

**Eixo Temático: Inovação e Sustentabilidade**

**PLANO DE MARKETING E ANÁLISE DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES  
DO RAMO DE CONSTRUÇÃO CÍVIL E ARQUITETURA**

**MARKETING PLAN AND ANALYSIS OF SATISFACTION OF  
CONSTRUCTION INDUSTRY CUSTOMERS CIVIL AND ARCHITECTURE**

Linéia Carneiro, Liane Beatriz Rotili, Magnus Muller, Vanessa Hasper Dessbesell, Nairana Radtke  
Canepele Bussler e Adriana Porto

**RESUMO**

Segundo Estadão (2013), o setor da construção civil tem crescido em todas as suas vertentes, impulsionado pela ascensão da classe C e o aumento do poder aquisitivo da população para alcançar seus objetivos. Boa parte da população se beneficiou com programas sociais disponibilizados pelo governo, auxiliando-os em atingir essas metas pessoais. Na visão de Kotler (2000), administração de marketing é reconhecida e definida por um processo que envolve análise, planejamento, implementação e controle; e tem por finalidade produzir satisfação para as partes, envolvendo bens, serviços e ideias que são fundamentados através de trocas. Deste modo, a proposta deste trabalho teve como objetivo analisar satisfação dos clientes e elaborar um plano de marketing que potencialize a atuação de uma organização do ramo de construção civil e arquitetura no mercado em que atua, a partir da análise da situação organizacional, foi feita a matriz SWOT da empresa e foram definidas as estratégias para alcançar os objetivos do plano de marketing. A pesquisa é caracterizada como descritiva, um estudo de caso, com abordagem quantitativa e qualitativa, com a aplicação de questionário.

**Palavras-chave:** clientes, estratégias, objetivos.

**ABSTRACT**

According Estadão (2013), the construction sector has grown in all its aspects, driven by the rise of class C and increased purchasing power to achieve their goals. Much of the population benefited from social programs provided by the government, helping them to achieve these personal goals. In the view of Kotler (2000), marketing management is recognized and defined by a process involving analysis, planning, implementation and control; and aims to produce satisfaction for the parties, involving goods, services and ideas that are founded by exchanges. Thus, the purpose of this study was to analyze customer satisfaction and develop a marketing plan that leverages the performance of an organization of the civil construction and architecture in the market in which it operates, based on the analysis of the organizational situation was made SWOT matrix of the company and defined the strategies to achieve the objectives of the marketing plan. The research is characterized as descriptive, a case study, with quantitative and qualitative approach to the questionnaire.

**Keywords:** customers, strategies, objectives.

## INTRODUÇÃO

Recentemente, com a inserção de novas tecnologias e o acesso instantâneo à informação, muitas áreas tiveram saltos de desenvolvimento. Segundo Estadão (2013), o setor da construção civil tem crescido em todas as suas vertentes, impulsionado pela ascensão da classe C e o aumento do poder aquisitivo da população de uma forma geral. Boa parte da população brasileira se beneficiou com programas sociais disponibilizados pelos governos, dessa forma, as facilidades de crédito e o fomento ao desenvolvimento econômico, fizeram com que o setor da construção civil, fosse beneficiado também, pelo aumento de demanda.

Não estritamente na possibilidade de auxiliar as empresas, o marketing, é uma ciência baseada na identificação, na interpretação e na satisfação de anseios do mercado. Com sua base na estratégia e foco em colher resultados melhores para estas empresas e negócios (PAIXÃO, 2008). Na visão de Kotler (2000), administração de marketing é reconhecida e definida como, um processo que envolve análise, planejamento, implementação e controle, e tem por finalidade produzir satisfação para as partes, envolvendo bens, serviços e ideias que são fundamentados através de trocas.

Essas fases de análise, planejamento, implementação e controle, são desenvolvidas através de um plano de marketing, que de acordo com Cobra (1992), um plano de marketing identifica as oportunidades que podem gerar bons resultados para a organização, mostrando como penetrar com sucesso para obter as posições desejadas nos mercados. De acordo com Westwood (1996), um plano de marketing é um documento que formula um plano para comercializar produtos e/ou serviços. É importante ressaltar, que ao desenvolver um plano de marketing, deve-se sempre ter em mente, que no decorrer de sua execução ele poderá sofrer alterações, dessa forma, podem ser alterados, objetivos, estratégias ou planos de ação, dependendo das necessidades da organização frente às movimentações mercadológicas.

Com base na importância do tema, objetiva-se com esta pesquisa, primeiramente, fazer uma pesquisa a cerca da satisfação dos clientes com os serviços prestados por uma empresa de arquitetura, posteriormente será elaborado um plano de marketing para a organização.

## MARKETING DE SERVIÇOS

Os autores, Etzel, Walker e Staton (2001), definem marketing como sendo um sistema total de atividades de negócios desenvolvidos para planejar, dar preço, promover e distribuir produtos que satisfaçam aos desejos do mercado-alvo e atingir objetivos organizacionais. Ainda segundo os mesmos autores, em sua essência é uma transação ou uma troca de atividades que geram e facilitam trocas na pretensão de satisfazer às necessidades e aos desejos humanos, ou seja, tem o objetivo de tornar menos distante a oferta da demanda. O autor Kotler (1998) afirma que o conceito de marketing assume que a chave para atingir as metas organizacionais consiste em ser mais eficaz do que os concorrentes para integrar as atividades de marketing, satisfazendo assim, as necessidades e desejos dos mercados-alvo.

Quando um consumidor compra um serviço, ele está adquirindo um pacote de benefícios que fornecem a experiência de interação com o serviço comprado, com outros clientes, com o ambiente físico e com o pessoal da empresa prestadora de serviços (KOTLER 2000). Segundo Bateson (2001) a compra de um serviço está vinculada à percepção que o cliente tem dos benefícios oferecidos, os quais o mesmo percebe, mas atribui pouco ou nenhum valor em si, ao querer comprá-lo.

O desafio do marketing de serviços está em transformar serviços intangíveis em benefícios tangíveis e que sejam valorados pelos clientes. Para isto deve-se oferecer serviços que sejam de qualidade percebida pelos consumidores, e alinhados com as suas preferências.

Demasiadamente isso tem obrigado profissionais de todas as áreas a investirem em conhecimentos sobre marketing, também por uma questão de inovação, mas principalmente para manter-se no mercado exigente e competitivo. Desta maneira, o marketing de serviços possui características diferenciadas do marketing voltado ao produto, sendo que sua ênfase está no prestador do serviço, com profissionais satisfeitos, treinados e produtivos; e também no cliente, que pelo desempenho e qualidade dos serviços ficará satisfeito e se torna leal e retorna a procurar aquele profissional ou empresa (KOTLER 2000).

