</p> <p>Reveste-se de grande importância saber se a relação entre cliente e arquiteto passar para um nível de maior proximidade poderá contribuir para um maior tempo de vida útil da relação dada a maior benevolência e concomitantemente maior confiança entre os dois atores.</p>	

5 - Conceito: Comunicação e contextualização		
Gru	Respostas	Obs.
pos		
G1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Explicar.</u></li> <li>- <u>Mesmo para ele poder fazer opções.</u></li> <li>- <u>Mesmo pela questão da relação que temos com ele, mais tarde ele não nos vai apontar que não o chamamos a atenção para este ou aquele processo.</u></li> <li>- <u>A relação de confiança é muito maior. É fundamental esse relacionamento.</u></li> </ul>	
	<p><i>“A proximidade permite o desenvolvimento dum projeto segundo as necessidades do cliente e de acordo com as conceções do arquiteto. Desta maneira o cliente fica satisfeito.”</i></p>	
G2	<p>NPR</p> <p><i>“... o investimento nessa componente é essencial para o sucesso a longo prazo.”</i></p> <p><i>“... passa muito pela capacidade de comunicação do arquiteto com o cliente.”</i></p>	
G3	NPR	
CI	<p>Fator essencial na relação e de que depende a confiança entre os atores, pela clara e consciente aceitação dos objetivos propostos e compromissos necessários à realização plena do projeto em causa.</p> <p>As opções que o cliente tenha que tomar após a comunicação e contextualização das ações propostas pelo arquiteto, permitem envolver o cliente de forma consciente no processo e partilhar com ele os riscos do plano.</p> <p>Parece subsistir a ideia de que quanto mais envolvido estiver o cliente melhor é a relação pelo aumento da compreensão da problemática e do grau de dificuldades em causa. Comunicação gera envolvimento entre as partes que gera confiança. Efeitos sinérgicos de empatia que alimentam a relação entre os dois atores.</p>	

6 - Conceito: Tratamento personalizado e qualitativo é fator de vantagem?		
Gru	Respostas	Obs.
pos		
G1	NPR “... a ligação pessoal com o cliente e que é de extrema importância nesta área...” “Muitas vezes iniciamos um contato através do Facebook, mas depois o contato é pessoal.”	
G2	- Acho que sim, por tudo que já dissemos, um cliente satisfeito é um cliente leal. - Terá sempre menos vontade em trair-nos... pelo menos algum problema de consciência. - Penso que é fundamental acarinhar essa relação.  “A proximidade permite o desenvolvimento dum projeto segundo as necessidades do cliente e de acordo com as concepções do arquiteto. Desta maneira o cliente fica satisfeito.”	Proximidade como fator fundamental da relação
G3	NPR	
I	<b>Fatores de fidelização?</b>	
G2	- Para fidelizar um cliente temos que desenvolver um conjunto de atividades complementares para suportar o serviço principal. - Devia-se ter o cuidado de não deixar passar muito tempo sem o contato com a obra para minimizar o resultado que estas influências negativas podem fazer na obra e claro também na relação entre o arquiteto e o seu cliente.	
CI	È considerada uma vantagem relativa e um aspeto crítico na qualidade e duração da relação profissional. O tratamento personalizado é a primeira etapa no processo de intensificação do relacionamento, de onde resulta o envolvimento e a confiança. Esta proximidade não implica contato físico, mas contato permanente com o cliente para a transmissão de todas as informações consideradas pertinentes ao caso - “briefing” e obtenção da participação e retorno por parte do cliente - “feedback”, de todo o processo e em qualquer fase.	

## Práticas de marketing relacional

Transação (gestão do marketing-mix) | database marketing | interação | network marketing | e-marketing.

7 - Conceito: Que práticas utilizam para alcançar este objetivo? Como é que o arquiteto comunica os seus valores e a sua qualidade de serviço ao mercado?		
Gru	Respostas	Obs.
pos		
G1	- <u>O arquiteto não comunica.</u> - <u>Não comunica nada. A única publicidade que eu faço é ter o nome do gabinete inscrito no carro.</u> - Nem sequer andamos apregoar pelas ruas ou pelos cafés que somos arquitetos... O problema é que são serviços que não estão à vista... <u>Basicamente é o cliente que vem ter connosco.</u> - Exatamente. Onde um cliente ou um amigo sugeriu que... - Sem dúvida. - <u>Uns clientes trazem os outros.</u> - A publicidade nos automóveis, os sites... - Acredito muito mais no Facebook como a melhor forma de comunicar, do que nos sites. - Entendo que <u>é um papel que cabe à ordem dos arquitetos a divulgação coletiva da importância do trabalho do arquiteto.</u> - <u>Deveríamos fazer publicidade setorial, dirigida por exemplo aos enfermeiros, médicos, advogados, etc.</u>	WOM

	<p>- O problema é que não somos a “ERA” ou o “LIDLE” em que de forma simplista publicitámos os nossos serviços. <u>Trata-se de serviços que requerem a procura do cliente e não a propaganda do arquiteto.</u></p> <p>- Bem, nesta lógica de tentarmos publicitar os nossos serviços e captar clientes, podemos cair numa guerra de tentar fazer um projeto excecional, pelo menor preço, ou seja é fazer mais com menos como o ministro da educação propõe hoje para as escolas.</p> <p>- <u>È a satisfação dum cliente que trás o outro.</u></p> <p>- <u>Basicamente é através do site e do Facebook que fazemos essa promoção.</u>  “... talvez o passa-palavra seja o mais determinante para isso.”</p>	
I G2	<p><b>Acham que para poderem atrair clientes, o exercício duma política de honorários mais baixos que a concorrência é mais vantajosa?</b></p> <p>- <u>A nossa publicidade, no fundo são os nossos antigos clientes,</u> para quem tentamos fazer sempre o melhor, e se ele ficar <u>satisfeito ele vai-nos recomendar a terceiros.</u> Para isso costumamos fazer uma abordagem ao estilo de vida que ele tem para saber aquilo que vamos propor. E isso engloba o orçamento em termos de orçamento, apesar dele nos poder dizer um valor para termos a noção até onde podemos ir, e a forma como vamos estruturar a racionalidade da habitação.</p>	
I G2	<p><b>Para atrair clientes baseias-te na rede de contactos que já tinhas? Neste caso um cliente vai trazer o outro?</b></p> <p>- O nosso escritório tem trabalhado nesse sentido.</p> <p>- <u>À partida um cliente trás o outro.</u></p> <p>- O cliente volta se ficar satisfeito e <u>recomenda-nos a pessoas conhecidas que estejam a necessitar destes serviços.</u></p> <p>- <u>Não somos nós que vamos à procura do cliente, é o cliente que aparece cá e já sabe quem nós somos...</u></p> <p>- Sim, já tem algumas ideias...</p> <p>- Quando ele aparece cá ele já sabe quem nós somos e melhor que nós o conhecemos a ele, pelas informações que recolheu através de antigos clientes.</p>	
I G2	<p><b>E para quem inicia a atividade?</b></p> <p>- <u>Penso que começa muito pela da rede de contatos familiares.</u></p> <p>- Por exemplo na malta nova que sai hoje das faculdades, a tática dos concursos públicos é uma prática muito usual. Quer para tentar ter algum rendimento. E não quer dizer que seja para ganhar o concurso, mas um segundo prémio, ou um terceiro ou uma menção honrosa para melhorara o currículo e depois isso funcionar como catapulta para o mercado. Eu conheço alguns <i>ateliers</i> que nasceram por equipas que se formaram para concorrer a concursos públicos e que ganhar o projeto para um centro de saúde, etc., e depois aquele grupo acaba por se constituir... e há alguns ateliers que nasceram assim em Portugal e que depois se desagregaram.</p> <p>- Também há outra forma agora, que é em termos de <i>internet</i> há uma série de <i>sites</i> em que publicamos fotos do nosso <i>portefólio</i> e que aquilo ir calhar num cliente qualquer seja nacional ou estrangeiro e a partir daí dar o salto, não sendo bem uma internacionalização, <u>mas uma forma de fugir ao rol de contatos mais fechados que acabamos por ter.</u></p> <p>- E o início dos <i>websites</i> por acharem que deviam ter, por era uma coisa que os outros também tinham e outras áreas também tinham e as primeiras vezes que receberam encomendas ou contactos pela <i>internet</i> foi uma surpresa, isto é as pessoas tinham uma ferramenta a funcionar e que sabem para que é aquilo serve e fica surpreendido por ela funcionar... quer dizer que não tinha convicção naquilo.</p> <p>Eu estou a pensar num caso muito específico, não interessa para este debate quem, <u>mas receberam uma encomenda do estrangeiro.</u> Um tipo Suíço que selecionou um arquiteto Português da <i>internet</i> dentro de vários arquitetos Portugueses. E esse arquiteto Português que foi contactado, e a obra foi executada, ficou surpreendido quando já tinha o <i>website</i> há muitos anos. Isto é praticava aquilo sem ter a noção exata para que aquilo estava a servir. A ferramenta no fundo não estava a ser potenciada.</p> <p>- <u>No nosso caso isso também acontece, mas são muito pontuais,</u> porque quando o cliente quer fazer uma casa (ou que for), <u>se não nos conhece é sempre um pouco complicado, adjudicar-nos um trabalho</u> sem saber o que é que vai acontecer. Nós já desenvolvemos dois ou três projetos também para a Suíça e para França em que só conhecemos o cliente quando o projeto já estava aprovado. Mas não foi pela <i>internet</i> mas sim por referências nossas. Pessoas que estavam lá, para quem fizemos os 3Ds, enviamos o projeto e só os conhecemos pessoalmente posteriormente.</p> <p>- Aqui <u>funciona muito o contato de proximidade,</u> não é? E aí pode quase desajustar a ferramenta. Isto é não a torna vital.</p> <p>- Já me aconteceu uma situação quase idêntica que foi não com arquiteto, que acabou o curso, e que viu o nosso <i>site</i> e gostou da nossa forma e que entrou em contato através de outras pessoas que por coincidência também nos conheciam a ver se lhe podíamos dar o estágio. Portanto essa ferramenta pode ajudar também</p>	<p>Rede de contactos</p> <p>Táticas  Contato impessoal  Reforço da importância do contacto pessoal  Táticas</p>

