



RELATÓRIO DE ESTÁGIO

COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING NO SETOR DA ARQUITETURA ESTUDO DE CASO: MASSLAB

AUTORA: Marta Gonzaga Mendes Meneses

ORIENTADORA: Professora Doutora Raquel Reis Soares

INSTITUTO PORTUGUÊS DE ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING, JUNHO, 2024



COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING NO SETOR DA
ARQUITETURA
ESTUDO DE CASO: MASSLAB

AUTORA: Marta Gonzaga Mendes Meneses

Relatório de Estágio apresentado ao IPAM, para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão de Marketing realizado sob a orientação científica da Professora Doutora **Raquel Reis Soares**.

INSTITUTO PORTUGUÊS DE ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING, JUNHO, 2024

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, um enorme obrigado aos meus pais e à minha irmã por estarem sempre ao meu lado e apoiarem todas as minhas decisões ao longo deste percurso. Um agradecimento especial à minha mãe, que quase ditou o agradecimento que estou a escrever para ela, por isso aqui vai Gracinha: “Quero agradecer à minha mãe, o meu pilar. Esteve ao meu lado em todos os momentos, principalmente nos dias mais difíceis. Deu-me o alento necessário para enfrentar o futuro com esperança.”

Aos meus amigos, um sincero agradecimento por estarem ao meu lado ao longo desta etapa. Nos momentos de stress e desafios, o apoio mútuo foi fundamental para avançarmos.

À minha orientadora, Professora Raquel Soares, o meu sincero agradecimento pela orientação precisa e pelos conselhos essenciais ao longo deste projeto.

Um agradecimento muito especial a toda a equipa da MASSLAB. Ao Diogo, ao Duarte e ao Lourenço por me permitirem fazer parte da equipa e pela liberdade que me deram para explorar e experimentar novas ideias. Quero também agradecer a toda a equipa incrível que me acolheu durante cinco meses. Aprendi tanto com todos e ter convivido com pessoas de países tão diferentes enriqueceu imensamente a minha primeira experiência de trabalho e tornou-a tão boa. Um agradecimento especial à Marta por me fazer sentir em casa e por acompanhar de perto o meu percurso durante o tempo que estive lá. Por último, um agradecimento muito especial à Cati, que esteve ao meu lado literalmente todos os dias, ensinando-me tanto, apoiando-me em tudo o que precisei e garantindo sempre o meu bem-estar, mesmo nos dias mais desafiadores para ela. Este projeto também é dela, demonstrando a coragem da sua decisão de focar-se mais na comunicação e no *business development* da empresa, afastando-se um bocadinho da arquitetura. Tenho a certeza de que toda a sua dedicação será extremamente recompensadora tanto para ela quanto para a empresa.

RESUMO

No setor de Serviços de Arquitetura em Portugal, a dinâmica é desafiadora, caracterizada pela recessão económica e pela alta competitividade. Os escritórios de arquitetura enfrentam dificuldades, como a dependência de redes de contactos pessoais e sistemas de informação. Esta situação exige uma adaptação proativa, antecipando tendências e oportunidades para superar as vulnerabilidades do mercado. Além disso, a conexão intrínseca entre os escritórios de arquitetura e a indústria da construção amplifica os desafios, exigindo uma compreensão aprofundada das necessidades dos clientes e uma estratégia eficaz para se destacar num ambiente altamente competitivo.

Este estudo surgiu no contexto de um estágio curricular na MASSLAB, uma empresa que enfrenta os desafios mencionados anteriormente. O objetivo geral deste trabalho é, então, desenvolver um Plano de Comunicação Integrada de Marketing para a MASSLAB para 2024, sendo que, para alcançar este objetivo, foram definidos três objetivos específicos: analisar a situação atual do mercado de Serviços de Arquitetura, em particular da MASSLAB; perceber a importância que as práticas de Comunicação e Marketing têm no sucesso de Serviços de Arquitetura; desenvolver ações de Comunicação Integrada de Marketing para a MASSLAB.

A metodologia adotada foi qualitativa, com recolha de dados de fontes secundárias e aplicação de um estudo de caso.

Os resultados deste estudo destacam a importância do Plano de Comunicação Integrada de Marketing para a MASSLAB atingir os seus objetivos estratégicos num mercado desafiador. As ações propostas visam não apenas aumentar a visibilidade da empresa, mas também fortalecer a sua reputação, alcançar novos mercados e clientes e reter talentos, contribuindo assim para o crescimento e sucesso da MASSLAB no setor de Serviços de Arquitetura em Portugal.

Palavras-chave: Comunicação Integrada de Marketing, Plano de Comunicação Integrada de Marketing, Comunicação, Marketing, Serviços de Arquitetura

ABSTRACT

In the Architectural Services sector in Portugal, the dynamics are challenging, characterized by the economic recession and high competitiveness. Architectural firms face difficulties such as dependence on personal networks and information systems. This situation requires proactive adaptation, anticipating trends and opportunities to overcome market vulnerabilities. In addition, the intrinsic connection between architectural firms and the construction industry amplifies the challenges, requiring an in-depth understanding of client needs and an effective strategy to stand out in a highly competitive environment.

This study came about in the context of a curricular internship at MASSLAB, a company facing the challenges mentioned above. The general objective of this work is to develop an Integrated Marketing Communication Plan for MASSLAB for 2024. To achieve this objective, three specific objectives were defined: analyze the current situation of the Architectural Services market, in particular MASSLAB; understand the importance of Communication and Marketing practices in the success of Architectural Services; develop Integrated Marketing Communication actions for MASSLAB.

The methodology adopted was qualitative, with data collection from secondary sources and the application of a case study.

The results of this study highlight the importance of the Integrated Marketing Communications Plan for MASSLAB to achieve its strategic objectives in a challenging market. The proposed actions aim not only to increase the company's visibility, but also to strengthen its reputation, reach new markets and clients and retain talent, thus contributing to MASSLAB's growth and success in the Architectural Services sector in Portugal.