## PLANEJAMENTO DE MARKETING

Segundo Las Casas (2011), planeja-se quando há um objetivo a alcançar, delineando-se as formas de alcançá-lo. Quando não se pensa no que será feito, há ausência de planejamento, nesse contexto, percebe-se que é inevitável planejar, sendo um ato natural. No conceito de Maximiniano (1988), planejamento é uma forma das organizações prepararem-se para o futuro, assumindo riscos e aproveitando as oportunidades oferecidas, definindo objetivos e resultados para serem alcançados e os meios para alcançá-los.

Em síntese, Kotler (2000) afirma que o planejamento engloba tanto a determinação de um futuro que se quer atingir, quanto às etapas para poder realizá-lo. Em entendimento é o processo pelo qual as empresas conciliam recursos com objetivos e oportunidades. Consiste em definir metas e objetivos organizacionais e como traçar estratégias para realizá-los.

Kotler (2000) define que a meta principal do planejamento é ajudar a selecionar e organizar os negócios para manter a empresa saudável mesmo que ocorram imprevistos. Segundo ele, em um ambiente corporativo, são realizados quatro atividades de planejamento, que incidem na definição de uma missão corporativa, no estabelecimento de unidades estratégicas de negócios (UENs), na alocação de recursos para cada unidade e o planejamento de novos negócios e redução de negócios superados.

De acordo com Las Casas (2011), ocorrem planejamentos específicos em cada área operacional no organograma de uma empresa, o qual será integrado por um planejamento tático de marketing. Conhecido como atividades operacionais, esses planejamentos representam atividade detalhadas dos níveis táticos de uma empresa. Por isso, o planejamento tem três dimensões, conforme Las Casas (2011) aborda: estratégica, envolvendo toda a empresa; tática, correspondendo a cada função da empresa e operacional, correspondendo ao plano detalhado de cada divisão.

Las Casas (2011), afirma ainda, que a integração do planejamento é feita com foco nas mudanças ambientais e nos objetivos empresariais, porém há diferenças entre planejamento e plano de marketing. Quando o administrador analisa as condições ambientais e define estratégias mercadológicas, ele estará realizando o planejamento de marketing, porém, quando ele o materializa escrevendo o plano, ele terá o plano de marketing. Portanto, em síntese, planejamento é análise, o plano é um documento que serve para dar embasamento e coerência às atividades planejadas de uma empresa.

Segundo Etzel, Walker e Stanton (2001) o planejamento estratégico de marketing precede o planejamento estratégico para a organização. Para os autores é fundamental estabelecer planos para cada área funcional, como o marketing ou produção, e o planejamento para cada função deve ser guiado pela missão ampla da organização e pelos objetivos. Eles citam que o planejamento estratégico de marketing é um processo de cinco passos: Conduzir uma análise da situação; Desenvolver objetivos de marketing; Determinar o posicionamento e a vantagem diferencial; Selecionar os mercados alvo e medir a demanda do mercado e projetar um *mix* estratégico de marketing.

Magalhaes e Sampaio (2007) propõem de semelhante modo que um esquema básico de planejamento estratégico de marketing operacional é constituído de sete etapas:

Conhecimento, análise competitiva, análise do produto e do mercado, a definição de objetivos e estratégias, decisões de marketing e implementação e avaliação.

Porém usualmente Las Casas (2011) cita que em um plano há essencialmente elementos abordados em diversas metodologias, os quais seriam: Determinação de situações favoráveis e desfavoráveis com base em dados externos; Análise de pontos fortes e fracos com base em dados internos e externos e comparando a empresa com os concorrentes; Determinação de objetivos e metas; Escolha da estratégia de marketing e orçamentos; Projeção de lucro e perdas e controle.

Kotler (2003) define o plano composto por seis passos a serem seguidos:

a) Análise situacional parte em que a empresa examina as forças macro (econômicas, políticas, legais, socioculturais e tecnológicas) e os atores (empresa, concorrentes, distribuidores e fornecedores), em seu ambiente.

b) Objetivos, parte em que se priorizam as oportunidades identificadas por meio da análise situacional, cria-se metas e elaboram-se cronogramas para a consecução do mesmo, estabelecendo também objetivos quanto a *stakeholders*, reputação, tecnologia e outros assuntos relevantes.

c) Estratégia parte em que se escolhe uma meta dentre várias opções estabelecendo o curso mais eficaz para a consecução dos objetivos.

d) Táticas, parte em que a estratégia a descrita minuciosamente quanto aos quatro Ps e quanto as ações, prazos e responsáveis, com visitas a execução do plano.

e) Orçamento. As ações e atividades planejadas pela empresa envolvem custos, que se traduzem sob a forma de verbas necessárias a realização das metas.

f) Controles. A empresa deve programar revisões periódicas e definir indicadores que possibilitem a avaliação do progresso. Se o desempenho não for satisfatório, a empresa deve analisar seus objetivos, estratégias e iniciativas para corrigir a situação.

Para Westwood (1996), antes de preparar um plano de marketing é necessário entender os princípios do planejamento de marketing. As etapas do planejamento segundo o mesmo autor são descritos e normativos: realize pesquisa de marketing externa e interna; realize uma análise PFOA; faça suposições; estabeleça objetivos de marketing e estime resultados esperados; desenvolva estratégias de marketing e planos de ação; defina programas; elabore orçamentos; descreva o plano; comunique o plano; use um sistema de controle; reveja e atualize.

O plano de marketing usualmente é um dos principais instrumentos estratégicos, sendo que comparativamente, na ideia dos autores citados nesta seção, o mesmo plano se ramifica em vários outros planos menores, abrangendo e envolvendo áreas diferentes da empresa. O plano de marketing detalha a situação atual, seus objetivos e metas a atingir no intuito de resolver problemas, ou melhorar a condição empresarial existente, e de igual modo prever recursos financeiros e humanos para ações planejadas com os prazos definidos para cada ação, sendo preciso ter controle sobre o êxito das metas. No desenvolvimento o detalhamento do plano de marketing é imprescindível, para tanto que este deve oferecer razoável probabilidade de que se tenha um retorno significativo com a introdução de algo melhor, mais novo, mais rápido ou mais barato para se competir (KOTLER 2003).

Las Casas (2005) sugere que não há regras rígidas para a criação de um plano de marketing, devido às particularidades de aplicação, porém, é usual apresentar as etapas de levantamento de dados, listagem de oportunidades e problemas, à determinação de objetivos, o desenvolvimento da estratégia, o orçamento e a projeção de vendas e lucros.