G3	<p>neste sentido.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ... É o caso dos consórcios que <u>arquitetos menos conhecidos ganham e propõe a arquitetos de renome para que conste um nome grande no projeto e com isso ganharem projeção</u>. Ou por exemplo outro tipo de estratégias que já vi acontecer dum <u>arquiteto que faz uma conferência</u> e depois há uma visita guiada pelo gabinete dele e que dá a impressão que trabalham lá vinte pessoas e depois tem projetos com este e com aquele mas afinal na realidade não faz nenhum...</li> <li>- <u>E há quem ofereça trabalho associado a situações de visibilidade, como concertos e outros eventos, em que o arquiteto oferece o seu serviço de graça para poder estar associado ao evento e com isso ganhar notoriedade</u>.</li> </ul> <p>- E os benefício que o cliente tem ao fazer esse investimento! Penso que depende das estratégias de cada um, <u>capacidade de comunicação e eloquência, histórico de serviços realizados e experiência</u>, mas uma coisa é certa, se tal não for possível então é um cliente que não interessa.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se o cliente não compreender as implicações deste tipo de serviços para a qualidade final, ele vai sempre entender o projeto como um custo que importa minimizar, uma vez que não trás valor acrescentado para o seu investimento.</li> <li>- <u>Essa primeira conversa é essencial... e percebemos logo nesse momento se interessa prosseguir com a relação ou não. Fica patente se existe uma convergência de interesses entre os dois, e se há uma aceitação dos termos de ambos. Só é possível criar boas obras se a partida temos um bom entendimento com o cliente</u>, e nesta medida a sua compreensão para a mais-valia dum serviço de qualidade.</li> <li>- Há muitas questões que ultrapassam a questão do valor financeiro do projeto... e uma grande dificuldade em explicar a um cliente, que nunca teve uma experiência deste género e como tal está em “branco” que estamos a vender-lhe algo que no momento não existe e também não sabemos como é que vai ser... <u>e isto para o cliente é muito difícil de compreender</u> e de justificar instintivamente o gasto que vai fazer. <u>Racionalmente sabe que é um aspeto importante, mas lá no fundo tem uma dúvida permanente</u> quanto ao resultado efetivo do serviço que está a contratar.</li> <li>- <u>De facto, em primeiro lugar ele paga um produto que não tem e segundo são meia dúzia de folhas...</u> e não sabe (ou a maior parte não sabe) o trabalho que está por de trás para tu apresentares uma folha com dois sarrabiscos</li> <li>- Exato.</li> </ul>	<p>Tática e competências</p> <p>Moment of truth</p> <p>Intangibilidade do serviço</p>
CI	<p>Todos são unânimes que não utilizam ações agressivas e diretas de aquisição de clientes.</p> <p>Entendem que é um cliente satisfeito que trás o outro, que recomenda e como tal faz a publicidade necessária.</p> <p>Entendem todos que é necessário ter um <i>site</i> agregado ao <i>Facebook</i>, sem o qual o primeiro não tem grande visibilidade ou eficácia.</p> <p>Que a ordem dos arquitetos deve fazer uma promoção institucional da importância do arquiteto na sociedade.</p> <p>Entendem que é o cliente que tem de procurar o arquiteto “...pela sua capacidade de comunicação e eloquência, histórico de serviços realizados e experiência”.</p> <p>Que a tentativa de procurar o cliente pode redundar num exercício pouco frutífero, em que só o cliente é que ganha.</p> <p>Para início de carreira suportam-se dos contatos pessoais, de concursos públicos e possíveis prémios e publicitação de trabalhos através de “websites” especializados para alcançar mercados internacionais, para ganhos de notoriedade.</p> <p>Também entendem que uma tática vulgarmente utilizada é a de realizar parcerias com arquitetos famosos para dessa forma catapultar o seu nome, ou dar conferências.</p> <p>Reconhecendo que é o cliente que deve procurar o arquiteto, as únicas formas utilizadas por alguns dos participantes é a utilização das redes sociais e dos <i>websites</i> para criar alguma notoriedade, numa estratégia de marketing pessoal insipiente, inconsistente e pouco consciente de “pull”.</p> <p>São referidas as dificuldades associadas ao alto grau de intangibilidade dos serviços</p>	

8 - Conceito: Meios convencionais de publicidade? (placas de obra), e a sistematicidade de uso?

Gru	Respostas	Obs.
pos		
G1	NPR	
G2	<p>- <u>Não</u>. Fizemos uma em determinada altura mas nunca a chegamos a colocar para a obra que foi feita. Por acaso colocamo-la agora numa obra a coisa de duas ou três semanas.</p> <p>- <u>Não</u>. Mas já há muito que discutimos essa hipótese mas depois nunca chegamos a concretizar.</p> <p>- <u>Não nunca utilizei placas nas obras e por mero facilitismo.</u></p> <p>- Concordo.</p>	
I	<b>- Mas não entendem útil, dado que a obra demora tanto tempo a ser construída, muitas pessoas reparam nela e aproveitar o vosso próprio trabalho para alavancar o futuro?</b>	
G2	<p>- <u>Faz todo o sentido. As pessoas veem a placa, que as remetem para o site e por esta via ficam a conhecer o gabinete.</u></p> <p>- Sim sem dúvida. E o <i>site</i> é de grande importância neste contexto, porque quando o cliente ouve falar de nós vai ao <i>site</i> e vê que arquitetura é que desenvolvemos.</p> <p>- <u>Eu diria que a identificação é importante e não se a placa é importante. Isto é hoje como toda a gente utiliza smartphones podia haver um código de identificação eletrónico que fizesse isso.</u> E tinha a ver com um certo estatuto dos clientes e profissionais.</p>	Tática publicitária
I	<b>Eu referia-me às placas de obras.</b>	
G2	<p>- Nesse caso <u>entendo que deveriam ser obrigatórias.</u></p> <p>- <u>A repetição sistemática de placas com o nosso nome dá uma projeção publicitária exponencial ao nosso gabinete, reforçando muito a capacidade de angariar clientes no futuro.</u></p> <p>- <u>Provavelmente é um erro que decorre do arquiteto pensar que recebe novos projetos unicamente pela rede de contatos e não oriundos da publicidade gerada pela placa.</u></p> <p>- É um facilitismo. <u>Sabemos que é importante mas vamos deixando para amanhã.</u></p> <p>- De qualquer forma entendo que <u>passa muito pela capacidade de comunicação do arquiteto com o cliente.</u></p> <p>- Sem dúvida, <u>o investimento nessa componente é essencial para o sucesso a longo prazo.</u></p> <p>- Sendo a <u>figura do arquiteto muito presente hoje em dia na sociedade, porque é um líder de opinião, intervém no espaço urbano e na vida das pessoas</u>, há também um lado perverso porque é sempre o tipo com mau feitio, ideia muito generalizada pelo nosso país, e alguma da arrogância existe e cultivada muito pela atitude impositiva do arquiteto no projeto. Acho que é fundamental perceber o nosso trabalho como um a conquista coletiva entre o arquiteto e o cliente. Daí que a placa também podia ajudar para aumentar o grau de exigência, e não só para promover, dado que o resultado estava presente para todos, está lá o nome.</p>	Tática Publicitária
G3	NPR	Arquiteto como opinion maker
CI	<p>A utilização de meios de publicidade convencionais para o setor, como o caso da identificação das obras com placas identificativas dos autores, e que todos reconhecem como um meio barato de gerar publicidade e que agregadas a <i>sites</i> e redes sociais pode ter um efeito de exponencial e multiplicador do nível notoriedade, e identificação do trabalho realizado por esse arquiteto, é mesmo assim muito pouco utilizada pelos participantes.</p> <p>A obra é um catalisador de notoriedade. A obra está para o arquiteto como a interpretação dum personagem está para um ator. Pese embora esta evidência parece não haver grande aproveitamento desta potencialidade por “facilitismo” dos próprios.</p>	