Keywords: Integrated Marketing Communication, Integrated Marketing Communication Plan, Communication, Marketing, Architectural Services

ÍNDICE

Agradecimentos	2
Resumo	3
Abstract	4
Índice de Figuras	7
Índice de Gráficos	8
Índice de Tabelas	9
1. Introdução	11
2. Revisão da Literatura	15
2.1. Marketing e Comunicação	15
2.1.1. Marketing	15
2.1.2. Comunicação	18
2.1.3. Comunicação Integrada de Marketing	20
2.1.4. Modelos de Planeamento de Comunicação Integrada de Marketing	23
2.2. Comunicação Integrada de Marketing no Setor da Arquitetura	27
2.2.1. Dificuldades existentes no mercado de Serviços de Arquitetura	27
2.2.2. Desafios do Marketing no Setor de Arquitetura	29
2.2.3. A importância do Marketing nos Serviços de Arquitetura	34
2.2.4. Práticas de Marketing nos Serviços de Arquitetura	38
3. Metodologia	43
4. Estudo de Caso: MASSLAB	47
4.1. Caracterização da Empresa	47
4.2. Missão, Visão e Valores	48
4.3. Departamento de Comunicação e Media	49
4.4. Objetivos estratégicos a curto, médio e longo prazo	50
4.5. Análise da performance de comunicação em 2023	52

5. Plano de Comunicação Integrada de Marketing MASSLAB	61
5.1. Análise Externa e Interna	61
5.1.1. Análise PESTAL	61
5.1.2. Análise de Concorrência	63
5.1.3. Proposta de Valor	65
5.1.4. Público-Alvo	70
5.1.5. Segmentação	76
5.1.6. Posicionamento	79
5.1.7. Personas	79
5.1.8. Canais de comunicação	84
5.2. Análise SWOT	86
5.3. Objetivos e Estratégia	88
5.3.1. Foco de comunicação da MASSLAB	88
5.3.2. Objetivos para 2024	89
5.3.3. Objetivos SMART	90
5.3.4. Operacionalização de Objetivos: Eventos, Prêmios, Conteúdos e Clientes	99
5.3.5. Controlo e monitorização das ações	105
6. Conclusão	112
6.1. Resposta aos Objetivos de Investigação	112
6.1.1. Objetivo Específico 1 - Analisar a situação atual do mercado de serviços de arquitetura	112
6.1.2. Objetivo específico 2 - Compreender a importância das práticas de comunicação e marketing no sucesso do setor	114
6.1.3. Objetivo específico 3 - Desenvolver ações específicas de Comunicação Integrada de Marketing para a MASSLAB	115
6.2. Recomendações Futuras e Limitações do Estudo	117
Referências Bibliográficas	120
Apêndices	128

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Processo de definição da Proposta de Valor da MASSLAB

Figura 2 – Audiência da MASSLAB

Figura 3 – Características do cliente MASSLAB

Figura 4 – Como o cliente se deve sentir

Figura 5 – Como angariar novos projetos

Figura 6 – Distribuição de clientes de acordo com as suas características

Figura 7 – Persona 1

Figura 8 – Persona 2

Figura 9 – Persona 3

Figura 10 – Persona 4

Figura 11 – Canais de comunicação para cada tipo de audiência

Figura 12 – Áreas centrais para definição de objetivos da MASSLAB

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Evolução da métrica de seguidores do *Facebook*, *LinkedIn* e *Instagram* no ano de 2023

Gráfico 2 - Evolução da métrica de visitantes do *Facebook*, *LinkedIn* e *Instagram* no ano de 2023

Gráfico 3 – Evolução da métrica de visitantes do *Facebook*, *LinkedIn* e *Instagram* no ano de 2023

Gráfico 4 – Análise da audiência por gênero no *Facebook*

Gráfico 5 – Análise da audiência por gênero no *Instagram*

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Missão, Visão e Valores da MASSLAB

Tabela 2 – Objetivos estratégicos da MASSLAB

Tabela 3 – Contabilização de presenças em imprensa digital e física

Tabela 4 – Análise de publicações por plataforma, tópicos das publicações e projetos divulgados em 2023

Tabela 5 – Análise PEST

Tabela 6 – Análise da concorrência

Tabela 7 – Análise da audiência por país

Tabela 8 – Análise da audiência por cidade

Tabela 9 – Análise da audiência por setor

Tabela 10 – Análise da audiência por área

Tabela 11 – Análise da audiência por nível de experiência

Tabela 12 – Características dos canais de comunicação gerais

Tabela 13 – Características dos canais de comunicação personalizados

Tabela 14 – Análise SWOT

Tabela 15 – Temas centrais da comunicação da MASSLAB

Tabela 16 - Três grandes objetivos da MASSLAB para 2024

Tabela 17 - Objetivo SMART da organização de uma conferência

Tabela 18 - Objetivo SMART de aumentar a presença no âmbito académico

Tabela 19 - Objetivo SMART de aumentar a publicação de artigos de opinião

Tabela 20 - Objetivo SMART de aumentar a cobertura mediática

Tabela 21 - Objetivo SMART de aumentar a presença em prémios

Tabela 22 - Objetivo SMART de otimizar o processo de criação e partilha de conteúdos e dinamizar os canais de comunicação

Tabela 23 - Objetivo SMART de diversificar o portfólio de projetos em Portugal

Tabela 24 - Objetivo SMART de estabelecer uma carteira de clientes sólida

Tabela 25 - Objetivo SMART de fidelização de clientes

Tabela 26 - Objetivo SMART de aumentar a presença internacional

Tabela 27 - Objetivo SMART de reter e contratar talentos

Tabela 28 - Objetivo SMART de sistematizar a comunicação interna

Tabela 29 - Objetivo SMART de transmitir a cultura da empresa para o exterior

Tabela 30 - Temas para artigos de opinião (sustentabilidade e pessoas)

Tabela 31 - Temas para artigos de opinião (arquitetura e tecnologia)

Tabela 32 - Proposta de questionário de feedback de clientes (parte 1)

Tabela 33 – Proposta de questionário de feedback de clientes (parte 2)

Tabela 34 – Controlo e monitorização do objetivo 1.1

Tabela 35 – Controlo e monitorização do objetivo 1.2

Tabela 36 – Controlo e monitorização do objetivo 1.3

Tabela 37 – Controlo e monitorização do objetivo 1.4

Tabela 38 – Controlo e monitorização do objetivo 1.5

Tabela 39 – Controlo e monitorização do objetivo 1.6

Tabela 40 – Controlo e monitorização do objetivo 2.1

Tabela 41 – Controlo e monitorização do objetivo 2.2

Tabela 42 – Controlo e monitorização do objetivo 2.3

Tabela 43 – Controlo e monitorização do objetivo 2.4

Tabela 44 – Controlo e monitorização do objetivo 3.1

Tabela 45 – Controlo e monitorização do objetivo 3.2

Tabela 46 – Controlo e monitorização do objetivo 3.3

1. INTRODUÇÃO

Para além da retração económica que afeta o setor da construção em Portugal, existem diversas razões para a fraca atividade dos escritórios de arquitetura portugueses (Nobre & Faria, 2017; Oliveira, 2024).

O mercado de Serviços de Arquitetura, altamente competitivo, caracteriza-se por sistemas de informação e dependências de contactos pessoais, o que expõe os arquitetos a vulnerabilidades num ambiente extremamente dinâmico e volátil. A conexão intrínseca entre os escritórios de arquitetura e a indústria da construção, altamente influenciada pela economia, acentua este desafio. Em vez de reagir de forma retardada a forças externas, os arquitetos devem antecipar tendências e oportunidades. A superação desta dependência em sistemas de informação e contactos pessoais é crucial, considerando o poder da informação como ativo estratégico. Esta abordagem fortalece a compreensão das necessidades dos clientes e proporciona *insights* para oportunidades futuras no setor (Ali et al., 2021; Foreman et al., 1994; Nobre & Faria, 2017).