Kotler e Keller (2006) destacam que a estrutura básica de um plano de marketing, contendo cinco principais conteúdos a serem abordados: o resumo executivo e sumário, a análise da situação, a estratégia de marketing, as projeções financeiras e os controles. Pride e

Ferrell (2001) afirmam que as organizações se utilizam de diversos modelos para a criação do plano de marketing.

Tabela 1, demonstra o modelo de estrutura de plano de marketing, proposto por Pride e Ferrell (2001).

Tabela 1 – Estrutura do Plano de *Marketing*

I Resumo Executivo	
II Análise do Ambiente	O Ambiente de <i>Marketing</i>
	Mercado(s)-alvo
	Objetivos atuais de <i>marketing</i> e desempenho
III Análise <i>SWOT</i>	Pontos fortes e pontos fracos
	Oportunidades e ameaças
IV Objetivos de <i>Marketing</i>	
V Estratégias de <i>Marketing</i>	Mercado-alvo
	<i>Mix</i> de <i>Marketing</i>
VI Implementação de <i>Marketing</i>	Organização de <i>marketing</i>
	Atividades e responsabilidades
	Cronograma de implementação
VII Avaliação e Controle	Padrões de desempenho
	Controles financeiros
	Procedimentos de monitoração (auditoriais)

Fonte: Adaptação de Pride e Ferrell (2001)

Para fins deste estudo o modelo adotado é personalizado em uma estrutura de plano de marketing que é adaptado dos modelos de Kotler e Keller (2006) e Pride e Ferrell (2001). Com o intuito de melhor adequar-se as necessidades do estudo e da empresa, as etapas que contemplam este plano foram encadeadas da seguinte forma:

- a) Resumo Executivo;
- b) Análise do Ambiente de Marketing: análise do ambiente interno e externo;
- c) Análise SWOT: análise das oportunidades, ameaças, forças e fraquezas;
- d) Objetivos de Marketing;
- e) Estratégias de Marketing;
- f) Planos de Ação;
- g) Controle do Plano de *Marketing*;

Esta estrutura é uma adaptação dos autores citados e busca se adequar a realidade encontrada na organização. Além disso, existem muitos outros modelos de outros autores, porém este melhor se enquadrou objetivamente ao trabalho.

Las Casas (2005) contextualiza que o plano de marketing sendo o documento que detalha as ações que serão desenvolvidas, deve ser simples e de fácil entendimento, prático e flexível para uma melhor aplicação e utilização. De igual modo o autor explicita que assim como o ambiente interno e externo da organização é mutante, é primordial que o plano seja dinâmico e flexível, para permitir que alterações possam ser realizadas e adaptações possam

ser agregadas ao plano na observância dos fatores recorrentes do mercado e das influências e impactos que esses geram no ambiente interno da empresa.

## **SATISFAÇÃO DO CLIENTE**

A satisfação do cliente em relação a qualquer serviço ou produto, sendo medida, determinará e mostrará uma distribuição variante entre a insatisfação e a satisfação. Os clientes julgam o marketing voltado para a prestação de serviços em um nível humano, demonstrando que a qualidade é ligada ao ser humano na esfera de qualidade de vida (DEMING 1990).

Segundo Desatnick e Detzel (1995), todos os departamentos de uma organização produzem e são responsáveis pelo grau medido de satisfação experimentado pelo cliente. A satisfação dos clientes não é uma opção, mas uma questão de sobrevivência para a organização, e o procedimento envolve todas as áreas, lideradas pela alta administração no processo para a busca contínua da satisfação do cliente. Clientes satisfeitos e a habilidade da empresa de obter lucros são variáveis interdependentes, onde os lucros são resultados da eficiência com que a organização atende aos requisitos e expectativas de seus clientes (DANTAS 2001).

Para Dantas (2001), a percepção do cliente é formada com base em diversas impressões que recebe quando em contato com as pessoas, produtos e serviços da empresa. Para tanto é importante que a empresa saiba trabalhar e cumprir com seu trabalho a fim de proporcionar ao cliente a satisfação desejada. Deste modo, na percepção de empresa, é importante que ela saiba medir e monitorar a satisfação do seu cliente, pois segundo o autor, o processo contínuo de monitoramento da empresa é capaz de melhorar a percepção dela neste cenário através de um programa de satisfação com estudos periódicos. O autor expõe o processo e as fases de identificação das expectativas, medição da satisfação, elaboração de estratégias de melhoria da qualidade e a implantação de melhorias. Para ele, a medição e o monitoramento da satisfação do cliente conjuntamente com a implantação de melhorias e mudanças nos processos, produtos e serviços, e o resultado deste processo, é estrategicamente uma das atividades de maior retorno para qualquer organização proporcionando soluções às necessidades destes clientes.

## **METODOLOGIA**

Esta é uma pesquisa descritiva que segundo Gil (2007) “tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então o estabelecimento de relação entre variáveis” com abordagem quantitativa que para Lopes et al (2008), permite identificar características de uma população que podem ser quantificados, já a técnica de coleta de dados é do tipo *Survey*, Babbie (2001) afirma que essa técnica permite enunciados descritivos sobre alguma população, isto é, descobrir a distribuição de certos traços e atributos.

Este estudo foi realizado em uma cidade do Estado do Rio Grande do Sul, com em uma empresa do ramo de construção civil e arquitetura. A amostra é composta de 30 clientes, a escolha dos respondentes para a amostragem foi não probabilística e por conveniência, pois foi de acordo com a disponibilidade dos trabalhadores em responder os questionários.

Quanto aos procedimentos técnicos esta pesquisa pode ser classificada como documental, bibliográfica, estudo de caso e pesquisa por observação. Documental, pelo fato de ter sido coletado informações em documentos internos da empresa, com o auxílio dos sócios. Bibliográfica, pois foi realizado uma extensa e aprofundada análise no referencial teórico para dar embasamento e credibilidade ao estudo; e classificado também como estudo de caso devido à análise das atividades da organização, colaborando para um melhor

conhecimento da empresa em si e suas terminações. E de semelhante modo à pesquisa por observação foi empregada em virtude a análise da situação dos potenciais concorrentes da empresa.

Desta forma, as pessoas pesquisadas foram os clientes do escritório Oficina de Arquitetos, os quais responderam um questionário (Apêndice A) estruturado on-line através da ferramenta *Google Docs*. o qual foi enviado por e-mail para 55 clientes que possuíam o endereço eletrônico cadastrado junto à empresa, devido a dificuldades de acesso ao questionário seis clientes responderam a pesquisa por telefone. Para uma abrangência maior acerca de dados sobre a empresa na visão dos clientes, a ideia inicial era realizar a pesquisa com todos, porém do total de 111 clientes, dessa amostra apenas 61 representando 54,95% clientes participaram da pesquisa, 18 representando 16,22% clientes não se obteve contato, devido a dificuldades de acesso aos dados no cadastro. Cabe ressaltar que 32 representando 28,83% não quiseram responder à pesquisa.