9 - Conceito: Manter   potenciar relações com os clientes e manter contatos com os clientes antigos?		
Gru	Respostas	Obs.
pos		
G1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Clientes novos.</u></li> <li>- <u>Depende...</u></li> <li>- <u>O importante era tudo.</u></li> <li>- <u>Clientes novos é importante mas há alguns atuais que convém mante-los.</u></li> <li>- <u>O cliente atual é importante pode funcionar como ponte para o próximo.</u> Não há um investimento da nossa parte em continuar a relação com os antigos clientes, mesmo com aqueles que o serviço correu muito bem.</li> <li>- Se correu bem nunca deixas de ter contacto.</li> <li>- Exatamente.</li> <li>- <u>Com o tempo deixas sempre.</u> Com poucas exceções mantivemos o contato com alguns clientes muito bons, o tal cliente ideal para quem desenvolvemos diversos serviços.</li> <li>- Mas está servido. Tem a casa, a decoração, tem tudo. Mas se precisar de repente se calhar vem-nos bater á porta.</li> <li>- Provavelmente.</li> <li>- Se calhar. <u>Mas também não temos falado com eles.</u></li> <li>- É o cartão natal e o feliz aniversário por <i>sms</i> nos dois primeiros anos, mas depois...</li> <li>- Depois perdeu-se. Isto é como os amigos que a pessoa acaba por ter uma relação diferente, um estar diferente e perde esse contato... perde esses contactos.</li> </ul>	Práticas
G2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>O nosso objetivo é atingir os três.</u></li> <li>- Não andamos à procura de clientes novos. <u>Preocupamo-nos em tratar bem os clientes que temos, e são esses que nos vão trazer os futuros clientes.</u></li> <li>- E reavivar os antigos. Havendo uma conversa entre um cliente atual e um cliente antigo ou um cliente antigo e um potencial cliente, permite que o sistema se mantenha vivo e se autoalimente.</li> <li>- Nós todos as festas de Natal enviamos aos nosso clientes um postal feito por nós personalizado e isso vai reavivar a memória deles, criando uma sensação de conforto aos clientes por nós nos lembramos deles.</li> </ul>	Práticas
G3	NPR	
CI	<p>Os participantes reconhecem que o ideal seria manter todo o espectro de clientes - novos, atuais e antigos e tentam perseguir esse objetivo, mas com o passar do tempo perde ênfase o contato com os clientes antigos.</p> <p>Sem descartar a importância estratégica do novo cliente para o negócio, existe uma concertação entre todos os participantes quanto à importância do cliente atual porque é através deste que novos clientes virão. Ou seja, é através do cliente atual que se colhem os benefícios do investimento do presente serviço e se depositam as expectativas de que este promova e publicite o escritório a terceiras pessoas potencialmente interessadas nos serviços em causa.</p> <p>Utilizam os cartões de Natal e de aniversário, como prática para manter uma via de comunicação esporádica de consideração e gratidão.</p>	
10 - Conceito: Interatividade entre cliente e arquiteto p/a promover manutenção e fidelização dos clientes?		
Gru	Respostas	Obs.
pos		
G1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sim. <u>Considero que é eficaz até um certo ponto, porque se interagirmos demais os clientes acabam por abusar e interferir com o desenvolvimento do projeto de forma negativa.</u></li> <li>- Pode haver um <u>excesso de confiança.</u></li> <li>- Por exemplo, temos clientes que não eram amigos e hoje são, e casos de clientes que eram nossos amigos antes e que agora deixaram de o ser. É uma situação muito complicada de gerir, porque <u>tem de haver um limite.</u></li> </ul>	<p>Limite da relação</p> <p>Vantagem da comunicação</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Uma relação próxima é muito importante, mesmo para que o cliente possa comunicar com o arquiteto da melhor maneira possível as suas necessidades e ansiedades, bem como para entender as razões de determinada decisão por parte do arquiteto.</u></li> <li>- <u>Não podemos cair no exagero. Antigamente os arquitetos eram completamente autistas, não ouviam ou aceitavam qualquer ingerência do cliente no seu trabalho, mas também não podemos cair no oposto.</u> O cliente tem de saber que o técnico está ali presente e a sua opinião deve ser valorizada, caso contrário não é possível exercer arquitetura.</li> <li>- Sim sem dúvida. Mas também concordo que <u>tem de haver um equilíbrio para ser possível a relação</u> entre os dois.</li> <li>- <u>É fundamental que a relação seja próxima,</u> porque doutro modo não conseguimos fazer um bom projeto, nem responder a um projeto para determinada pessoa se não conversarmos com ela abertamente. Alias, e isto depende de cada um é certo, mas a minha abordagem é perceber a forma da pessoa viver, e a sua forma de estar na vida quer profissional quer pessoal, sem entrar em intimidades como é obvio, mas isso importa para dar uma boa resposta ao cliente como é obvio.</li> <li>- ... Para no mínimo saber o que ela precisa. As pessoas não são iguais e como tal tem necessidades diferentes.</li> <li>- <u>A proximidade permite o desenvolvimento dum projeto segundo as necessidades do cliente e de acordo com as conceções do arquiteto. Desta maneira o cliente fica satisfeito.</u></li> </ul>	Evolução tipológica da classe Equilíbrio
G2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Muitas vezes é nociva. <u>Por exemplo se forem amigos de longa data pode-se tornar um problema dado o excesso de confiança.</u></li> <li>- <u>Deve haver um distanciamento de segurança para que cada um aceite as premissas de outras.</u></li> <li>- Penso que o arquiteto passa muito tempo da sua formação académica a <u>estudar disciplinas necessárias mas muito pouco, ou nada sobre relações interpessoais e que depois entra em rota de colisão a gestão das diferentes visões do mundo e dum projeto que deveria ser comum entre ele e o cliente.</u></li> </ul>	
G3	NPR	
CI	Consideram um posicionamento vital e coerente com a responsabilidade emergente e moderna do arquiteto, mas enquadrado num limite, para lá do qual, se torna contraproducente para a saúde da relação entre os atores e para a concretização dos objetivos propostos. Deve haver uma margem de segurança para que as funções e competências do arquiteto não sejam desvalorizadas pelo excesso de confiança entre os dois atores.	

11 - Conceito: A recolha e sistematização de informação é útil (database mkt)?		
Gru	Respostas	Obs.
pos		
G1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Não porque cada cliente é único.</u></li> <li>- <u>Não serve para nada, porque cada cliente é específico.</u> Cada pessoa é uma pessoa diferente, com hábitos e modos de viver completamente distintos.</li> <li>- <u>Mesmo que o cliente seja uma empresa, essa empresa é representada por uma pessoa e todas são diferentes.</u></li> <li>- <u>O que nos distingue dos outros profissionais é que a nossa relação com o cliente é direta.</u> Por isso é que não reproduzimos projetos. São sapatos para um só pé e não para qualquer pessoa.</li> </ul>	Individualização como premissa básica
G2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Não porque os nossos clientes são individuais, cujas necessidades são muito específicas uns dos outros.</u></li> <li>- Havendo em termos gerais as mesmas necessidades depois <u>em pormenor são sem dúvida todos diferentes.</u></li> <li>- <u>Não há necessidade de utilizar essas ferramentas, porque conhecemos o nosso cliente pessoalmente.</u></li> <li>- Vamos procedendo sempre a compilação de tendências, que servem de orientação para determinadas preferências atuais dos clientes, mas no fundo há sempre um <u>conjunto de necessidades diferentes entre todos.</u></li> </ul>	
G3	NPR	
CI	Declaradamente inútil por todos os participantes. Os clientes são únicos e conhecidos completamente, pela proximidade e interatividade da relação que gera um serviço muito personalizado e direto.	



12 - Conceito: As tecnologias interativas são fundamentais para criar, mediar e potenciar o diálogo com os clientes, ou potenciais clientes? (e-marketing)?		
Gru	Respostas	Obs.
G1	<p>- Todas não, mas algumas são importantes.</p> <p>- Enviar mensagens por telemóvel é útil, mas utilizar <i>mensengers</i> e outras do mesmo género, eu não acho muito profissional...</p> <p>- É possível utilizar o <i>Facebook</i> para promover e comunicar os serviços, mas de resto para manter uma relação com o cliente acho de todo que não. <u>Eu penso que se perde a ligação pessoal com o cliente e que é de extrema importância nesta área. Muitas vezes iniciamos um contato através do <i>Facebook</i>, mas depois o contato é pessoal. É só um meio de trabalho, quase como imprimir um cartão-de-visita.</u></p> <p>- <u>O <i>Facebook</i> é “o antes” da relação...</u></p>	
G2	<p>- É o caso do Fernando Guerra, fotógrafo, que não sendo arquiteto, ou melhor ele até é arquiteto de formação, aquilo agora funciona como uma plataforma... isto é <u>mais uma vez o processo inverteu-se</u>. Antigamente o arquiteto queria promover o seu trabalho e começou a haver muitas revistas <i>internets</i> – porque era difícil ter projetos nas revistas, saía o Siza e saíam mais dois ou três, saía o Álvaro Rocha e toda a gente dizia este fulano conseguiu. Hoje esta coisa democratizou-se e é mais fácil, <u>mas pagava-se a um fotógrafo e ele ali faz o contrário. Ele suporta o custo do trabalho fotográfico e é ele que depois o vende às editoras</u>, isto é a “Domus” quer promover o trabalho do Siza e compra-lhe o trabalho, a “Habitar” as mesmas imagens e compra-lhe também. Ele vende sempre os mesmos direitos. Aquilo começou a transformar-se numa plataforma em que os trabalhos ele já não tem que os ir procurar. A malta nova quando entende que tem um trabalho que tem qualidade, só lhe envia um <i>e-mail</i> e o tipo vai lá e fotografa e põe em carteira, tendo depois a rede comercial dele para tentar colocar estas coisas. <u>É uma estratégia win-win, em que o arquiteto ganha um canal de difusão em potência, pelo menos no site dele que é muito visitado</u>. Há muita divulgação de arquitetura nova Portuguesa na <i>internet</i> fruto do Guerra e de outros fotógrafos como o Morgado, que já têm <i>sites</i> internacionais. Isto é, já nem é a arquitetura a fazer o trabalho, mas uma espécie de associação de outros profissionais que ganham com isso. <u>No fundo há um mercado de arquitetura que já não é vender projetos mas imagens de projetos.</u></p> <p>- Isso é um exemplo, mas acho que o <u>arquiteto podia associar-se a outros</u> nomeadamente o arquiteto paisagista e outros mais, para num todo formar o melhor possível....</p> <p>- Sim, sim. Esse trabalho de rede acaba por ser essencial. Já não é só um a tentar arranjar mercado para si, mas todos depois de se conhecerem bem, providenciar ser viços para todos.</p> <p>- Um ao divulgar o seu trabalho está paralelamente a divulgar o trabalho dos outros.</p> <p>- Exatamente.</p> <p>- E penso mesmo que <u>cada vez mais se está a trabalhar nesse sentido</u>. Antigamente somente um arquiteto mais conceituado é que recorria por exemplo ao serviço dum arquiteto paisagista ou <i>designer</i>, e hoje isso é prática corrente.</p> <p>- Sem dúvida. <u>Com cada vez mais colaboração interdisciplinar.</u></p> <p>- Só criavam o vínculo a partir da primeira vez que precisavam, isto é: somente se projetassem uma habitação que tivesse arranjos exteriores de alguma envergadura é que entendiam chamar alguém mais especializado.</p> <p>Mas por exemplo os concursos veio atalhar muito esse caminho, porque como têm que constituir logo a partida uma equipa, havendo uma associação mais cedo e uma consciência para esse trabalho coletivo. No caso do <i>atelier</i> onde trabalhei mais anos, os arranjos exteriores eram sempre feitos pelo coordenador do projeto e foi uma prática muito corrente... e agora qualquer arquiteto que sai agora da escola reconhece a necessidade de ter alguém mais especializado numa área dessas.</p> <p>- <u>Através das redes sociais, dos sites, das placas nas obras e as revistas da especialidade.</u></p> <p>- <u>Eu acho que as revistas só são lidas por profissionais e que têm pouco efeito na angariação de clientes.</u></p> <p>- Talvez funcione melhor em grandes cidades do que em meios mais pequenos onde, como já falamos <u>o passa-palavra seja o mais determinante para isso.</u></p>	<p>Práticas / novos conceitos de negócio</p> <p>Novos mercados. Tendências de setor.</p> <p>Colaboração multidisciplinar</p> <p>WOM</p>
G3	<p>- Mas alocados ao <i>Facebook</i> funcionam.</p> <p>- <u>Estar no <i>Facebook</i> sem um site torna-se difícil impor a nossa imagem...</u></p> <p>- <u>Para primeiro plano o <i>Facebook</i> funciona, para iniciar uma relação...</u></p> <p>- Mas depois ser redirecionado para o <i>site</i>, onde já não tem mais informação mas só aquela específica sobre a profissão. <u>Trata-se de afunilar a informação.</u></p>	<p>Inter-relação de táticas</p> <p>Importância do marketing pessoal</p>