Segundo Pietroforte (1997), a comunicação é uma ferramenta utilizada para influenciar as relações entre os profissionais de um determinado setor e os seus clientes, para além de ser um meio de troca de informações. Uma comunicação eficaz é essencial para a capacidade de uma organização de coordenar esforços entre divisões, aumentar o envolvimento dos funcionários e cultivar relações com partes interessadas externas, incluindo acionistas, clientes e fornecedores (Anwar & Shukur, 2015; Kalogiannidis, 2021). Uma boa comunicação está presente em todas as vertentes do planeamento e da execução do negócio, sendo, por isso, essencial para o funcionamento das organizações (Ali et al., 2021). Assim, Vasconcelos (2009), salienta a importância do planeamento na otimização do retorno da comunicação, destacando a importância de compreender a forma como os clientes encaram

os bens e serviços e propondo que um conhecimento profundo das atitudes dos consumidores em relação às marcas e à dinâmica do mercado é a base para o desenvolvimento de estratégias de comunicação eficazes. No fundo, a utilização de uma estratégia estruturada é essencial para criar um Plano de Comunicação Integrada de Marketing que seja completo.

No âmbito da conclusão do projeto final de mestrado surgiu a oportunidade de realizar um estágio curricular. Este estágio, que teve como propósito facilitar a transição para o ambiente profissional e aplicar os conhecimentos académicos adquiridos, resultou na elaboração deste relatório, constituindo-se como um estudo de caso relativo ao estágio realizado.

O estágio decorreu na MASSLAB, em regime presencial e a tempo inteiro, entre 4 de setembro de 2023 e 30 de janeiro de 2024, perfazendo um total de 720 horas. Durante este período, foram desempenhadas funções no departamento de Media e Comunicação, sob a orientação da gestora de comunicação da empresa.

Fundada em 2016 no Porto, a MASSLAB é um escritório de arquitetura e urbanismo que se destaca pela sua procura por soluções inovadoras e sustentáveis. A equipa dedica-se a integrar a funcionalidade à sustentabilidade, priorizando o bem-estar das comunidades e a preservação do meio ambiente. Reconhecida pela sua visão inovadora e compromisso com a responsabilidade social, a MASSLAB está envolvida num grande número de projetos, desde espaços públicos a edifícios e *masterplans*, tanto em Portugal como no resto do mundo, tendo já recebido diversos prémios de renome. Os seus projetos demonstram a versatilidade e criatividade do escritório, que se dedica a transformar realidades e construir um futuro progressista e sustentável para todos.

O objetivo geral do trabalho passou pela construção de um Plano de Comunicação Integrada de Marketing para a MASSLAB para 2024.

No sentido de concretizar o objetivo geral, foram definidos três objetivos específicos:

1. Analisar a situação atual do mercado de Serviços de Arquitetura, em particular da MASSLAB
2. Perceber a importância que as práticas de Comunicação e Marketing têm no sucesso de Serviços de Arquitetura
3. Desenvolver ações de Comunicação Integrada de Marketing para a MASSLAB

A metodologia utilizada neste projeto foi qualitativa, com a aplicação de um estudo de caso e recolha de dados secundários. Foram analisados dados preexistentes, incluindo relatórios de desempenho, análises de mercado, perfis de clientes, e métricas das atividades da MASSLAB em diversos canais de comunicação e imprensa. O objetivo da investigação foi obter as informações necessárias para o desenvolvimento do trabalho e a construção de um fio condutor para a pesquisa.

A criação deste Plano de Comunicação Integrada de Marketing foi motivada tanto pelo facto de ser uma área sub-explorada e recente, como pelo facto de as empresas de arquitetura continuarem a olhar para o marketing com alguma reticência (Smyth & Kioussi, 2011), mostrando-se bastante relutantes na adoção de novas ferramentas e canais digitais para comercializar e promover os seus serviços (Yacoub & Al Greiza, 2023).

A maioria dos arquitetos, não encara a sua profissão como algo a ser promovido, pois consideram que os seus trabalhos, resultados e talento são suficientes para que os seus serviços sejam reconhecidos (Karam, 2003), revelando algum ceticismo sobre a eficácia da comunicação e do marketing e inquietações acerca do seu valor. A relutância em aderir a práticas de comunicação e marketing tem raízes em crenças tradicionais, falhas institucionais e falta de consciencialização acerca dos mesmos. Superar esta associação negativa requer uma mudança de mentalidade, abandonando conceitos erróneos e reconhecendo a

importância da comunicação e do marketing na gestão eficaz dos negócios arquitetônicos (Singh & Singh, 2017).

A contribuição deste estágio e do plano de comunicação integrada de marketing para a MASSLAB é significativa. O projeto não só facilita a implementação de estratégias de comunicação mais eficazes e coerentes, como também fortalece a posição competitiva da empresa no mercado. Através deste plano, a MASSLAB poderá aumentar a sua visibilidade, atrair novos clientes, consolidar a sua marca e melhorar a retenção de talentos, contribuindo assim para o seu crescimento e sucesso a longo prazo.

O presente projeto é composto por sete capítulos. O capítulo 1. desenvolve o enquadramento geral do projeto, os objetivos geral e específicos desta investigação. O capítulo 2. consiste na revisão da literatura. Neste capítulo investigam-se os conceitos de Marketing e Comunicação, o conceito e a importância da Comunicação Integrada de Marketing, de seguida, aborda-se o conceito e estrutura do Plano de Comunicação Integrada de Marketing, analisam-se as dificuldades e obstáculos daqueles que atuam no mercado de Serviços de Arquitetura, investigam-se os desafios do marketing no setor da arquitetura, seguidamente explora-se a importância que a comunicação e o marketing têm nestes mesmos serviços, e, por fim, algumas práticas de comunicação e marketing direcionadas para este tipo de serviços recomendadas pelos autores. O capítulo 3. aborda a metodologia utilizada, para o desenvolvimento do estudo em questão. O capítulo 4. compreende a análise do Estudo de Caso: MASSLAB. O capítulo 5. apresenta o desenvolvimento efetivo do Plano de Comunicação Integrada de Marketing para a MASSLAB. Por fim, o capítulo 6. apresenta as principais conclusões do estudo, limitações do estudo e recomendações futuras.

2. REVISÃO DA LITERATURA

A revisão de literatura proposta para a realização deste projeto, encontra-se dividida em duas grandes secções. A primeira secção 2.1. explora os conceitos de Marketing e Comunicação, subdividindo-se, então nas secções 2.1.1. Marketing, 2.1.2. Comunicação, 2.1.3. Comunicação Integrada de Marketing e 2.1.4. Modelos de Planeamento de Comunicação Integrada de Marketing. A segunda grande secção, 2.2. Comunicação Integrada de Marketing no Setor de Arquitetura, explora os conceitos de Comunicação Integrada de Marketing especificamente aplicados ao setor da arquitetura, subdividindo-se, então, nas secções 2.2.1. Dificuldades existentes no mercado de Serviços de Arquitetura, 2.2.2. Desafios do Marketing no Setor de Arquitetura, 2.2.3. A importância do Marketing nos Serviços de Arquitetura e, por fim, 2.2.4. Práticas de Marketing nos Serviços de Arquitetura.