Também os dois sócios que em um primeiro momento foram entrevistados com um roteiro estruturado (Apêndice C) e teve como objetivo coletar dados primários sobre a empresa. Em um segundo momento, visado aprofundar e aprimorar os dados sobre o funcionamento e da abrangência dos serviços realizados pela empresa, para uma melhor compreensão, foi aplicado um questionário (Apêndice B) estruturado on-line através da ferramenta *Google Docs*. que foi encaminhado para e-mail do escritório e pelo qual foi respondido em conjunto e forneceram dados mais específicos da empresa em seu ambiente interno.

## ANÁLISE DOS RESULTADOS

### Caracterização do perfil dos respondentes da pesquisa de satisfação

O perfil dos respondentes é composto por respondentes que são clientes da empresa, 27 clientes são de natureza jurídica correspondendo à 90% do total de clientes entrevistados. Do total, 3 deles são pessoa jurídica correspondendo à 10% do total.

Quanto à faixa etária dos entrevistados, verifica-se que: 26,7% clientes tem menos de 30 anos, 23,3% se encontram na faixa entre 31 e 40 anos e 20% tem de 41 à 50 anos, cerca de 10% possuem de 51 à 60 anos, 13,3% acima de 61 anos, e por fim, 6,7% são pessoas jurídicas então a idade não se aplicou.

Identificou-se também que: 50% dos respondentes são do masculino e 43,3% feminino. De igual forma 6,7% dos clientes correspondem ao perfil jurídico.

Quanto ao estado civil, a maior parte dos entrevistados são casados, parcela correspondente à 66,7%. Os demais, 5% são solteiros, 2% divorciados e 3,3% viúvos. De igual forma 6,7% são pessoas jurídicas em que esta questão não se aplica.

Quanto ao grau de instrução, obteve-se: 36,7 % dos clientes possuem ensino médio completo, 20% possuem ensino superior incompleto. Os que possuem ensino fundamental incompleto correspondem a 10%, e 3,3% possuem ensino fundamental completo ou médio incompleto.

No que se refere à renda, tem-se: 6,7% afirmaram receber até 1 salário mínimo, 29,7% recebem até 2 salários mínimos, os que recebem entre 3 e 4 salários correspondem consecutivamente 20% e 10%. De 5 ou acima de 5 salários 3,3% e 16,7% preferiram não informar valores.

### Resultado da pesquisa de satisfação dos clientes

Primeiramente os entrevistados foram questionados quanto ao tipo de projeto que buscam executar na referida empresa, obteve-se que: 56,7% são projetos de construção, na sequencia 23,3% são projetos de ampliação e 16,7% de projetos de reforma. No questionário a

pergunta permitia ao respondente marcar mais de uma opção, ou ainda marcar outra opção que permitia o preenchimento de qual serviço desejado e que não se encontrava na lista. Dessas, 30% pessoas marcaram mencionando regularização, legalização, atualização e adequação de alvarás. Também foram questionados sobre o tipo de imóvel utilizado onde o serviço foi realizado, 93,3% informaram que o imóvel é residencial e 6,7% eram imóveis comerciais ou industriais.

Do total de 30 respondentes 40% classificaram a qualidade do serviço como ótimo, 53,3%, classificaram a qualidade do serviço como sendo bom e 6,7% considerou regular a qualidade do serviço.

Quanto à qualidade do atendimento 33,3% avaliaram como ótimo, enquanto os que definiram como bom correspondem à maioria 63,3% e apenas 3,3% julgou ser regular a qualidade.

Em relação à variedade de serviços oferecidos pela empresa, avaliaram como ótimo o que corresponde à 23,3%, 66,7% clientes que consideram bom e 10% consideram regular.

A respeito da agilidade da empresa em solucionar problemas que eventualmente podem ocorrer, 16,7% consideraram ótimo e 56,7% consideram bom, na sequência, avaliaram esse item como regular 23,3% e ruim 3,3%.

Considerando preço e negociação, 16,7% consideraram ótimo, 63,3% consideraram bom, 16,7%, consideraram regular e 3,3% ruim.

Em relação às condições e formas de pagamento, 36,7% dos clientes consideram ótimo, 56,7% consideram bom e 6,7% avaliam regular esse tópico.

Sobre os prazos 19, 16,7% dos clientes consideram ótimo, 60% o consideram bom, 20% avaliaram como regular e 3,3% ruim.

No quesito, os clientes que consideram ótimo correspondem à 20% e 76,7% corresponde à aqueles clientes que avaliaram como bom. 3,3% consideram a localização ruim.

Na avaliação dos clientes em relação ao horário de atendimento, 36,7% apontaram ser ótimo, 60% dos clientes consideraram bom e 3,3% regular.

Experiência e credibilidade são classificados da seguinte forma, 40% dos clientes o consideram ótimo, 53,3% consideram bom e 6,7% julgaram regular.

Em síntese, verificou-se que 93,3% dos clientes afirmaram gostar do serviço da empresa e recomendariam para seus amigos, familiares e conhecidos e apenas 6,7% afirmaram que não indicariam pela demora na entrega do projeto e por considerar complicado todo o processo, onde o projeto teve que voltar inúmeras vezes para correção, e algumas delas não eram feitas e o projeto voltava novamente pelos mesmos motivos. Em depoimento o cliente afirma que foi deixado nas mãos dos estagiários e sem supervisão do responsável técnico, e que de acordo com ele teve que correr atrás e ficar pressionando, por conta do andamento. Entretanto ele afirma que o projeto teve qualidade, mas devido a todos esses atrasos e problemas, não recomendaria.

### **Plano de Marketing**

A primeira parte do plano de marketing é o resumo executivo contendo uma síntese do conteúdo que será abordado na sequência. Na sequência, é apresentada a análise do ambiente de marketing onde transparecem fatores internos e externos da empresa, colocando em evidência a análise *SWOT* que apresenta oportunidades, ameaças, forças e fraquezas. A partir das informações constadas nessa ferramenta, foram definidos para o plano, objetivos e estratégias para a empresa e também foram estabelecidos planos de ação e métodos de controle.

### **Resumo Executivo**

O plano de marketing da empresa tem por objetivo tornar o escritório referência, se posicionado como prestadora no mercado regional, com o intuito de atrair e fidelizar clientes e também qualificar o atendimento e aumentar o nível de satisfação dos clientes.