	<p>- Mas as <u>duas ferramentas são fundamentais</u>. Sem bem que por exemplo eu tenho <i>Facebook</i> pessoal e o do escritório já nem sei a <i>password</i>...</p> <p>- Eu nem tenho.</p>	
I G3	<p><b>Consideram importante mas não têm a funcionar?</b></p> <p>- É a tal questão do tempo, em que estou mais ocupado a fazer outras coisas do que a investir nessa parte.</p> <p>- <u>É necessário disponibilizar muito tempo para colocar sistematicamente novos conteúdos novos, e ao longo do tempo...</u> porque é a única maneira de estar constantemente a aparecer na rede e ser lembrado. Quando abres uma conta tens que trabalhar para aquilo e de forma consistente.</p>	Plano de marketing
I G3	<p><b>Entendem que ter sites, blogs, conta nas redes sociais é investir no futuro?</b></p> <p>- <u>Sim é um investimento no futuro, é a divulgação do trabalho que estamos a fazer</u>, mas o que é certo, é que <u>não se faz pela questão do tempo que é necessário disponibilizar para manter essa permanência constante nesses espaços</u>. Numa empresa com outra estrutura organizacional, haverá um departamento só a trabalhar nisso, e técnicos para outras áreas funcionais e operacionais, <u>mas nas pequenas empresas como os gabinetes de arquitetura, que são na sua maioria micro empresas, o arquiteto tem que fazer tudo, e pior ainda, tem que saber fazer tudo o que na prática é muito difícil de conseguir e consome muito tempo</u>.</p> <p>- <u>É que se não forem atualizados os conteúdos, pode inclusivamente funcionar ao contrário, dado que as pessoas veem que tens pouco interesse...</u> as imagens são sempre as mesmas, <u>não há novidades, o que causa uma sensação de fraqueza</u>.</p> <p>- Mas o problema é que as atualizações deviam ser diárias, <u>mas vamos atualizar o quê, o trabalho não se realiza com esta velocidade</u>.</p> <p>- <u>Há volume de trabalho que justifique...</u> e tirou-se fotografias em condições para poderem ser colocadas no <i>Facebook</i>.</p>	Problemática das micro estruturas empresariais.
I G3	<p><b>Que práticas utilizam para este objetivo? Fazem registos fotográficos das vossas obras nas suas diferentes fases?</b></p> <p>- Raramente...</p> <p>- Há obras minhas das quais não tenho uma única fotografia!</p>	Ausência de marketing
I G3	<p><b>Mas consideram importante ter um registo fotográfico para publicidade futura?</b></p> <p>- <u>Sem dúvida, mas é o tal facilitismo do dia-a-dia</u>. É o facilitismo de <u>deixar para depois atividades que sendo fundamentais para o trabalho futuro vão sendo preteridas em relação às atividades mais imediatas e que estão dentro do nosso foro profissional</u>.</p> <p>- <u>Não há um método de trabalho que tenha essa dimensão incorporada</u>, mesmo sabendo que ela é importante, e assim vai-se adiando <u>até se chegar ao cúmulo de nada fazer nesse domínio</u>.</p> <p>- A preocupação primeira é acabar a obra, e esse trabalho fotográfico final tem um tempo muito preciso para se fazer porque entretanto o cliente começa a mobilar, a seguir está ocupada definitivamente e já não há hipótese de o fazer.</p> <p>- Há também a hipótese de ter um contato com um fotógrafo profissional de arquitetura que desloca-se à obra com mobiliário de autor de determinadas casas de decoração e que monta um cenário completo e rapidamente faz um trabalho fotográfico de alta qualidade. É aumentar e aproveitar outros atores, para trazer mais valor à obra.</p>	Preocupação máxima nas obrigações profissionais operacionais
I G3	<p><b>Que práticas promocionais é que entendem ser viáveis para este tipo de atividade?</b></p> <p>- <i>Sites, Facebook, blogs</i>, revistas, concursos, eventos, placas de obras, publicidade em jornais da terra, <i>flyers</i>, participação em eventos profissionais...</p> <p>- <u>Tenho alguma dúvida quanto à eficácia de algumas</u> porque vão ser observados por pessoas que não têm interesse nenhum no assunto...</p> <p>- Pelo menos <u>vai passando a mensagem de que estamos cá!</u></p> <p>- <u>O nosso potencial cliente não aceita flyers...</u></p> <p>- Felicitar os clientes pelo seu aniversário.</p> <p>- Com uma base de dados de clientes dá para informá-los por exemplo de acontecimentos pontuais como a inauguração duma obra nossa... Pelo menos vai fazendo o <i>buzz</i>.</p> <p>Mas há aqui um problema de formação porque a malta sai das faculdades mas não faz ideia do que é possível fazer em termos de publicidade do seu próprio trabalho. <u>Pensar em termos de negócio é uma formação que faz falta hoje</u>.</p> <p>- Também concordo. <u>Há uma formatação excessiva nos conteúdos técnicos, éticos, legais e nenhuma em gestão e negócios</u>.</p>	Práticas potenciais.
CI	<p>Para lá das tecnologias de suporte a qualquer atividade de negócios moderna como os telemóveis, faxes e correio eletrónico, as tecnologias interativas são as mais importantes, mas para publicitar e potenciar o início duma relação.</p>	Buzz marketing Limitações da formação

	Podem no entanto ser utilizadas de modo próprio (conceção e manutenção pelo autor), ou utilizando plataformas existentes e especializadas para o efeito, de forma simples ou agregada a outras. Todos manifestaram a ideia de que nada fazem para publicitar o seu gabinete ou a sua pessoa no mercado, confiando unicamente no passa-palavra entre clientes e potenciais interessados. Expressam igualmente uma falta de formação na área de negócios e publicidade.	
--	---	--

13 - Conceito: De fornecedores, clientes, potenciais clientes, colaboradores, etc, quais os relacionamentos mais importantes?		
Gru	Respostas	Obs.
pos		
G1	- A <u>rede de clientes</u> , porque são eles que acabam por fazer a publicidade do nosso serviço e com isto trazer outros clientes. - Sim, sem dúvida que para nós <u>são os clientes os mais importantes</u> . - Também <u>concordo</u> .	WOM
G2	NPR	
G3	NPR	
CI	Os clientes configuram os relacionamentos mais importantes neste setor, dada a independência para com fornecedores e distribuidores na criação de valor. Pro outro lado os clientes alimentam o negócio com o arrastamento de novos clientes para o negócio.	

14 - Conceito: Cliente ideal?		
Gru	Respostas	Obs.
pos		
G1	- Eu penso que essa evolução tem um pouco a ver com a própria formação das pessoas, que algo que noto que <u>os melhores clientes que nós temos são pessoas com alguma formação</u> , ou seja, <u>as pessoas com mais formação académica...</u> - <u>Mais urbanas, mais cidadinas...</u> - Porque as pessoas sem formação ainda estão na fase de não reconhecimento das capacidades e competências do arquiteto e das implicações do seu trabalho. A evolução cultura da sociedade, a formação académica generalizada das pessoas, proporcionou que as pessoas tenham maior consciência desta realidade. - <i>“O cliente ideal é aquele que garante que o trabalho técnico seja feito com serenidade de trabalho, e que não seja uma influência de honorários que vai determinar se vai trabalhar com aquele arquiteto ou com outro.”</i> - <i>“O bom cliente é aquele que exige um bom serviço e não um bom preço.”</i> - <i>“Ou a boa relação qualidade preço...”</i>	Perfil do cliente tipo
G2	- <u>Com cliente mais informados</u> , porque esses já sabe o que é exigido. O cliente que não sabe nada para eles é muito complicado entender. - È tudo muito estético e superficial. - Com os <u>clientes mal informados também à complicado faze-los entender</u> que é necessário cumprir determinados regulamentos... - Acho que <u>a questão tem a ver com a maneira de ser das pessoas, porque posso ter um cliente que não conhece nada da matéria e está totalmente disponível para aprender e participar</u> resultando em grandes surpresas de resultado.	Qualidade do cliente tipo
I	<b>A evolução cultural da sociedade facilitou o trabalho dos arquitetos e da sua aceitação?</b>	
G2	- É sem dúvida <u>mais fácil trabalhar agora</u> . Para além da nossa experiência o cliente já tem a noção de que a lei é para cumprir e o seu <u>entendimento das variáveis que estão em jogo</u> são maiores. - Sim, cada vez é mais fácil a relação com os clientes pela <u>evolução que eles tiveram de aculturação da arquitetura e das suas implicações</u> .	Qualidade do cliente ideal
G3	NPR	
CI	O cliente ideal é alguém informado quanto às dificuldades e vicissitudes deste tipo de serviços, que entenda e aceite a relação preço qualidade dos honorários, e seja	Evolução social

aberto à discussão e ao debate de ideias e que já conheça e se identifique com o trabalho do arquiteto.  
 Houve uma grande evolução cultural e social que permite hoje ao arquiteto desenvolver mais facilmente a sua atividade e de forma mais democrática.

15 - Conceito: A internet abriu novos mercados e novas oportunidades de negócio?		
Gru	Respostas	Obs.
pos		
G1	<p>- <u>Sim. Por estas razões todas...</u> as redes sociais, os <i>sites</i>, as revistas <i>online</i>, as publicações <i>online</i> a facilidade que as pessoas têm em aceder a imagens que doutra maneira tinham que comprar uma revista... e as pessoas partilha. Também tem a ver com a primeira parte (da discussão), porque <u>as pessoas acabam por estar mais informadas e têm um gosto mais apurado porque as imagens vão circulando</u>. E isso é importante, não é, porque enquanto que antigamente as pessoas tinham de comprar um revista de arquitetura para ver, e que só os interessados ou os muito interessados é que iam lá comprar...</p> <p>- Exatamente.</p> <p>- ... Hoje em dia não, quer na televisão, quer na internet as pessoas vão sendo bombardeadas com imagens o próprio gosto vai-se moldando e adquirir novos gostos e novas formas de observar o mundo. E isso vai aumentando um bocadinho a capacidade de encaixe das ideias do arquiteto.</p>	
G2	<p>NPR</p> <p>"...No fundo há um mercado de arquitetura que já não é vender projetos mas imagens de projetos."</p> <p>"Eu estou a pensar num caso muito específico, não interessa para este debate quem, <u>mas receberam uma encomenda do estrangeiro</u>. Um tipo Suíço que selecionou um arquiteto Português da "internet" dentro de vários arquitetos Portugueses. E esse arquiteto Português que foi contactado, e a obra foi executada, ficou surpreendido quando já tinha o website há muitos anos."</p>	Internacionbalização.
G3	NPR	
CI	Entendem que abriu novos canais, possibilitou um acesso ilimitado a informação, incentivou à partilha e permitiu contatos com novos mercados.	