2.1. MARKETING E COMUNICAÇÃO

2.1.1. Marketing

Como uma componente crucial da estratégia empresarial, o marketing é indispensável para o sucesso de uma empresa. Tradicionalmente, uma estratégia de marketing é um padrão coordenado de escolhas de uma organização que orienta as decisões sobre mercados, bens e iniciativas de marketing (O'Connor, 1978). De acordo com Morgan et al. (2019), as iniciativas de marketing de uma empresa têm um grande impacto no seu desempenho financeiro e comercial. Esse efeito é alcançado através do desenvolvimento e da colocação em prática de padrões específicos de implantação de recursos que são cuidadosamente pensados para atingir os objetivos de marketing nos mercados-alvo. Relativamente à eficácia

mais geral do marketing, Krizanova et al. (2019) salientam ainda a sua importância para o desenvolvimento dos lucros a longo prazo, a estabilidade das empresas e uma maior satisfação dos clientes. O sucesso sustentado depende da correspondência entre as metas de marketing e os objetivos corporativos gerais. De acordo com o estudo dos autores, as empresas que dão prioridade a uma boa estratégia de marketing superam os seus concorrentes em termos de eficácia total do negócio.

A constante mudança do panorama dos serviços profissionais torna difícil definir os limites do marketing tradicional. As associações profissionais aplicam linhas de orientação rigorosas que mantêm palavras como "negócio" e "lucro" fora do discurso público, porque não querem que o marketing seja explícito (O'Connor, 1978). No contexto do vocabulário profissional, a própria palavra "marketing" torna-se menos comum. O'Connor (1978) observa ainda que os profissionais encontram dificuldades em estabelecer a sua marca, mantendo as limitações que impõem a si próprios. O autor propõe, então, uma solução inovadora: a incorporação de competências distintas nas empresas profissionais. Embora seja necessário ter um conhecimento profundo do assunto para ter sucesso como profissional de um serviço, tentar diferenciar os membros da mesma profissão apenas com base no seu desempenho pode ser uma tarefa difícil. A verdade é que existem alternativas mais simples ao papel do marketing que, apesar de respeitarem as normas profissionais autoimpostas, podem ser igualmente benéficas. A capacidade discreta é uma destas alternativas e é descrita como a inclusão de um ramo de serviços separado, mas relacionado, numa empresa profissional que complementa a atividade principal da organização, sendo o seu objetivo de aumentar o âmbito dos serviços que são normalmente oferecidos. Isto implica o lançamento de serviços independentes, mas relacionados, que se adaptam bem às atividades primárias,

permitindo que os profissionais deste tipo de mercados de serviços trabalhem dentro das suas diretrizes e melhorem as suas estratégias de marketing.

Cova & Holstius (1993) salientam o carácter distintivo da comercialização de serviços profissionais, especialmente em indústrias baseadas em projetos, como a arquitetura. Os autores defendem uma teoria de marketing específica para projetos que é diferente do marketing convencional de bens e serviços. Este ponto de vista reconhece que os projetos de arquitetura envolvem inerentemente uma complexidade de transação significativa, investimentos específicos e uma incerteza perceptível.

No entanto, Turner (1969), questiona a noção de que as estratégias de marketing que funcionam para produtos não possam ser aplicadas aos serviços profissionais. O primeiro princípio de marketing é, por vezes, ignorado por diversos especialistas quando uma premissa de marketing não é desenvolvida num determinado setor e quando os serviços não são descritos em termos da sua capacidade de satisfazer as necessidades ou de responder a problemas. Se um potencial cliente ou cliente não se apercebe que precisa do bem ou do serviço, a probabilidade de a transação ocorrer é bastante reduzida. Assim, o autor desfaz mitos que são amplamente difundidos no setor dos serviços, tais como a resistência à criação de uma estratégia de marketing e a ideia de que os serviços não possam ser eficazmente comercializados. Torna-se claro, pela perspetiva do autor, que conhecer a perspetiva do cliente e comunicar eficazmente são estratégias essenciais para um marketing efetivo mesmo nos setores de serviços.

À medida que o panorama do marketing muda, as redes sociais tornam-se uma ferramenta poderosa que molda as perceções dos consumidores (Cheung et al., 2019). Através do marketing de redes sociais, os clientes podem procurar ativamente conteúdos e participar em conversas dinâmicas. Tarsakoo & Charoensukmongkol (2020) exploram a forma como as

competências de marketing nas redes sociais são essenciais para alcançar melhores resultados comerciais, destacando a forma como este altera a dinâmica do marketing convencional. O marketing digital permite uma segmentação mais precisa dos potenciais clientes e o marketing de conteúdos entre empresas (B2B) procura envolver os clientes no processo de tomada de decisões (Pandey et al., 2020). Os meios de comunicação social desempenham atualmente um papel importante no marketing, transformando o fluxo de informação unidirecional convencional. De acordo com Tarsakoo & Charoensukmongkol (2020), a capacidade de marketing nas redes sociais refere-se à capacidade de uma empresa para utilizar as plataformas para o envolvimento dos seus consumidores, para fins de marketing e para a criação de valor, o que acaba por resultar num melhor desempenho empresarial.

No fundo, os estudos destacam a forma como o marketing está a mudar, particularmente na indústria dos serviços profissionais. A literatura oferece informações sobre a negociação de obstáculos e o aproveitar de oportunidades para estratégias de marketing bem sucedidas num ambiente empresarial em evolução, abrangendo tópicos como a integração de capacidades discretas e a determinação da relevância das abordagens de marketing.

2.1.2. Comunicação

Operações comerciais eficientes dependem de uma comunicação eficiente, que é o meio pelo qual as estratégias de marketing são comunicadas, postas em prática e, eventualmente, alcançadas (Ali et al., 2021).

Com base nas observações feitas por Pietroforte (1997), reconhece-se que a comunicação é uma ferramenta utilizada para influenciar as relações entre os profissionais de um determinado setor e os seus clientes, para além de ser um meio de troca de informações. De

acordo com Norouzi et al. (2015), uma comunicação eficaz implica fornecer informações fiáveis às pessoas adequadas e obter o tipo certo de reação. Isto enfatiza a importância da comunicação para a criação de trabalho em equipa e para a realização de objetivos comuns em projetos.