A análise do ambiente interno forneceu dados para verificar seus pontos fracos e pontos fortes, enquanto que a análise do ambiente externo permitiu verificar as oportunidades e ameaças. A partir desses dados foi possível estruturar os objetivos do plano, e para estes estratégias com a suposição das ações, controles e implementação.

A proposta do plano é que a organização se insira mais fortemente no mercado de arquitetura em sua área de atuação, sendo que para isso é necessário que a empresa crie vantagens, aliando seus pontos fortes às oportunidades de mercado e que busque converter os pontos fracos e as ameaças em forças e oportunidades de mercado.

#### ***Análise do Ambiente de Marketing***

A empresa apresenta-se com uma estrutura hierárquica simples, composta pelos dois sócios e por mais sete colaboradores, que auxiliam na demanda do escritório no atendimento aos seus clientes. A empresa atualmente trabalha em vários ramos da atividade de arquitetura, desempenhando vários tipos de serviços, caracterizados como principal fonte econômica e atividades secundárias do Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ). Estes são realizados pelos sete colaboradores e supervisionados sempre pelos sócios. Os serviços que a empresa oferece são projetos industriais, residenciais e comerciais; consultoria e assessoria, agrícola, iluminação, mobiliário, prediais, gerenciamento, interiores.

A formação dos sócios aliado ao tamanho da empresa, configurou em um escritório de arquitetura focado apenas em seus serviços oferecidos, sem um olhar estratégico administrativo empresarial para se consolidar com uma empresa de arquitetura. Quando foram questionados, os sócios não souberam explicar qual a missão, a visão e os valores da empresa.

De fato o ramo de arquitetura é uma área de inúmeros profissionais, e com muitos serviços que podem ser ofertados. Competitivamente segregados e com inúmeros concorrentes, a empresa não realiza ações que possam auxiliá-la a se destacar no mercado, não possuindo uma definição de estratégias que possa atender objetivamente na expansão e conquista de novos clientes. A empresa é vinculada ao Conselho de Arquitetura e Urbanismo (CAU) e sua contribuição é anual sobre o registro de cada profissional.

Na definição de preços, a empresa em seus orçamentos procura trabalhar com valores praticados no mercado com base do Custo Unitário Básico (CUB) e de tabelas de valores divulgada por entidades como o Sindicato Dos Arquitetos no Estado do Rio Grande Do Sul (SAERGS). Os valores praticados são variados de acordo com as características dos trabalhos e a forma como os preços são fixados, pois pode ser baseada em uma porcentagem sobre o valor do CUB, em valores de tabela ou em cobrança de honorários.

Entre as ações utilizadas pela empresa na divulgação de seus serviços, são adotados meios informativos como rede social, meio gratuito desatualizado e pouco explorado, e meios impressos como cartões de visita, lista telefônica, anúncios esporádicos em jornais informando o endereço e o telefone da empresa. A organização ainda conta com a divulgação de seu nome através das placas em construções, porém não possui site para ampliar sua exposição.

#### ***Análise do Ambiente Externo***

Considerando o mercado de arquitetura em seu âmbito local, para fazer a análise optou-se por considerar a identificação dos proprietários em que eles ponderariam concorrentes identificados, e a partir disso elencar os mais relevantes para o estudo. Em pesquisa de cliente oculto, foram analisados mais detalhadamente os principais concorrentes diretos da empresa, sendo três empresas que prestam serviços de arquitetura e atuam principalmente em projetos na cidade.

No estudo foram analisados aspectos perceptíveis ao atendimento prestado pela empresa, como sua estrutura e local, seu horário de atendimento, seus canais de comunicação e de divulgação, a cordialidade no atendimento, seus principais serviços oferecidos, os prazos de retorno/entrega, preço e condições de pagamento. Outros dados como tempo de atuação foi pesquisado no site da receita federal e dados relevantes sobre seus serviços e projetos em seus respectivos canais de divulgação.

Desta forma o concorrente número 1 é um escritório de arquitetura localizado no bairro central da cidade, em uma rua de mão única e fundado no ano de 2013, cujo dono do negócio tem formação em arquitetura. Atualmente atua com uma equipe de um arquiteto formado e mais duas colaboradoras que estão em processo de formação. A empresa no uso de suas atribuições atua como escritório de arquitetura e construção, sendo licenciada a operar com construção de edifícios, obras de alvenaria, acabamento em gesso e estuque e outras obras de acabamento da construção. Também na instalação de portas, janelas, tetos, divisórias, e armários embutidos de qualquer material, em serviços de pintura de edifícios em geral, na aplicação de revestimentos e de resinas em interiores e exteriores, no comércio varejista de móveis, suvenires, bijuterias e artesanatos e também de plantas, flores naturais e de outros produtos não especificados anteriormente.

O perfil social do escritório apresenta algumas informações de contato como telefone e endereço físico e de e-mail e horário de atendimento, e também postagens de projetos realizados com os clientes da empresa. De acordo com a pesquisa realizada, é possível verificar por meio de avaliações da página que este método de divulgação tomado pela empresa, por meio gratuito promove o nome e também os projetos, realizados pela empresa. Além disso, ela ainda se utiliza de outro perfil social pouco explorado para a publicação de fotos menores e também mantém um canal no portal de vídeos do *YOUTUBE* onde apresenta modelos ilustrativos em realidade aumentada dos projetos, porém a empresa não possui site.

Conforme os projetos apresentados no perfil social da empresa, pode-se verificar que o enfoque dela está em mercados de arquitetura residencial, elaborando projetos para este público. O preço praticado pela empresa é baseado no mercado (CUB) e estipulado conforme o projeto e na cobrança de honorários. As condições de pagamento permitem cartões e dinheiro. Em sua estrutura a empresa conta com uma sala comercial com 3 divisórias, onde na entrada da sala ficam os 3 colaboradores, e em uma sala fechada o arquiteto proprietário, e uma pequena sala ao lado onde encontram-se arquivados os documentos e demais projetos.

A empresa concorrente número 2 atua desde 2014, localiza-se no sentido centro-bairro em uma rua de mão dupla, uma das principais da cidade. A empresa encontra-se no 2º andar de uma sala comercial, de onde pode ser identificada pelo fato de ter um outdoor com a logo e nome da empresa, sem telefone ou e-mail para contatos, atua no mercado de arquitetura com foco em projetos residenciais e comerciais, interiores, design de móveis e maquetes eletrônicas, não conta com nenhum outro funcionário a não ser a proprietária arquiteta.

A empresa utiliza dois canais eletrônicos para apresentar seus projetos, e é possível verificar que investe na divulgação através desses meios, sempre atualizando-os. Além disso, em via impressa, realiza divulgações em revistas empresariais do ramo e através de cartões de visita.