16 - Conceito: Intangibilidade do serviço?		
Gru	Respostas	Obs.
pos		
G1	<p>- <u>Maquetes, 3ds, rótulos nos desenhos, orçamentos em folhas timbradas etc.</u></p> <p>- Sem dúvida. E a empresa tem uma imagem corporativa...</p> <p>- <u>Porque dá credibilidade.</u></p> <p>- Também pode cair mal, se formos nós a portamo-nos mal somos sempre lembrados.</p> <p>- É um risco.</p>	
G2	NPR	
G3	<p>- <u>São aspetos muito particulares e individuais... Acho que ao longo do tempo vamos tentando encontrar técnicas que ajudem e facilitem a essa compreensão.</u></p> <p>Utilizar o portefólio, imagens em 3d, estórias que validem o tema, as maquetes... mas depende de cada um!</p> <p>- De certa forma provar-lhe a capacidade do arquiteto e do gabinete, mas é evidente que tem obra feita pode e deve usá-la para justificar novos trabalhos... por exemplo <u>expor trabalhos em revistas... ou na "internet" através de "sites" próprios onde umas imagens e pequenos textos ficam ao dispor dum mundo inteiro e grátis...</u></p> <p>- <u>Podes no decurso da conversa com o cliente pegar numa simples folha de papel e começar logo a desenhar, criando algo ou dando forma algo, no fundo materializando imediatamente o que está em causa. Ajuda-o a compreender e aceitar.</u></p>	Práticas
CI	Utilizam todos os meios normalmente utilizados para este fim no mundo dos negócios em geral e pelo setor em particular nas suas diferentes formas, para lá de técnicas específicas concorrentes com uma boa comunicação. Consideram que é um fator importante e disciplinador de qualidade, pela permanência destes na memória dos clientes e no mercado.	Práticas

17 - Conceito: O que valoriza o cliente num arquiteto? (Confiança   competência   capacidade de compromisso   experiência   capacidade de comunicação e diálogo   capacidade de entender necessidades do cliente   a defesa dos seus interesses).		
Gru	Respostas	Obs.
pos		
G1	- <u>Capacidade de comunicação.</u> - <u>Eu acho que ele procura tudo.</u>	
G2	- Mas eu acho que há aí outra coisa e tem muito a ver com práticas anteriores a esta fase da <i>internet</i> , que é por exemplo relativo a <u>vínculos ou nem que seja a compromissos estabelecidos com empreiteiros etc.</u> Por exemplo “eu” tenho um arquiteto que já me faz estas coisas há muito tempo e até pode haver melhor ou não haver, mas há ali um compromisso que não quer dizer que seja de amizade, e que sempre correu bem não tem razão nenhuma para por em causa esta relação. Portanto há muito trabalho que chega por este meio, ou seja conquistou-se uma via. - Mas <u>penso que de fato acontecia assim, mas já foi mais do que agora.</u> - Isto <u>correspondia a uma prática mais antiga.</u> - Mas <u>agora procura-se mais a qualidade porque senão não é viável...</u> - Mas esse <u>vínculo é na base da confiança</u> de correr tudo bem durante o projeto e a obra. Temos vários clientes que nos enviam novos clientes porque correu tudo bem entre nós e eles. <u>Já há aquela confiança necessária. Há outros que vêm cá agora quando eram clientes doutros gabinetes por diziam era muito difícil de falar com “eles”.</u> - É como no advogado, depois de passar algumas barreiras já se fala à vontade com ele. - E há outro <u>mecanismo que podia ficar em off que é o contato político.</u> As pessoas pensam que para não arriscarem, porque o projeto é no centro histórico, vão ao tipo da câmara. Ou seja não é o próprio, isto é, estamos afalar duma coisa comercial invertida. É o próprio cliente que tem consciência disto e que decide proceder desta maneira pensando retirar vantagens desta relação.	Comunicação como fator de vantagem relativa
G3	- <u>Acho que ele tem de sentir confiança.</u> Porque vai pagar um serviço... e espera que esse investimento supere as suas expectativas. <u>A confiança é o sentimento mínimo de garantia de que vai ter um retorno dentro do espectável.</u> - <u>Se ele não tiver confiança no arquiteto, por muito que o arquiteto lhe pudesse fazer o melhor serviço possível, ele não vai prosseguir com o negócio.</u> <i>“O cliente importa-se muito com a experiência do arquiteto, é um atestado de competência.”</i>	Confiança e experiência como fatores de vantagem relativa
CI	Não está claramente definido para os participantes o que motiva um cliente na escolha do arquiteto. Todas as dimensões referidas parecem ser, na perceção dos participantes, importantes, e cada caso apresenta-se como um caso diferente. Como a rede de antigos clientes é que fornece os novos clientes, e como as pessoas partilham, procuram e confiam na opinião dos amigos e familiares torna-se dúbio se é por manifesta confiança nos profissionais ou por confiança na opinião dos amigos ou familiares. De qualquer forma a confiança e a comunicação surge como vantagens relativas importantes. Importa estudar este aspeto na perspetiva dos clientes.	
18 - Conceito: Acham que a “marca” - grau de notoriedade, nível de qualidade conhecida, valores éticos, morais e arquitetónicos - é essencial na escolha do arquiteto?		
Gru	Respostas	Obs.
pos		
G1	- Deveria ser, agora... - Esse é o cliente que nós procuramos... “esse é o nosso cliente”, é aquele que devemos agarrar, é aquele que vem atrás da nossa marca. - Isso sim, mas somente com arquitetos de alto renome. E nós não temos “marca”! - Quando se diz que determinada pessoa é uma pessoa honesta, isso é uma marca. E nós podemos zelar por isso.	
G2	NPR	
G3	- Mas repara que para chegares a esse patamar, tens que fazer um investimento na publicidade, na área social e desinvestes no teu trabalho diário...	Trade-off

I	<b>Consideras essencial mas há um <i>trade-off</i>, e que se investes numa atividade desinvestes forçosamente na outra!</b>	
G3	- <u>Há grandes arquitetos em que somente são relações públicas de si próprios e do gabinete</u> , porque para além de irem ao terreno, pouco mais fazem e têm tempo para poderem planear este tipo de ações... - Sim, os colaboradores desenvolvem os projetos e <u>eles conseguem ter tempo para entrevistas, para contactarem mais amiúde com os clientes, etc.</u>	
I	<b>Mas sendo já uma personalidade conhecida, torna-se mais fácil gerir estas atividades porque dispõe de recursos para tal! Mas como é que ele ficou conhecido?</b>	
G3	- Provavelmente em algum dia entrou-lhe um cliente no gabinete que lhe proporcionou fazer <u>uma boa obra que lhe gerou publicidade dentro dum círculo de amigos e conhecidos que potenciou mais trabalho do mesmo género e isso catapultou-o para a fama</u> . Ou seja, formou-se uma rede de conhecimentos sempre crescente onde a publicidade gerada pelo próprio mercado permitiu-lhe somente com o seu trabalho ser conhecido. - Também é preciso ver qual o momento em que isso aconteceu, porque à uns anos atrás a oferta de arquitetos era escassa e quem queria uma obra com qualidade e classe e estatuto tinha poucas soluções, <u>hoje é muito mais difícil construir uma carteira de clientes vasta pelo excesso de concorrência e falta de mercado</u> . - Sem dúvida, isso é claro, porque para ser conhecido é necessário ter obra para ter clientes e clientes para ter obra... <u>Eu não sou capaz de convencer um cliente sem lhe mostrar obra</u> . Posso ter muita publicidade sobre a minha suposta qualidade, mas sem obra não convengo ninguém das minhas capacidades. - <u>O cliente importa-se muito com a experiência do arquiteto, é um atestado de competência</u> . Daí haver um dilema entre o trabalho e a comunicação. Ou te dedicas ao trabalho e ao bom trabalho ou à publicidade das tuas supostas capacidades - Um gabinete de arquitetura como outra empresa qualquer <u>deveria ter um gabinete de comunicação, um gestor e depois os serviços técnicos...</u>	A obra como fator essencial de publicidade Mercado concorrencial Necessidades funcionais
I	<b>E como não tem?</b>	
G3	- <u>Como não tem</u> estas duas partes e só tem os serviços <u>não sobra tempo para se publicitar</u> , e eu penso que a falha está aqui. Os grandes gabinetes têm esta organização por razões várias, e depois umas coisas puxam as outras - Gera-se uma dinâmica que depois eles já não têm que fazer muito por isso, porque o trabalho aparece no gabinete, as revistas solicitam projetos para publicitar como temas principais, etc. - Há uma quantidade elevada de <u>fatores que são preponderantes para o sucesso dum gabinete</u> . Ou seja, eu só consigo realizar uma boa obra se tiver um cliente com potencial financeiro, se eu o conseguir convencer, e se me dá liberdade para desenvolver o que melhor entendo... é necessário um conjunto de condições favoráveis para isso... <u>Assim, se consigo isto, ganho uma boa obra e uma boa publicidade que me vai trazer mais clientes</u> . - Depende muito do tipo de cliente que temos pela frente, se é um cliente chato, desinformado ou conhecedor, se tem dinheiro, se o terreno é bom ou não, se a legislação permite fazer o que queremos, etc. - Estamos a falar de pessoas, não estamos a falar de instituições... - Sim, sim, sim! <u>Uma instituição representa-se por pessoas</u> , que podem a qualquer momento ser diferentes, mas <u>os requisitos são os mesmos e não há motivação pessoal subjetiva</u> , como há numa encomenda para o cliente final da sua própria casa. Não se pode generalizar o tipo de relação e de trabalho que se tem com cada um dos clientes, <u>porque todos são diferentes...</u> - Quanto à questão de como é que eu publicito isto... <u>na minha perspetiva é impossível de publicitar</u> , porque se fiz um determinado projeto para um cliente fi-lo especificamente para aquele cliente segundo um contexto muito próprio e outro cliente pode nem se identificar com o que foi feito, mas nem é necessário porque o que foi feito foi feito para o outro, e para o seu problema. - Porque é o resultado dum processo. - É. É um processo muito específico para cada cliente, que depende das premissas que ele define, orçamento, objetivos, etc. <u>Como é que eu publicito isto, acho que não é possível, a não ser que eu me especialize e diga que só faço “isto”, exemplo decoração de interiores, e a partir daí conceber uma imagem e um conceito... e vou vender esse conceito</u> e deixo de fazer tudo o resto! Se me especializar, facilita-me o processo de projeto e trabalho, facilita a parte de convencer o meu cliente e facilita a publicidade, porque passo a publicitar temas concretos e para clientes concretos. - Sim, <u>porque se nos dedicamos a todas as áreas de projeto da arquitetura, não conseguimos publicitar eficazmente nenhum</u> .	Limitações das micro-empresas  Diferenças entre cliente institucional ou particular.  Dificuldades de comunicação do posicionamento e individualidade do arquiteto
I	<b>Mas não é próprio da definição das funções do arquiteto e no exercício de arquitetura, a generalização de serviços em diferentes contextos? Quando alguém recorre aos serviços dum arquiteto sabe a partida que ele resolve o assunto. Se tem a ver com projeto de espaços e edifícios que ele é o especialista</b>	