Anwar & Shukur (2015) desenvolvem este ponto de vista, destacando o papel fundamental que a comunicação desempenha no funcionamento organizacional. Uma comunicação eficaz é essencial para a capacidade de uma organização de coordenar esforços entre divisões, aumentar o envolvimento dos funcionários e cultivar relações com partes interessadas externas, incluindo acionistas, clientes e fornecedores. Além disso, Ali et al. (2021) chamam a atenção para as inúmeras vantagens de uma comunicação interna eficiente, que incluem o aumento da satisfação, criatividade e produtividade dos funcionários, para além de uma melhor qualidade de serviço. Os autores acrescentam ainda que as organizações devem atribuir uma elevada prioridade a uma boa comunicação, a fim de promover um ambiente de trabalho coeso e maximizar o desempenho, uma vez que devem considerar os seus trabalhadores como ativos de valor inestimável.

Mais especificamente, no setor da gestão de projetos, a comunicação eficaz revela ser essencial para o sucesso de cada um destes projetos (Nyandongo & Davids, 2017). Os autores salientam o valor da comunicação interna do projeto e a forma como esta afeta o resultado do mesmo. Além disso, a colaboração bem-sucedida entre as partes interessadas, quer sejam internas ou externas, no projeto depende de uma comunicação ativa e eficiente (Spry & Lukas, 2016).

Assim, para além da comunicação interna, as empresas dependem da comunicação externa para construir e manter relações com as partes interessadas, como fornecedores, acionistas e clientes. Para preservar a confiança e moldar as perceções das partes interessadas

externas, a comunicação externa é definida como as trocas que ocorrem fora dos limites da organização (Kalogiannidis, 2021).

Para promover o desenvolvimento sustentável e as relações a longo prazo, Krizanova et al. (2019) salientam o valor das ferramentas de comunicação, acrescentando ainda que as empresas podem melhorar o envolvimento dos consumidores, fomentar a confiança e promover o crescimento sustentável utilizando os canais de comunicação corretos.

Uma boa comunicação está presente em todas as vertentes do planeamento e da execução do negócio, sendo, por isso, essencial para o funcionamento das organizações. Uma comunicação eficiente é indispensável para promover o desempenho organizacional numa variedade de contextos, desde a coordenação interna ao envolvimento das partes interessadas externas (Ali et al., 2021). As empresas devem dar prioridade a métodos de comunicação adequados, para além das táticas de marketing, à medida que atravessam a complexidade dos mercados atuais, com o objetivo de alcançarem um crescimento a longo prazo e uma vantagem competitiva. Ao adotar uma estratégia abrangente que incorpore o marketing e a comunicação, as empresas podem fomentar melhores laços, estimular a criatividade e prosperar em ambientes comerciais de ritmo acelerado (Spry & Lukas, 2016).

2.1.3. Comunicação Integrada de Marketing

De forma a transmitir mensagens consistentes aos públicos-alvo, a Comunicação Integrada de Marketing, ou CIM, é uma abordagem estratégica que coloca um forte ênfase na coordenação e integração de vários canais de comunicação. A CIM é essencial para a capacidade de uma organização interagir com sucesso com as partes interessadas e atingir os seus objetivos de marketing no mundo empresarial acelerado de hoje, que se define pela

rápida mudança de comportamentos dos consumidores e pelos rápidos avanços tecnológicos (Kitchen & Burgmann, 2010).

A forma como as empresas se relacionam com os clientes foi completamente transformada pelo aparecimento do marketing digital. À medida que os canais de marketing tradicionais se tornam menos eficazes, a comunicação de marketing online tornou-se um instrumento potente para expandir o público a um custo relativamente baixo (Krizanova et al., 2019). Os autores chamam ainda a atenção para o papel que as tecnologias de comunicação desempenham na promoção da expansão empresarial e na escalada da rivalidade, o que obriga as empresas a procurar novas abordagens para satisfazer as necessidades dos clientes.

De acordo com Othman et al. (2021), o planeamento e a execução de estratégias de marketing exigem agora uma análise cuidadosa do marketing nas redes sociais. A criação de ações de gestão de marketing bem sucedidas é crucial para ganhar e manter uma vantagem competitiva. Criar consciência de marca, confiança e lealdade do consumidor é uma função crucial da comunicação de marketing, que engloba tanto os meios de comunicação tradicionais como os da *Internet*.

O *e-marketing* consiste em atingir o público-alvo através de técnicas digitais e baseadas na *Internet*. Ter uma presença fiável na *Web* e oferecer serviços durante todo o ciclo de vida do produto são duas das suas vantagens. Além disso, as redes sociais e a gestão das relações com os clientes são elementos essenciais dos planos de *e-marketing*, facilitando a comunicação personalizada e reforçando as ligações com os clientes (Labanauskaitė et al., 2020).

As redes sociais são reconhecidas por Cheung et al. (2019) como um canal essencial para a comunicação interna da marca que promove o trabalho em equipa e a participação.

Construir associações de marca fortes e influenciar os processos de tomada de decisão dos consumidores exige uma comunicação eficaz numa variedade de plataformas.

A indústria B2B (*business-to-business*) assistiu a uma transformação no fluxo de informação e na confiança dos clientes em resultado do marketing digital. As táticas eficazes das redes sociais e o marketing de conteúdos são fundamentais para manter relações duradouras e aumentar a satisfação dos clientes (Pandey et al., 2020).

A Comunicação Integrada de Marketing procura fomentar um sentido de coerência e eficiência nos esforços de comunicação, promovendo uma sinergia entre vários aspetos do *mix* promocional (Kitchen & Burgmann, 2010). Os autores enumeram várias vantagens da CIM, tais como despesas reduzidas, colaboração departamental simplificada e melhor utilização dos meios de comunicação e dos componentes do *mix* promocional.

Kitchen & Burgmann (2015) sublinham a importância das comunicações integradas de marketing no atual ambiente de mercado, em que as melhorias na tecnologia e a mudança de comportamento dos clientes exigem uma abordagem estratégica à comunicação. No entanto, Schultz (1992) adverte para o facto de algumas empresas poderem não ser bem sucedidas na implementação da CIM por não saberem quais as opções estratégicas a seguir, sublinhando a necessidade de uma liderança forte e de um desenvolvimento contínuo para alcançar uma maior rentabilidade.

No fundo, a Comunicação Integrada de Marketing é essencial para as empresas que tentam compreender os complexos pormenores do marketing contemporâneo. No mercado competitivo de hoje, as comunicações integradas de marketing permitem que as empresas se envolvam com sucesso com as partes interessadas, estabeleçam relações fortes com a marca e, em última análise, alcancem um crescimento sustentável através da integração de vários canais de comunicação e do alinhamento com objetivos estratégicos.

2.1.4. Modelos de Planeamento de Comunicação Integrada de Marketing

A comunicação é definida por Caetano & Rasquilha (2007) como o processo de partilha de informação com indivíduos ou grupos com o objetivo de os persuadir ou convencer sobre um determinado assunto. Esta definição realça a importância estratégica da comunicação. Segundo os autores, a comunicação deve ser cuidadosamente planeada e executada através de estratégias para que as empresas se destaquem no mercado e interajam com os clientes que são diariamente inundados de informação.