O concorrente número 2 trabalha com três opções de pagamento, sendo estes por meio de depósitos em sua conta empresarial, dinheiro ou cartão de crédito e débito. Além disso, em comparação aos demais, seus preços são um pouco maiores em virtude de a proprietária dispor de um tempo maior para elaboração dos projetos por ser somente ela que elabora todo o processo. O escritório tem seu horário de atendimento das 08:00h às 18:00h. A empresa é pequena e com apenas duas divisórias, com o *hall* de entrada com sala de espera, onde oferece café e outra sala com o escritório da arquiteta. Possuindo experiências de sua formação em 2011, a profissional também atuou em outros escritórios de arquitetura, o que em virtude

disso tornou-a mais conhecida no mercado apesar do escritório ter tido sua abertura recentemente.

A empresa do concorrente número 3, dentre as analisadas, foi a que menos informações se pode captar. Entretanto, atua no mercado desde 2013, porém as arquitetas já atuavam no mercado de arquitetura antes de formarem-se, a sociedade que é composta somente pelas sócias arquitetas. Situado no bairro central, o escritório localiza-se no primeiro andar em sala comercial de um edifício residencial da cidade, porém a identificação do escritório não é visível em nenhum caso, em virtude desta estar dentro do prédio. O escritório atua oferecendo serviços de projetos residenciais e comerciais, execução de obras reformas, paisagismo, interiores, gesso e iluminação.

A empresa também não possui site, possui um perfil social, com dados de sua localização, telefone e publicação de seus projetos identificados por cliente, também possuem um blog, porém, este não é atualizado desde 2010, ano anterior à sociedade da empresa.

De acordo com as observações realizadas no perfil, foi possível verificar que o foco da empresa está na realização de projetos de reformas de interiores, design e revitalizações de fachadas comerciais e residenciais, com projetos gráficos realizados do início ao fim.

A pesquisa permitiu também verificar que a empresa trabalha com contratos diferenciados, exigindo pagamentos na contratação do serviço e ao final da execução do projeto, em dinheiro ou depósitos bancários. Em sua estrutura a empresa apresenta uma única sala, com uma divisória que facilita o atendimento, mas também priva as profissionais a trabalharem em seus projetos. De acordo com a experiência de atendimento, as profissionais foram prestativas, na explicação de suas atribuições e o processo de elaboração e acompanhamento, esclarecendo todas as etapas do projeto.

Conforme análise dos concorrentes, o que foi possível verificar é que nenhum deles possui missão, visão e objetivos definidos. A pesquisa permitiu verificar que todos os concorrentes são registrados pelo Conselho de Arquitetura e Urbanismo (CAU), e são escritórios de pequeno porte e tem pouco tempo de fundação. O horário de atendimento de todos são praticamente os mesmos, excedido meia hora de funcionamento do concorrente 1 e 2. O que também se constatou que devido ao porte dos escritórios, praticamente todos os serviços de projetos até o final do processo, são executados pelos próprios sócios e proprietários, com exceção do concorrente 1 e a Oficina de Arquitetos, onde os estagiários e colaboradores executam e os proprietários supervisionam.

Também foi possível constatar que todos os escritórios possuem perfil social na rede, e todos apresentam seus projetos através deles. Além disso, os profissionais não investem muito em divulgação por outros meios além do eletrônico, com exceção do concorrente 2 que apresenta seus serviços através de revistas regionais da área de arquitetura. Foi que, todos os profissionais concorrentes analisados, em suas obras apresentam pequeno outdoor com a imagem do projeto que estará sendo realizado juntamente com o nome da empresa que está realizando a execução do projeto.

Verificou-se também que todos têm seus prazos estipulados de acordo com o projeto a ser realizado, o que para este estudo se tornou irrelevante, que não teve muita importância devido ao fato de que na pesquisa não foi realizado um estudo preliminar com uma simulação do projeto que se pretendia realizar, para ter um respaldo do prazo de retorno e custos, somente foi verificado o preço médio.

### **Análise SWOT**

A partir das informações obtidas é possível fazer um resumo das forças, das fraquezas da empresa, das oportunidades e ameaças do mercado que são elaborados através da matriz SWOT.

TABELA 2 - MATRIZ SWOT

Oportunidades	Ameaças
Mercado em expansão; Parcerias entre empresas; Políticas de financiamento; Opções de atuação; Presença <i>online</i> ; Qualificação dos serviços.	<input type="checkbox"/> Concorrentes; <input type="checkbox"/> Custos mais altos; <input type="checkbox"/> Taxas e contribuições; <input type="checkbox"/> Controle e cadastro de clientes, <input type="checkbox"/> Regulamentação; <input type="checkbox"/> Empresa recente no mercado. <input type="checkbox"/> Economia atual do país;
Forças	Fraquezas
Atendimento da empresa; Localização; Imagem dos profissionais; Integração; Reconhecimento; Recursos Humanos. Qualificação dos profissionais	<input type="checkbox"/> Falta de definição e posicionamento; <input type="checkbox"/> Poucas parcerias de serviços; <input type="checkbox"/> Falta de clareza nos objetivos; <input type="checkbox"/> Pouca divulgação; <input type="checkbox"/> Demora na resolução de problemas; <input type="checkbox"/> Terceirização de serviços.

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

### Objetivos de *Marketing*

Os objetivos propostos para este plano são:

- a) Tornar o escritório referência, se posicionado como prestadora no mercado regional até 2020;
- b) Atrair e fidelizar clientes em 50%;
- c) Qualificar o atendimento e aumentar o nível de satisfação de clientes em 30%.

Para atingir estes objetivos é necessário que a empresa estabeleça algumas estratégias. A próxima etapa do plano vai expor as estratégias que auxiliarão no alcance dos objetivos traçados neste plano de marketing.

### Estratégias de *Marketing*

Antes de definir as estratégias de marketing, é importante que a empresa se posicione definindo sua missão, visão e valores. Como ela ainda não possui esses elementos determinados formalmente, neste plano fica proposto à empresa as seguintes definições elaboradas, e que podem ser modificadas ou ampliadas. Quanto à missão: Oferecer e realizar projetos arquitetônicos, aliando os desejos dos clientes com a qualidade oferecida pelo escritório. Visão: nos próximos cinco anos tornar-se referência no município de atuação, se posicionado como prestadora de serviços no mercado de arquitetura, com projetos de qualidade, e com preços adequados. Quanto aos Valores: Qualidade e comprometimento nos serviços prestados; Honestidade nos preços praticados; Confiabilidade e busca constante pela satisfação; Aperfeiçoamento constantemente no exercício profissional.