G3	<p><b>nessa área?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Exatamente. Mas isso é muito abrangente.</li> <li>- É o que abarca, mas cada vez mais as profissões tendem para a especialização. É como ir a um advogado, pode ser especializado em cível, crime etc.</li> </ul> <p>I – Dizem que o problema está na abrangência de temas e na incoerência que isto gera para a publicidade... ou seja os arquitetos não sabem o que publicar?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Exatamente, porque para além de dizermos que somos arquitetos <u>não temos forma de dizer o que é que pensamos sobre este ou aquele assunto, e porque é que somos diferentes uns dos outros.</u></li> <li>- <u>E porque muito mais está incluído na obra que não há forma de se publicitar,</u> como por exemplo o <u>relacionamento com o cliente,</u> a <u>resolução de inúmeros problemas associados à obra,</u> que <u>não se consegue publicitar,</u> estão escondidos ou são subliminares a estes serviços e que podem fazer uma diferença grande entre uns profissionais e outros... Mas não sei como é que isso se pode comunicar aos futuros clientes e que não venham através da rede de clientes.</li> <li>- Posso ser conhecido e a mensagem não passar.</li> <li>- Podes ser conhecido e ninguém saber que és arquiteto...</li> <li>- Também.</li> <li>- Mas é a mesma questão... Para isso acontecer tens que ter tempo para relações públicas... Se me predispuser a fazer um trabalho de relações públicas penso que consigo trabalho, andando na rua, nos eventos sociais, em determinados restaurantes, contactando pessoas e conhecendo pessoas novas, vamos passando a mensagem de quem sou, mas é um pouco forçado, e tens que ter tempo e vontade para isso.</li> <li>- Eu não tenho jeito para isso!</li> </ul>	Intangibilidade do serviço Marketing pessoal e comunicação de valores e princípios
I G3	<p><b>Era necessário planear e alocar dinheiro a essa atividade de promoção pessoal?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Tinhas que alocar tempo e dinheiro a esse investimento.</u></li> <li>- Isso são campanhas publicitárias tipo “Lux”! Torne-se conhecido... <u>Há outra forma que é a de começar a estabelecer uma boa rede de contatos com os teus fornecedores, que vão publicitando o teu trabalho.</u></li> <li>- Mas aí...e como eles conhecem uma boa dezena de arquitetos referenciam-te se a tua maneira de atuar com eles nas obras não for demasiado exigente, caso contrário nunca te referenciam a ninguém.</li> <li>- Pode não ser a primeira rede de contatos mas a segunda, mas pode fazer a ponte com outros clientes que doutra maneira não conheceríamos. Mesmo porque se fores conhecido nesse meio, alguém que esteja em contato com eles e lhes pergunte sobre um arquiteto, todos vão dar a mesma indicação, reforçando assim a tua notoriedade.</li> <li>- Sem dúvida. <u>Mas é publicidade que só existe depois do trabalho, e se não tens trabalho não tens essa rede.</u></li> <li>- A não ser que fosses diretamente ter com eles e publicitasses o teu trabalho.</li> <li>- Esses só te publicitam e referenciam se tu lhes deres trabalho.</li> <li>- <u>Se houver uma rede de fornecedores que se conheçam bem, todos procuram trabalho para todos por interesse próprio porque mais tarde também vão ganhar com isso</u></li> </ul>	Plano de marketing.  <i>Networking.</i>
CI	<p>Para lá dos aspetos salientados na questão anterior e como pergunta cruzada, revelaram que a marca (com todo o significado que possui) é um fator de procura e escolha.</p> <p>Reveste-se de grande dificuldade para os participantes perceber como é que se publicita algo tão intangível como a confiança, a capacidade de comunicação, a capacidade de resolver problemas que configuram num todo maior fatores essenciais de diferenciação entre os profissionais do setor.</p> <p>Apontam as redes de contatos profissionais como potencial instrumento de dispersão e publicitação da imagem do arquiteto para a angariação de clientes, mas com base numa aceitação dum compromisso de valores em termos de comprometimento da sua independência ou não, face aos restantes atores.</p> <p>Importa registar a possível evolução do modelo de negócio, para entidades duma cadeia de valor mais ampla.</p>	



## Geral (estratégias de negócio)

Marketing estratégico | Capacidades, recursos e competências | Orientação para o mercado.

19 - Conceito: Importam-se em conhecer as políticas dos vossos concorrentes, no que concerne a honorários, processos de trabalho, serviços desenvolvidos, projetos realizados, tipo de mercado, comunicação, etc)?

- Processo contínuo e estratégico ou casos esporádicos?

- Aprendizagem traduz alterações na cultura e no modo de operar do vosso gabinete, em termos de novos e diferentes serviços ou novos processos de trabalho?

Gru	Respostas	Obs.
pos		
G1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Por erro não, mas devíamos.</u></li> <li>- É. Por erro não nos damos a esse trabalho, <u>mas devíamos</u> ser.</li> <li>- <u>Para sermos comerciais e para evoluirmos, mesmo com os clientes se ele for muito entendido na matéria.</u></li> <li>- Esporádicos. Porque <u>estamos muito isolados no gabinete e não olhamos o que se passa cá fora por sistema.</u></li> <li>- Sim.</li> <li>- Devia.</li> </ul>	Marketing estratégico - Orientação para os concorrentes.
G2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Independentemente de não se fazer isso a miúde, <u>à uma preocupação que não é superior a tudo</u>, mas há sempre uma preocupação comercial sempre nisto.</li> <li>- Eu não ando atrás dessa informação, <u>mas gosto de saber o que se passa e é sempre importante.</u></li> <li>- É importante, <u>mas não sei se é fácil termos acesso às verdades</u>, porque muita coisa que se fala na praça não corresponde à verdade, e como tal não são informações fidedignas...</li> <li>- <u>Nós não fazemos isso de todo.</u> Preocupamo-nos simplesmente com o nosso trabalho.</li> <li>- <u>Oico o que se diz dos colegas, mas não tomo muito em consideração</u>, porque cada caso é um caso e não vale muito aplicar receitas dos outros.</li> <li>- <u>Eu acho que faz sentido saber</u>, e não se trata de espionagem, mas saber que práticas é que em determinado momento estão a atuar... o simples fato de acompanharmos as obras dos colegas já é estar atento ao que se passa no mercado.</li> </ul>	
G3	NPR	
CI	<p>Não há um esforço consciente para obter informações sobre o mercado, nomeadamente quanto às suas práticas comerciais.</p> <p>Existe uma divisão de opiniões dos participantes quanto á validade, veracidade e utilidade dessa informação, para efeitos de replicação ou aprendizagem.</p>	

20 - Conceito: Entendem possuir hoje os recursos, capacidades e competências adequados para fazer face à complexidade do mercado - nomeadamente perante a crise aguda do setor, a grande concorrência, a evolução qualitativa do mercado, o fenómeno da internacionalização de serviços e empresas, e os efeitos económicos da globalização, a pesquisa de novos mercados e serviços?

- Por exemplo melhores formas de gestão?

- Fazer formação noutras áreas, como por exemplo no mestrado em marketing havia mais um arquiteto e duas arquitetas doutra turma?

Gru	Respostas	Obs.
pos		
G1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>A evolução é constante</u>, mesmo ao nível dos materiais com que trabalhamos, <u>e como a evolução é constante a formação tem de ser constante</u>. Não precisa de ser necessariamente uma formação académica mas... até o relacionamento com outras pessoas e o contato com outras pessoas é formação...</li> <li>- <u>Tem de haver sempre atualização e atenção é envolvente.</u></li> <li>- Sim sempre.</li> <li>- <u>Nós temos um problema, somos criativos e não somos gestores, é um grande problema.</u></li> <li>- Isto porque os <u>gabinetes são micro, não são macro</u> e então não há espaço, tendo o arquiteto que ser gestor. Antigamente porque o cliente entrava pelo gabinete dentro podia-se delegar, hoje não.</li> </ul>	