Na mesma linha, Kunsch (2006) sustenta que, para que as empresas contemporâneas se posicionem corretamente na sociedade, devem planejar, gerir e considerar a sua comunicação de forma proativa. Em vez de se restringir a atividades táticas discretas, a comunicação deve estar intimamente ligada às necessidades do público e às avaliações ambientais. Ao melhorar as organizações e ajudá-las a atingir os seus objetivos, a comunicação desempenha um papel estratégico.

O significado estratégico do planeamento de comunicação é aprofundado por Vasconcelos (2009), que salienta a importância do planeamento na otimização do retorno da comunicação. A autora destaca a importância de compreender a forma como os clientes encaram os bens e serviços e propõe que um conhecimento profundo das atitudes dos consumidores em relação às marcas e à dinâmica do mercado é a base para o desenvolvimento de estratégias de comunicação eficazes.

No fundo, a utilização de uma estratégia estruturada é essencial para criar um Plano de Comunicação Integrada de Marketing que seja completo. O procedimento é descrito em cinco etapas por Schultz & Schultz (2004). A primeira fase consiste em utilizar dados e segmentação comportamental para identificar clientes e potenciais clientes; de seguida

analisa-se os comportamentos de compra e as metas alcançadas pelos clientes atuais e potenciais, levando em consideração os requisitos atendidos. O terceiro passo será o desenvolvimento e envio de mensagens personalizadas e incentivos através de diferentes canais de comunicação para alcançar metas específicas e aumentar o reconhecimento da marca; depois passa-se à avaliação do retorno sobre o investimento (ROI) de cada cliente para entender a eficácia das estratégias atuais e prever resultados futuros e, por fim, estabelece-se um orçamento, distribui-se recursos e avalia-se as campanhas de comunicação para executar o plano de marketing e mensurar o seu impacto.

Pickton & Broderick (2005) propõem um método de oito dimensões para o planeamento da comunicação, começando por conduzir pesquisas e análises para compreender a posição atual da organização; em seguida passa-se para a identificação e seleção do público-alvo desejado; estabelece-se o orçamento destinado ao desenvolvimento do plano; definem-se os objetivos com base nas informações recolhidas; tomam-se as decisões estratégicas para fornecer direção ao plano; elaboram-se as táticas de comunicação, ou seja, as atividades necessárias para alcançar os objetivos; implementa-se o plano, colocando-o em prática de forma efetiva e, finalmente, monitoriza-se e avalia-se o progresso em relação ao alcance dos objetivos estabelecidos.

Mais tarde, também Kotler & Keller (2016), sugerem um processo dividido em oito etapas. O processo começa com a identificação do público-alvo para influenciar e guiar decisões futuras; estabelecimento dos objetivos a serem alcançados; elaboração da estratégia de comunicação, delineando a mensagem e o plano de execução; escolha dos canais de comunicação mais adequados para transmitir a mensagem; definição do orçamento destinado à implementação do plano; decisão sobre as variáveis do *mix* de comunicação,

escolhendo onde concentrar esforços; avaliação dos resultados para determinar o impacto do programa e, por fim, manter a gestão do processo de Gestão Integrada de Marketing.

Dois anos depois, Blakeman (2018) apresenta um procedimento de 7 passos. Inicialmente realiza-se uma análise situacional e SWOT, que abrange os serviços oferecidos, a concorrência, o público-alvo da empresa, além de considerar o contexto político, legal, económico e ambiental atual; de seguida, estabelecem-se objetivos com base nos dados obtidos na análise prévia; desenvolve-se uma estratégia de comunicação que delineie os passos necessários para alcançar os objetivos definidos; analisa-se o público-alvo para otimizar a eficácia da mensagem; implementam-se estratégias de comunicação competitivas, identificando as semelhanças e diferenças em relação aos concorrentes para se destacar na mente do consumidor; criam-se táticas de implementação, incluindo o desenvolvimento de um cronograma, orçamentação e outras informações pertinentes relacionadas à comunicação e, por último, avalia-se o desempenho, verificando se os objetivos estabelecidos foram cumpridos.

Clow & Baack (2018) apontam ainda um processo de 8 fases, sendo estas, a realização de uma análise situacional que inclui um estudo do mercado atual; condução de uma análise SWOT para examinar os fatores tanto do ambiente interno quanto externo da organização; definição de objetivos com base nas informações obtidas anteriormente; definição do público-alvo por meio da sua segmentação; elaboração de estratégias de comunicação com base nos objetivos e no público-alvo identificado; desenvolvimento de táticas de comunicação que orientem as atividades necessárias para apoiar as estratégias estabelecidas; concretização do plano, determinando como colocá-lo em prática e, finalmente, avaliação dos resultados obtidos comparando-os com os objetivos definidos.

Tendo em conta as observações de van Hove (2016), é essencial que as organizações comuniquem bem para executarem as suas estratégias. A redução da rentabilidade e a execução de planos prejudicados estão ligadas a uma comunicação deficiente e a um fluxo de informação desalinhado. Para que a informação seja partilhada e o *staff* esteja alinhado com a visão e a estratégia da organização, são essenciais canais de comunicação horizontais e verticais. Na sociedade atual, os canais de comunicação informais estão a tornar-se cada vez mais importantes, uma vez que melhoram a rapidez e a agilidade da partilha de informações.

Além disso, Kunsch (2006) enfatiza a importância estratégica das relações públicas na comunicação organizacional. Na gestão estratégica, as relações públicas devem ser proativas no apoio à análise ambiental da gestão de topo e ao planeamento estratégico da comunicação.

Os objetivos, valores e políticas organizacionais devem ser estrategicamente refletidos num Plano de Comunicações Integradas de Marketing. Para alcançar o sucesso e a eficácia, deve incluir investigação e análise exaustivas, segmentação de audiências, definição de objetivos, atribuição de orçamento, implementação e avaliação contínua (Schultz & Schultz, 2004).

As organizações podem criar planos sólidos de Comunicações Integradas de Marketing que envolvam eficazmente as partes interessadas, melhorem a perceção da marca e impulsionem o desempenho organizacional, aderindo a uma estratégia disciplinada e utilizando conhecimentos de académicos de comunicação (Kotler & Keller, 2016).

2.2.COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING NO SETOR DA ARQUITETURA

2.2.1.Dificuldades existentes no mercado de Serviços de Arquitetura

Ao longo do século XX, a prática da arquitetura sofreu uma mudança drástica passando de uma cultura em que se considerava haver pouca concorrência e em que as empresas tinham o seu próprio espaço no mercado para um ambiente altamente desafiante e competitivo em que passou a ser explicitamente necessário promover e dar a conhecer os seus serviços para efetivamente conseguirem vender (Kolleeny & Linn, 2002; Nobre & Faria, 2017; Yacoub & Al Greiza, 2023). Singh & Singh (2017) acrescentam que foi graças à globalização que as condições de mercado se tornaram tão voláteis e competitivas nas últimas décadas e que há uma clara necessidade de as empresas de arquitetura adotarem decisões mais dinâmicas que as consigam posicionar estrategicamente neste mercado.