A partir desse posicionamento estratégico orientado para ações, os valores da empresa são firmados nos 4 pilares do mix de marketing, do produto, do preço, da praça e da promoção, sendo complementada pela ideia de Kotler (2002) que afirma que a estrutura dos quatro Ps demandam que os profissionais decidam sobre o produto e suas características, definam o preço, decidam sobre como distribuir o produto e selecionem métodos para promovê-lo. Taticamente podem ser vinculados futuramente a um plano estratégico para a empresa poder seguir.

Com a análise desenvolvida da matriz *SWOT*, é possível verificar vantagens competitivas para serem exploradas pela empresa através da combinação de pontos fortes com oportunidades de mercado, assim como a conversão de ameaças em oportunidades e de fraquezas em forças, como meio de promover a empresa no mercado proporcionando vantagens competitivas.

Deste modo, o mercado em expansão é marcado pelo aumento no número de empresas e colaboradores formados ou em formação, principalmente na região sul do Brasil, média de 23% do total nacional, o que torna este ramo bastante competitivo, entretanto se aliada ao reconhecimento profissional e ético dos sócios da empresa, pode garantir uma prospecção maior de clientes jurídicos para seu público alvo.

A partir disso é possível aliar sua localização e a imagem que os profissionais possuem com a presença online para contribuir, reforçar e promover essa visão entre clientes e potenciais clientes através de atualizações e informações do nome e serviços na web.

Também é possível aliar a qualificação dos serviços na realização de pós-vendas e pesquisas de satisfação como forma de avaliar os atendimentos prestados pela empresa utilizando os recursos humanos disponíveis pela empresa delegando aos colaboradores uma avaliação junto ao cliente a quem este prestou atendimento.

A qualificação dos sócios em sua formação acadêmica na área de arquitetura pode supor a ideias de importância de atuar em nichos não explorados pela empresa, somando e contribuindo para os serviços já oferecidos por ela. O autor Czinkota *et.al.* (2001), já afirmava que uma das oportunidades para o crescimento e manutenção da empresa dentro de um dinâmico mercado cheio de inovações e mudanças muito rápidas, o desenvolvimento de novos serviços é uma alternativa promissora.

No atendimento da empresa exercido com qualidade, prazos de pagamento e horários flexíveis, com objetivo de diferenciar-se nos preços, sugere-se como proposta realizar parcerias com arquitetos que possuem focos distintos de atuação, engenheiros, construtoras, corretores de imóveis, decoradores, paisagistas, lojas de moveis e materiais de construção, podendo estabelecer acordos informais em que um indica o outro para trabalhos de negócios.

Também é possível gerenciar políticas de financiamento na compra e reformas de imóveis, na construção de imóveis novos, que aumentam significativamente a procura por serviços de arquitetos, com o plano estratégico empresarial com foco em *marketing* no intuito de criar diferenciais na prestação de serviços financiados pelos clientes com renda mais baixa.

Objetivamente no intuito de reduzir possíveis falhas e dificuldades na implantação do plano, ações de controle deverão ser realizadas, para acompanhar a evolução dos resultados evidenciados no plano, e avaliar se eles estão seguindo em direção aos objetivos, às estratégias e a visão empresarial, deverá ser realizado um controle sobre ganhos e perdas na implementação das ações, de forma a monitorar o cumprimento das etapas do plano e tomar atitudes corretivas caso sejam necessárias para que se permita alcançar com sucesso os objetivos propostos para a empresa.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O mercado dos profissionais de arquitetura é uma área fortemente concorrida, em expansão, porém vem enfrentando dificuldades com os impactos do atual cenário econômico brasileiro. As empresas atuantes desse setor devem, portanto, saber diferenciar-se em relação aos seus concorrentes para garantir sua permanência e desenvolvimento. Grandes são as limitações no início do empreendimento, porém os esforços em evidenciar o negócio e torná-lo conhecido é uma tarefa que os sócios e donos de escritórios precisam avaliar criteriosamente antes de alcançar novos clientes.

Este trabalho teve como objetivo geral elaborar um plano de *marketing* para a Oficina de Arquitetos com o intuito de, por meio de estratégias e ações nele colocados, potencializar a inserção da empresa no mercado em que atua. Deste modo, respondendo a questão de estudo o plano proposto visa contribuir no crescimento, reconhecimento e estabilidade da empresa através de estratégias com a definição do posicionamento da empresa, da realização de parcerias de indicação com outros prestadores de serviços, da realização de ações de divulgação da empresa, de estabelecer diferenciais comerciais em relação aos concorrentes e de melhorar o atendimento a clientes e superar as expectativas deles nos projetos.

Deste modo, segundo os objetivos específicos no intuito de identificar a satisfação dos clientes, foi possível verificar que a maior parte dos clientes entrevistados sente-se satisfeitos na utilização dos serviços da empresa, e enxergam em seus profissionais seriedade no desempenho de suas funções, entretanto também notam que a empresa não investe em divulgação e em alguns casos descumpriu os prazos de entrega dos projetos, no entanto recomendariam os serviços da empresa.

Em identificar as ações de marketing utilizadas pela empresa, foi possível verificar que não diferente da visão dos clientes, a empresa não investe em divulgações efetivas para tornar a empresa visível em seu mercado de atuação, adota preços que se assemelham muito aos dos concorrentes e mesmo possuindo menos de 5 anos de mercado, não realizam planejamento estratégico.

A estrutura do plano seguiu o modelo adaptado de Kotler e Keller (2006) e Pride e Ferrell (2001), que buscou se adequar à realidade encontrada na organização, devido a informações internas da empresa que não puderam ser analisadas neste trabalho. Entretanto, foram suficientes para inicialmente apresentar os fatores ambientais que permitiram realizar uma análise sob a perspectiva interna e externa da organização. Sendo assim, as informações providas da investigação e dos dados recolhidos com os sócios e atuais clientes da empresa permitiram a identificação e a análise das forças e fraquezas da empresa e das oportunidades e ameaças sentidas do mercado, resumidas na matriz *SWOT*.

As análises das pesquisas realizadas permitiram que fossem definidos objetivos de *marketing* para a empresa que estabeleceram que esta apontasse para tornar-se reconhecida no mercado de Panambi; também se aprimorasse tornado o processo de conquista de clientes mais efetiva; e que qualificasse o atendimento e aumentasse o nível de satisfação de clientes. Estes objetivos foram seguidos por estratégias de *marketing* que foram estruturadas baseadas na identificação de fatores estratégicos abordados na análise *SWOT*, onde se associou os pontos fortes com as oportunidades de mercado, e a transformação de pontos fracos e ameaças do mercado em forças e oportunidades para a empresa.