	<ul style="list-style-type: none"> <li>- É. <u>Antigamente o arquiteto só se preocupava com a parte técnica, quando hoje temos que também ser comerciais, tem que saber gerir...</u></li> <li>- Preocupava-se com a criação!</li> <li>- Mesmo o relacionamento como acabamos de ver... os arquitetos mais antigos eram de péssimo trato, completamente orgulhosos e muito inacessíveis... e com obras fracas.</li> <li>- Intragáveis.</li> <li>- Hoje não...</li> <li>- Mesmo a própria tecnologia e a capacidade que alguns profissionais têm de ainda hoje de lidar com as tecnologias não são tão abrangentes quanto isso.</li> </ul>	
G2	NPR	
G3	NPR	
CI	<p>Entendem a necessidade de evolução contínua a diversos níveis, mas dificultada pelas características intrínsecas do arquiteto. O seu lado criativo impera sobre o lado mais racional.</p> <p>Pese embora admitam a evolução social, legal, económica e técnica e as respostas produzidas na tabela 19 e 20 indicarem a não monitorização do mercado, subsiste a ideia de que aprendem com o mercado (justificado pelas respostas do G1 produzidas na tabela 21), pelo contato com fornecedores, clientes informados ou entendidos na área, bem como pela prática corrente de acompanhamento da produção arquitetónica dos seus pares. Como foi dito as obras publicitadas em revistas da especialidade só são vistas por profissionais.</p> <p>Subsistindo esta incongruência nas respostas, inferimos que o acompanhamento do mercado é feito por sistema na área criativa e menos na área operacional ou comercial, em termos das suas estratégias de negócio ou práticas comerciais, como aliás se constata pelas declarações dos participantes quanto às limitações próprias da natureza criativa do arquiteto.</p> <p>Para os participantes as informações relativas as políticas de honorários ou outras práticas comerciais, provocam desconfiança dada a sua impossível comprovação.</p>	

<b>21 - Conceito: Olhão pela perspectiva dos clientes para a organização e ajustam-na constantemente às necessidades dos clientes (ex. em termos de serviços, processos e tecnologia)?</b>		
Gru pos	Respostas	Obs.
G1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Nem oito nem oitenta...</u></li> <li>- <u>Tem de haver um equilíbrio entre as duas coisas.</u></li> <li>- É um misto.</li> <li>- <u>Eu não posso transformar o meu gabinete naquilo que outra pessoas querem.</u></li> <li>- Tem que haver uma aproximação ao mercado</li> <li>- <u>Um ajustamento com aquilo que está acontecer.</u></li> </ul>	Orientação para o mercado
G2	NPR	
G3	NPR	
CI	Preconizam uma adaptação ao mercado decorrente da própria evolução do setor, das necessidades específicas de cada cliente, mas sem nunca perderem a sua individualidade, fonte do seu posicionamento e diferenciação.	

<b>22 - Conceito: Existem diferenças de relacionamento entre clientes empresa e clientes particulares?</b>		
Gru pos	Respostas	Obs.
G1	- <u>É diferente.</u> O cliente empresa tem um target mais apertado em termos de orçamento disponível, mas tem paralelamente uma abertura maior quanto às opções da nossa proposta. Enquanto o particular é ao contrário. Podendo ter até mais orçamento, mas é mais restrito na aceitação à nossa proposta. É um tema mais pessoal, enquanto a empresa não... para fazer uma fábrica, um gabinete, um showroom, ou outra coisa qualquer dão sempre carta-branca, <u>desde que minimamente</u>	Cliente organizacional vs particular

G2	<p><u>justificado é sempre aceite. O particular está muito relacionado com a construção da sua própria casa e como tal o relacionamento é diferente, o interesse é mais pessoal.</u></p> <p>- <u>É um detalhe muito relativo, porque não há muitas diferenças.</u> Pelo menos à uns anos atrás uma vez que tanto para um construtor como para um particular era possível fazer vários projetos, como por exemplo para o próprio e para os filhos no caso dos emigrantes.</p> <p>- <u>É relativo porque tem também a ver a localização do gabinete.</u> Mesmo tendo cliente de todo o País, estamos localizados num lugar pequeno, sendo que a maior parte dos clientes é desta zona e temos feitos vários projetos para os mesmos clientes.</p> <p>- Num meio pequeno as pessoas não se esquecem. Um cliente só faz uma casa, mas um familiar, um vizinho que também só faz uma casa vai solicitar algumas informações sobre um arquiteto e depois são esses que já não precisam de nós que vão informar e publicitar o nosso trabalho.</p> <p>- Mas em parte a pergunta fica sem resposta, isto é, tudo o que se disse foi verdade mas então o que é que leva a investirmos no cliente atual? <u>È em prestar o melhor serviço possível, mas depois duma fase inicial de entusiasmo e novidade e as primeiras vezes que os amigos vão a casas e perguntam quem foi o arquiteto, mas se houver arquitetos na família e como são círculos pequenos à a tendência desse arquiteto se tornar o arquiteto da família e por conseguinte desse grupo de amigos.</u> Porque de fato como é que se trabalha com o cliente do passado, porque o cliente do presente rapidamente fica para trás, porque mais de cinco anos é ... <u>Mais do que a qualidade de serviço e trabalho que ficou feita e efetiva é percebida...</u> È ele perceber passados dez anos que os tipos que fizeram este projeto continuam, sabendo que se fosse hoje a minha casa era diferente, mas eles continuam a trabalhar bem e a promover o seu trabalho. È obvio que se eu estivesse viver numa casa com quinze anos, dum arquiteto que na altura não era conhecido e hoje já é, eu vou ganhar imenso com isso por ter sido um dos primeiros trabalhos dele, e não ter sido dos últimos... Isto é, que foi cliente do Souto de Moura, hoje está a ganhar muitíssimo com isso, mesmo em termos especulativos.</p> <p>Eu acho que é esse algum do proveito que justifica que se invista sistematicamente num trabalho que se tem, e que é poder apostar de certa forma num futuro, mantendo pelo menos um nível...</p> <p>- <u>O tratamento é obviamente diferente, porque têm necessidades diferentes.</u> Normalmente os serviços com eles são recorrentes e como tal por um lado é mais fácil o serviço porque não precisamos de falar tanto com eles...</p> <p>- <u>Eu penso que há diferenças, por exemplo ao nível das exigências técnicas... implica uma outra formalidade, tem que ser mas também parecer que são bons. O cliente particular é mais permissivo e talvez mais afetivo.</u></p> <p>- <u>Pode haver inclusivamente um confronto de estratégias comerciais, dado que se trata de organizações.</u></p>	Existem diversas dimensões onde os atores são semelhantes ou diametralmente diferentes.
G3	NPR	
CI	Entendem existir diferenças substanciais e formais entre as duas entidades. A recorrência, o objeto, as premissas, os requisitos e as motivações do serviço são diametralmente opostas, gerando comportamentos	

23 - Conceito: Entendem que é melhor centrar-se num serviço específico, procurando a especialização nesse mercado ou que devem ser abrangentes tentando dar resposta a tudo o que o cliente necessita?

Gru pos G1	<p>Respostas</p> <p>- <u>Penso que uma especialização é mais rentável</u>, do que abarcar tudo, independentemente da conjuntura. È impossível abarcar tudo, até porque <u>o tipo de conhecimento técnico necessário para tal é de todo impossível de abarcar.</u> Bem como a qualidade de serviço resultante vai ser menor, porque não estás tão dentro do assunto.</p> <p>- Eu sou contra a especialização por causa do processo criativo. Mas dentro do tema que estamos abordar hoje <u>também concordo que a especialização é mais desejável.</u></p> <p>- Em termos do projeto como desafio criativo é melhor a abrangência, mas <u>em termos de negócio no dia-a-dia para tirar melhor partido do conhecimento já adquirido é melhor a especialização.</u></p> <p>- A vida em todas as profissões é especializada, caso dos médicos ortopedistas, oncologistas, advogados de direito civil, criminal etc.</p>	Obs.
G2	- <u>Ser especialista é melhor</u> , e torna-se mais fácil de trabalhar, porque <u>não necessitamos de estudar matérias completamente diferentes umas das outras.</u>	

	<p>- É importante, mas tem a ver com o ensino. Antigamente havia pouco mercado e como tal os arquitetos tinham que fazer tudo... <u>Hoje que há mais mercado já pode haver maior especialização.</u></p> <p>- No estrangeiro já há muito que existem os técnicos especialistas. Mas voltamos ao mesmo problema, que em áreas territórios pequenos tal pode não ser possível.</p> <p>- Há duas questões importantes, <u>que é saber se nos tornamos especializados por vocação ou por acontecimento.</u> Eu, pessoalmente prefiro ser generalista porque penso que é mais aliciante profissionalmente. <u>Mas se o mercado o exigir tudo bem.</u></p>	
G3	NPR	
CI	Globalmente os participantes entendem que a especialização numa área específica da arquitetura é mais vantajoso, dada a complexidade profissional atual, mas parecem concordar que esta situação profissional depende da dimensão do mercado, que se for pequeno – localizado ou regional, não permite a aspirada especialização.	

<b>24 - Conceito: No caso dos arquitetos, como decidem qual é a melhor especialização para vocês?</b>		
Gru	Respostas	Obs.
pos		
G1	<p>- <u>Penso que o próprio mercado acaba por determinar essa especialização,</u> quer queiramos quer não. Se os clientes tenderem para encomendarem em determinada fase mais projetos de loteamento urbano, vamos obrigatoriamente tornarmo-nos especialistas neste tipo de projeto.</p> <p>- <u>O nosso mercado não é abrangente que só nos permita fazer hospitais... portanto no nosso setor a especialização é um assunto complicado.</u></p> <p>- Bem, mas se eu apontar como objetivo o projeto de supermercados, ou só lojas comerciais, e não chegar ao cúmulo de dizer que só vou desenhar sapatarias.</p> <p>- <u>Mas assim ganhávamos muito mais...</u></p> <p>- A legislação é muito complicada e mais volátil e por essa via podes domina-la muito melhor se tenderes para a especialização. Ou seja, quer em termos de capacidade técnica, conhecimento de materiais e domínio da legislação <u>somos muito mais rápidos na resposta ao cliente e como tal mais competitivos.</u></p>	
G2	NPR	
G3	NPR	
CI	A opção estratégica de desenvolver um negócio com base numa especialização depende da conjuntura económica e social do mercado alvo e dos recursos do escritório para desenvolver serviços ou capacidades tendencialmente únicas.	