Para responder a estas alterações no mercado, as empresas procuram aumentar a sua quota de mercado através da entrada em novos mercados com serviços já existentes ou através do desenvolvimento de novos serviços para os mercados em que já operam (Foreman et al., 1994), no entanto, esta diferenciação pode revelar-se complexa, uma vez que, num ambiente de mercado altamente competitivo, é muito difícil proteger a inovação de serviços da imitação (Nobre & Faria, 2017). Os autores acrescentam ainda que, para além da retração económica que afeta o setor da construção em Portugal, existem ainda outras razões para a fraca atividade dos escritórios de arquitetura portugueses.

Estes mercados, altamente competitivos, caracterizam-se por sistemas de informação e dependências de contactos pessoais, o que expõe os arquitetos a vulnerabilidades num ambiente extremamente dinâmico e volátil. A conexão intrínseca entre os escritórios de

arquitetura e a indústria da construção, altamente influenciada pela economia, acentua este desafio. Em vez de reagir de forma retardada a forças externas, os arquitetos devem antecipar tendências e oportunidades. A superação desta dependência em sistemas de informação e contactos pessoais é crucial, considerando o poder da informação como ativo estratégico. Esta abordagem fortalece a compreensão das necessidades dos clientes e proporciona *insights* para oportunidades futuras no setor (Foreman et al., 1994; Nobre & Faria, 2017).

Para além destas mudanças ambientais, a relação com clientes e potenciais clientes também se revela um impasse para os escritórios de arquitetura. A principal razão está essencialmente relacionada com a falta de conhecimento, por parte dos clientes, sobre o que são serviços de arquitetura e sobre a importância que estes têm para a sociedade, uma vez que, estes serviços são muitas vezes associados a serviços elitistas, apenas acessíveis a alguns indivíduos, organizações e instituições governamentais. Esta falta de conhecimento leva a que pessoas que nunca contactaram com este tipo de serviços associem a arquitetura apenas aos aspetos mais tangíveis e físicos como a beleza e os espaços agradáveis, no entanto, apenas são capazes de reconhecer valores como a funcionalidade, o bem-estar, o conforto e a harmonia aqueles que já são efetivamente clientes (Low et al., 2016; Nobre & Faria, 2017). Isto dá-se muito pela fraca capacidade de comunicação dos arquitetos. Os profissionais tendem a usar a linguagem complexa que estão habituados a usar com os seus pares, porém, grande parte dos potenciais clientes não têm o conhecimento suficiente para compreender este tipo de comunicação. Os clientes têm problemas para avaliar a qualidade destes serviços e distinguir entre os vários fornecedores. Além dos elementos tangíveis do projeto, como plantas e desenhos, existem também elementos abstratos e intangíveis, como assessoria jurídica, estudo concetual, licenciamento e coordenação de diferentes especialidades de construção. Esta complexidade adicional torna necessária uma maior

conscientização sobre os benefícios e processos associados à arquitetura. Isso permite que os clientes façam escolhas mais informadas e apreciem os serviços que os profissionais do setor fornecem (Nobre & Faria, 2017).

Por fim, é essencial referir que o mercado de serviços de arquitetura é extremamente irregular e descontínuo, uma vez que o período entre duas compras deste tipo de serviços, pelo mesmo cliente, corresponde normalmente a ciclos de cinco a dez anos (Nobre & Faria, 2017), sendo que Kougia & Smyth (2011) dão algumas razões para esta descontinuidade, como é o caso da mudança ou rutura da equipa de profissionais, a falta de recursos ou recursos inapropriados por parte dos escritórios, a má gestão de relações com os clientes, alterações no *briefing* do cliente ou a falta de respostas às expectativas do mesmo, a alta dependência dos escritórios relativamente a outros consultores e questões de financiamento ou iniciativas governamentais. Assim, a conquista de novos projeto revela-se a grande preocupação dos escritórios de arquitetura (Nobre & Faria, 2017).

2.2.2. Desafios do Marketing no Setor de Arquitetura

Enquanto o público, em geral, tem uma grande falta de conhecimento acerca do mercado dos Serviços de Arquitetura, Kolleeny & Linn (2002) afirmam que os arquitetos têm uma grande falta de conhecimento no que toca ao mundo do marketing.

Nobre & Faria (2017) afirmam que, na generalidade, as pequenas e médias empresas de arquitetura portuguesas posicionam-se no mercado como prestadores de serviços de arquitetura generalistas e que não constroem propostas de valor únicas. Estes escritórios não procuram atender às necessidades particulares dos seus clientes, em vez disso, e com o objetivo de sobreviver a um mercado em recessão, optam por oferecer uma variedade de serviços não dirigida a um determinado público-alvo. Na sua maioria, tanto os escritórios do

setor público como os do setor privado não definem um público-alvo ou um tipo de projeto estruturado definido, como por exemplo: projetos industriais, comerciais, residenciais ou municipais. Os proprietários das empresas não ponderem sequer fazer este tipo de segmentação (Yacoub & Al Greiza, 2023) pois não consideram as ferramentas de marketing essenciais para o desenvolvimento do seu negócio (Kolleeny & Linn, 2002; Low et al., 2016). Através do seu estudo, Nobre & Faria (2017) concluíram que a maioria das empresas não inclui uma Estratégia de Marketing Integrada quer ao nível da diferenciação, de estratégias de orientação para o cliente, nem de gestão de relações, nem de programas de marketing. Assim, é extremamente raro para estas organizações manterem contacto frequente tanto com os seus clientes como com os seus fornecedores, dificultando bastante o processo de desenvolvimento e acompanhamento de projetos.

Na era da concorrência e da diminuição do volume de trabalho, as empresas de arquitetura continuam sem conhecer a importância do marketing (Smyth & Kioussi, 2011). Para captar potenciais clientes, para adquirir novos projetos e para dar resposta ao fosso de conhecimento que se verifica entre o cliente e o arquiteto e, dada a intangibilidade substancial dos projetos, o marketing torna-se a chave essencial para as empresas (Singh & Singh, 2017), no entanto, a maioria dos arquitetos não encara a sua profissão como algo a ser promovido, pois consideram que os seus trabalhos, resultados e talento são suficientes para que os seus serviços sejam reconhecidos (Karam, 2003), revelando ceticismo sobre a eficácia do marketing e inquietações acerca do seu valor. Essa resistência à promoção é fortemente influenciada por regras conservadoras que desencorajam a concorrência entre colegas e consideram o marketing como pouco ético. A relutância em aderir ao marketing tem raízes em crenças tradicionais, falhas institucionais e falta de consciencialização. Superar esta associação negativa requer uma mudança de mentalidade, abandonando

conceitos errôneos e reconhecendo a importância do marketing na gestão eficaz dos negócios arquitetônicos (Singh & Singh, 2017).