Através do plano foi possível propor planos de ação com custos estimados para realização das atividades planejadas para a execução do plano de *marketing*. Também métodos de controle, considerando medidas de desempenho para cada ação proposta, com intuito de que os profissionais da Oficina de Arquitetos possam realizar um acompanhamento, propor melhorias, e realizar modificações seguindo o plano.

Através da avaliação proposta e no desafio de construir um plano que contribuirá estrategicamente para a estabilidade e crescimento da Oficina de Arquitetos, pode-se dizer que quanto aos objetivos, geral e específico foram alcançados; apesar das limitações encontradas durante o estudo, por meio do instrumento de coleta em que os clientes puderam dar sua contribuição para o estudo, e nos prazos estipulados para coleta dos dados que não puderam ser cumpridos, pelo fato de que os clientes demoraram no envio de suas contribuições. Entretanto os dados coletados foram suficientes para que, por meio das opiniões, insatisfações e dúvidas dos clientes, ideias e incompatibilidades dos sócios, fossem relevantes para o estudo.

Deste modo, em síntese, esse estudo deixa como sugestão para que a empresa busque relacionar-se com profissionais de diferentes segmentos, onde todos são clientes potenciais e ajudam na propagação do nome e do escritório, que busque também realizar parcerias com arquitetos que possuem focos distintos de atuação, engenheiros, construtoras podendo estabelecer acordos informais em que um indica o outro para trabalhos, e que também desenvolva o hábito de trocar informações com colegas, parceiros e clientes. Também usando a internet, utilize-se da criação de um website, blog ou publicação de artigos em endereços de interesse do público-alvo, que procure comunicar-se padronizando cartões de visitas, placas de obras ajudando a fixar sua marca e o nome da empresa no mercado. E também possa promover seus projetos em revistas especializadas e demais veículos. Também para empresa fica sugerido qualificar o atendimento aos clientes por meio de pesquisa e pós-vendas, identificando melhor as necessidades deles, a fim de aprimorar o atendimento.

Também no que se refere a sugestões, para empresa, não estritamente que desenvolva um cadastro de clientes atuais e novos, no intuito de criar um banco de dados, para estreitar o contato com o cliente por meio de informações coletadas para alimentar esse sistema.

Sendo assim, fica este legado de pesquisa para que em outra oportunidade possa ser utilizado como fonte de pesquisa e de aprimoramento, em parte, por profissionais do ramo de arquitetura e por estudantes que enxergam no *marketing* um assunto relevante a ser abordado.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Denise de Fátima. **Recursos Humanos: gestão de pessoas**. 1ª ed. Editora Viena: Santa Cruz do Rio Pardo, SP, 2008.

BABBIE, E. **Métodos de Pesquisa de Survey**. Belo Horizonte. UFMG, 2001.

BORGES, Mara Santos,; RAMOS, Noézia Maria. **Turnover: uma consequência de estratégias ineficientes de gestão organizacional?** Congresso virtual brasileiro de administração.

CAMELO, S. H. H.; ANGERAMI, E. L. S. **Riscos psicossociais no trabalho que podem levar ao estresse: uma revisão da literatura**. Ciência, cuidado e saúde, Maringá, abr/jun. 2008.

CAMPOS, J. F.; DAVID, H. S.L.; **Avaliação do contexto de trabalho em terapia intensiva sob o olhar da psicodinâmica do trabalho**. Revista de escola de enfermagem da USP, São Paulo, abr. 2011.

CARDOZO, Carla Andréia; **Gestão do turnover**, Novo Hamburgo, 2005.

DIAS, M.; MARTINS, M. C. F. **Preditores macro e micro: Organizações de absenteísmo em contact center**. ENANPAD. Rio de Janeiro, 2006.

ECKERT, Alex; MECCA, M. S. ; DENICOL, M. S. G. M. ; GIACOMET, M. O. **As motivações e os reflexos do turnover em termos contábeis e econômicos numa entidade semfins lucrativos no município gaúchas de Caxias do Sul**. In: XIII Convenção de Contabilidade do Rio Grande do Sul, 2011.

FERNANDES, R. L. et al. **Absenteísmo em Hospital Filantrópico de Médio Porte**. *Semina: Ciências Biológicas e da Saúde*, Londrina, v. 32, n. 1, p. 3-14, jan./jun. 2011.

FERREIRA, Mário César e FREIRE, Odaléa Novais; **Carga de Trabalho e Rotatividade na Função de Frentista**. RAC, v. 5, n. 2, Maio/Ago. 2001.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo, Atlas, 2007.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

JESUS, S. N.; BITTENCOURT, N. **Promoção do bem-estar docente no ensino superior: estudo piloto sobre contribuições da formação pedagógica**. In: CASSIANI, S. et al. (Ed.). *Lugares, sujeitos e conhecimentos: a prática docente universitária*. Florianópolis: Editora daUFSC, 2008. p.75-90.

LEE, J.B.; ERICKSEN, L.R. . **The effects of a policy change on three types of absence.** J.Nurs. ADM . Billerica ,1990.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de vida no trabalho – QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial** /Ana Cristina Limongi-França. – 2.ed. – São Paulo: Atlas, 2004.

LOPES, L. F. D.; MULLER, I.; SOUZA, A. M.; ANSUJ, A.P.; MORAES, D. A. O.; SOUTO, D. F. **Absenteísmo, preocupações constantes das organizações.** Projeto n. 23/78 GRIDIS. 47 p. Rio de Janeiro, 1980.

MEDEIROS, Rochele Kaline Reis de; ALVES, Rafaela da Cunha; RIBEIRO, Sidney Roberto, S. **Turnover: Uma análise dos fatores que contribuem para a decisão de sair da empresa dos colaboradores da alfa comércio ltda.** Revista Connexio 2012.

MOREIRA, JR.; PULGATI, F. H.; STRAZZABOSCO, F. **Estatística geral. Caderno didático.** 3 ed. Santa Maria: UFSM, 2008.

MOWDAY, R. T.; PORTER, L.W.; STEERS, R. M. **Employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism, and turnover.** New York: Academic Press, 1982.

QUICK, T. C.; LAPERTOSA, J. B. **Análise do absenteísmo em indústria siderúrgica.** Rev. Bras. De Saúde Ocupacional. São Paulo, 1982.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. **Novas Medidas de Comportamento Organizacional: Ferramentas de diagnóstico e gestão.** Porto Alegre: Artmed, 2014.

SILVEIRA, Cibele Cardoso da; **Análise de turnover na Química Brasil Ltda.** Porto Alegre 2011.