<b>25 - Conceito: Modelo futuro dos gabinetes?</b>		
Gru	Respostas	Obs.
pos		
G1	NPR	
G2	<p>- Sem dúvida que o futuro vai passar muito por aí, principalmente pela <u>ausência de mercado em Portugal.</u></p> <p>- Penso que também <u>vai passar muito pela exploração dos atos da profissão, como os avaliadores, gestores de território, peritos,</u> bem como começarem a pensar que o arquiteto que sai da universidade não vai provavelmente desempenhar as funções de arquiteto e terá que fazer outra coisa... <u>como emigrar também.</u></p> <p>- <u>Muitos gabinetes vão desaparecer e os outros vão ser agregados, criando gabinetes maiores e passar a trabalhar para o estrangeiro...</u></p> <p>- <u>O desaparecimento de muitos gabinetes, a fusão de outros e a internacionalização vai ser o futuro próximo sem margem para dúvidas,</u> porque o mercado nacional está completamente estagnado e não vai recuperar os índices de construção que teve até esta data. <u>Os novos arquitetos continuam a sair todos os anos e como tal só vai piorar havendo mais oferta do que procura, algo que há 25 anos era de todo impensável.</u></p>	
G3	NPR	
CI	A exploração dos atos próprios da profissão na sua total extensão, a fusão de gabinetes para adquirirem massa crítica suficiente para desafiar a internacionalização de serviços até à emigração são os caminhos apontados para o futuro dos gabinetes dada a retração constante do mercado do imobiliário.	

## Referências

Almeida, Maria Amélia Pacheco e Nunes, (2005). Aprender a gerir as organizações do século XXI, Áreas Editora, Lisboa.

Amit, R. e Zott, C., (2001). Value creation in e-business, Strategic Management Journal, 22:493-520.

Antunes, J. e Rita, P., (2008). O marketing Relacional como novo paradigma, Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão, 36-46.

Batt, P. e Purchase, S., (2004). Managing collaboration within networks and relationships, Industrial Marketing Management, 33(3):169-74.

Bebko, C., (2000). Service intangibility and its impact on consumer expectations of service quality, Journal of Services Marketing, 14(1):9-26.

Berry, L., (1995). Relationship marketing of services, Journal of the Academy of Marketing Science, Fall:236-245.

Bettancourt, L., Ostrom, A. e Brown, S., (2002). Client co-production in knowledge-intensive business services, California Management Review, 44(4):100-28.

Bostrom, G., (1995). Successful Cooperation in Professional Services - What Characteristics Should the Customer Have?, Industrial Marketing Management, 24: 151-165.

Brentani, U. e Ragot. E., (1996). Developing new business-to-business professional services: what factors impact performance?, Industrial Marketing Management, 25: 517-30.

Byers, P. e Wilcox, J., (1991). Focus groups: A qualitative opportunity for researchers, The journal of Business Communication, 28(1):63-78.

Coviello, N. E., Winklhofer, H. e Hamilton K., (2006). Marketing practices and performance of small service firms, Journal of Service Research, 9:38-58.

Cravens, D. W. e Piercy. N. F., (1994). Relationships marketing and collaborative networks in service organizations, International Journal of Service Industry Management, 5(5):39-53.

Den Hertog, P. (2000). Knowledge-intensive business services as co-producers of innovation, International Journal of Innovation Management, 4:491-528.

Eiriz, V., (2001). Proposta de tipologia sobre Alianças Estratégicas, Revista de Administração Contemporânea, 5: 65-90.

Eiriz, V. e Wilson, D., (2006). Research in relationship marketing: antecedents, traditions and integration, European Journal of Marketing, 40(3/4):275-91.

El-Gohary, H., (2010). E-Marketing – A literature review from small businesses perspective, International Journal of Business and Social Science, 1(1): 214-245.

Elmuti, D. e Kathawala, Y., (2001). An Overview of strategic alliances, Management Decision, 39(3):205-217.

Fernandes, D., (1991). Notas sobre os paradigmas de investigação em educação, Noesis, 18: 64-66.

Fern, E., (1982), The use of focus groups for idea generation: The effect of group size, acquaintanceship, and moderator on response quantity and quality, Journal of Marketing Research, 19:1-13.

Freeman, S., Cray, D. e Sandwell, M., (2007). Networks and Australian professional services in newly emerging markets of Asia, Journal of Services Marketing, 18(2):154-66.

Golafshani, N., (2003). Understanding Reliability and Validity in Qualitative Research, The qualitative Report, 8:597-607.

Grant, R. M. e Baden-Fuller, C., (2004). A Knowledge Accessing Theory of Strategic Alliances, Journal of Management Studies, 41(1):61-84.

Greenbaum, T., L., (1998). The Focus Group Research, SAGE Publications, Inc., London.

Gronroos, C., (2006). A service logic for marketing, Marketing Theory, 6(3):317-33.

Gummesson, E., (1979). The Marketing of Professional Services - An Organisational Dilemma, European Journal of Marketing, 13(5):308-318.

Gummesson, E., (1999). Total relationship marketing: Experimenting with a synthesis of research frontiers, Australasian Journal of Marketing, 7(1):72-85.

Gummesson, E., (2007<sup>a</sup>), Exit services marketing – enter service marketing, Journal of Customer Behavior, 6(2):133-41.

Hausman, A., (2003). Professional service relationships: a multi-context study, Journal of Services Marketing, 17(2/3):226-44.

Heiens, R. A., (2000). Market Orientation: Toward an Integrated Framework, Academy of Marketing Science, 2000(1):1-4.

Hinge, (2011). Online Marketing for professionals firms, Hinge Research Institute, Virgínia.

- Jaakkola, E., (2007). Purchase decision-making within professional consumer services – Organizational or consumer buying behaviour?, Marketing Theory, 7(1):93-1.
- Jong, J. e Vermeulen, J., (2003). Organizing successful new service development: a literature review, Management Decision, 41(9):844-58.
- Kasper, H., Helsdingen, P. V. e Wouter, Jr., (2000). Services Marketing Management, An International Perspective, John Wiley & Sons, Ltd, Chichester.
- Kohli, A. K. J. B. J. a. K. A., (1993). Markor: A Measurement of Market Orientation. Journal of Marketing, 54:467-477.
- Koza, M. e Lewin, A., (2000). Managing Partnerships and Strategic Alliances – The rising of the Odds of Success, European Managing Journal, 18(2):146-151(6).
- Krueger, R. A., (1994). Focus Groups, SAGE publications, Inc., California.
- Laing, A. e Lian, P., (2005). Inter-organisational relationships in professional services: towards a typology of service relationships, Journal of Services Marketing, 19(2):114-27.
- Lovelock, C. e Wirtz, J., (2011). Services Marketing, People, Technology, Strategy, 7th Edition ed., Pearson Education, Inc. New Jersey.
- Magretta, J., (2012). Michael Porter - o essencial sobre estratégia, concorrência e competitividade, 1ª ed. Harvard Business Review Press: Centro Atlântico, Farnalhão.
- Malhotra, N. e Birks, D., (2006). Marketing Research, 2ª Edição ed. Harlow, Prentice Hall, Essex.
- Marques, A., (2012). Marketing Relacional: como transformar a fidelização de clientes numa vantagem competitiva, 1ª ed., Edições Sílabo, Lisboa.
- Miles, M. B. e Huberman, A., (1994). Qualitative Data Analysis, 2ª edição ed., SAGE publications Inc., London.
- Morgan, D. L. e Spanish, M., (1984). Focus groups: A New Tool for Qualitative Research, Qualitative Sociology, 7(3):253-270.
- Morgan, R. M. e Hunt S.D., (1994). The commitment – trust theory of relationship marketing, Journal of Marketing, 58(3):20-38.
- O'Donnell, A., (2004). The nature of networking in small firms, Qualitative Market Research: An International Journal, 7:206-217.
- Palmatier, R. W., (2008). Relationship Marketing, Massachusetts: Marketing Science Institute, Cambridge.

- Parks, M.R. e L.L. Eggert, (1991). The role of Social Context in the Dynamics of personal Relationships, Advances in Personal Relationships, 2:1-34.
- Prahalad, C. e Ramaswamy, V., (2004). Co-creating unique value with customers, Strategy & Leadership, 32:4-9.
- Prahalad, H., (1990). The Core Competence of The Corporation, Harvard Business Review, 90(3):79-91.
- Ravald, A., e Ronroos, C., (1998). The value Concept and Relationship Marketing, Brand Management, 123-134.
- Rosnay, J. d., (1975). O Macroscópio, para uma visão global, Estratégias Criativas, Vila Nova de Gaia.
- Sánchez, et al. (2000). Estatus del marketing de relaciones, Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, 9:3.
- Seth, J. e Parvatiyar, A., (1995<sup>a</sup>). Relationship Marketing in consumer Markets – Antecedents and Consequences, Journal of the Academy of Marketing Science, 23(4): 255-271.
- Simon, G., (2005). The case for non-technical client relationship managers in B2B professional services firms, Services Marketing Quarterly, 26(4):1-18.
- Slater, S. e Narver, J., (1990). Market orientation and the learning organization, Journal of Marketing, 59:63-74.
- Sobh, R. e Perry, A., (2006). Research design and data analysis in realism research, European Journal of marketing, 40:1194-1209.
- Srivastava, K. R., Fahey, L. e Cristensen, H., (2001). The resource-based view and marketing: The role of market-based assets in gaining competitive advantage, Journal of Management, 27:777-802.
- Strategor, (2000). Strategor - estratégia, estrutura, identidade - política global da empresa, 3ª Edição ed., Publicações Dom Quixote, Lisboa.
- Sweeney, J., Soutar, G. e McColl-Kennedy, J., (2011). The marketing practices-performance relationship in professional service firms, Journal of Service Management, 22(3):292–316.
- Teece, D. J., P., Gary e Shuen, A., (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management, Strategic Management Journal, 18(7):509-533.
- Teixeira, S., (2001). Gestão Estratégica, Escolar Editora, Lisboa.

Vargo, S. e Lusch, R., (2008c). Why service, Journal of the Academy of Marketing Science, 36(1):25-38.

Vasquez, R., Santos, M. e Alvarez, L., (2001). Market Orientation, Innovation and competitive strategies in industrial firms, Journal of Strategic Marketing, 9:69-90.

Vieira, A. L., (2011). Gestores a tempo inteiro, Rumo ao sucesso na gestão das relações de negócio, Edições Silabo, Lisboa.

Vries, E., (2006). Innovation in services in networks of organizations and in the distribution of services, Research Policy, 35:1037-51.

Webster, C. e Morrison. P., (2004). Network Analysis in Marketing, Australasian Journal of Marketing, 2:12.

Wilkinson, I. a. Young. L., (2002). On cooperating firms, relations and networks. Journal of Business Research, 55:123-132.

Yeni, Y., (2009). The effect of marketing planning and market orientation on higher educational performance, Anzmac.