A grande maioria destas empresas acredita intuitivamente saber as necessidades dos clientes, desvalorizando os esforços formais de investigação do mercado (Foreman et al., 1994) e mostram-se relutantes na adoção de novas ferramentas e canais digitais para comercializar e promover os seus serviços (Yacoub & Al Greiza, 2023).

Muitos destes preconceitos e receios que os arquitetos desenvolveram em relação ao marketing advêm da sua falta de conhecimento na área, que é vista apenas como uma atividade de promoção e transação (Nobre & Faria, 2017). Há uma percepção intrínseca entre os arquitetos de que, ao lançarem produtos de qualidade, a procura pelos mesmos irá surgir naturalmente, assim, muitos não compreendem que não podem depender exclusivamente da sua reputação para comunicar mensagens cruciais sobre competências e qualidades do seu trabalho. Vários arquitetos resistem a aceitar contribuições externas, tendo sempre um nível de desconfiança de que outros possam promovê-los de maneira mais eficaz (Kolleeny & Linn, 2002; Singh & Singh, 2017). A confusão entre "marketing" e "publicidade" também explica a desconfiança destes profissionais, pois esta associação do marketing à publicidade gera uma percepção negativa entre os mesmos. Essa confusão, aliada à falta de experiência em marketing digital e à ausência de leis de proteção da propriedade intelectual, impede muitos gabinetes de arquitetura de adotar estratégias digitais eficazes (Singh & Singh, 2017; Yacoub & Al Greiza, 2023). É, então, essencial superar essas barreiras, reconhecendo que a comercialização dos serviços arquitetônicos é vital para adquirir trabalho e expandir a base de clientes (Karam, 2003). Kolleeny & Linn (2002), acrescentam ainda que, em muitos casos, os arquitetos têm expectativas de resultados imediatos em relação aos esforços de marketing. No entanto, todo o processo de conversão de novas perspectivas em negócios tangíveis pode

demorar. Existe uma percepção equivocada neste meio de que os profissionais de marketing são os responsáveis pelo fecho direto de negócios com os clientes, enquanto estes profissionais apenas têm o papel de posicionar a empresa e fornecer o suporte necessário para colocar os arquitetos numa posição favorável para persuadir o cliente a contratá-los.

Toda a formação dos arquitetos é muito centrada na realização de projetos, ou seja, a sua capacidade de resolução de problemas de projetos é uma das suas grandes mais-valias, no entanto, isto cria uma das suas maiores fragilidades, que é a incapacidade de criar relações e criar uma empatia com o cliente, com o objetivo de compreender os seus negócios e as suas necessidades (Kolleeny & Linn, 2002).

Tradicionalmente, as escolas de arquitetura não integram disciplinas relacionadas com marketing nos seus programas (Nobre & Faria, 2017; Yacoub & Al Greiza, 2023), resultando na limitada exposição dos arquitetos aos conceitos de marketing e na ausência do desenvolvimento de competências de comunicação durante a sua formação (Kolleeny & Linn, 2002), o que contribui para a sua desconfiança em relação à utilidade e ao valor das ferramentas de marketing (Singh & Singh, 2017).

Apesar da existência de estratégias de marketing ser reduzida nas empresas de arquitetura, muitas fazem-no de forma inconsciente. Ao longo da sua carreira, os arquitetos participam em atividades de marketing a níveis implícitos e explícitos. Embora seja inerente à prática da arquitetura, o marketing relacional nem sempre é gerido com sucesso nas atividades de marketing explícito dos escritórios (Nobre & Faria, 2017). Esta discrepância é frequentemente causada pela falta de conhecimento sobre o poder que o marketing relacional tem na identificação do cliente, na percepção da qualidade do serviço e na reputação da marca. A construção de relações é frequentemente vista como um padrão de comportamento e responsabilidade individual não sendo orientada ou dirigida por normas práticas. Apesar de

existir o reconhecimento da importância da marca, o marketing implícito contribui para o desenvolvimento da marca, mas o processo não é otimizado sem a existência do marketing explícito (Smyth & Kioussi, 2011).

No que toca a empresas que já demonstram algum esforço de marketing, algumas apresentam efetivamente planos de marketing e comunicação formais, mas a implementação efetiva desses planos permanece incerta, sendo frequentemente conduzida de forma reativa e não de forma proativa (Foreman et al., 1994; Nobre & Faria, 2017). Estas empresas perdem ativamente oportunidades para se apresentarem e divulgarem informações relevantes acerca da empresa e dos serviços que oferecem. Quando o fazem, limitam-se à promoção dos seus serviços e publicidade, no entanto, descartam informações cada vez mais relevantes nos dias correntes, como é o caso da responsabilidade social, relações internas, parcerias externas, o foco e orientação para o cliente entre outros aspetos que podem ser valiosos para potenciais clientes, mas que são rapidamente esquecidos e desvalorizados pelas empresas (Nobre & Faria, 2017). A falta de um orçamento fixo para o marketing e a ausência de uma estratégia clara para explorar os meios de comunicação são notáveis (Karam, 2003). Embora as empresas reconheçam a importância do marketing, muitas não o consideram central, e o profissionalismo no setor muitas vezes desvaloriza essa prática (Smyth & Kioussi, 2011). A falta de investimento significativo, esforço inconsistente e falta de avaliação adequada são destacadas como desafios persistentes na adoção eficaz de estratégias de marketing e comunicação (Yacoub & Al Greiza, 2023).

A importância atribuída ao cliente é frequentemente indicada pela estrutura e posicionamento do marketing da organização. Os arquitetos devem reconhecer os clientes como clientes, com as suas motivações, características e personalidades, mais do que discutir mercados (Foreman et al., 1994) e, através de grande parte da literatura, conclui-se que a

maioria dos escritórios de arquitetura trabalha sem conhecer os seus clientes ou potenciais clientes, uma vez que não dispõem das ferramentas certas para fazer este estudo e, assim, são incapazes de detetar alterações ou mudanças no mercado (Karam, 2003).

Gradualmente os clientes querem saber mais sobre as pessoas que desenvolvem os seus projetos, e é neste ponto que a identificação com o cliente e a resistência dos arquitetos pelo marketing chocam (Smyth & Kioussi, 2011).

2.2.3.A importância do Marketing nos Serviços de Arquitetura

Os serviços de arquitetura consistem em serviços profissionais orientados para projetos, nos quais as competências utilizadas para gerar o resultado são intangíveis e, por conseguinte, difíceis de serem avaliadas pelo cliente. Assim, o sucesso na promoção destes serviços está diretamente relacionado com a capacidade de a empresa vender e cumprir uma promessa credível (Skaates et al., 2002). Low et al. (2016) acrescentam ainda que as empresas não devem considerar o desenvolvimento de negócios e o marketing mutuamente exclusivos, pois os dois juntos constituem um processo integrado como um todo, uma vez que o marketing cria procura e desenvolve negócios, tendo de ser considerado uma função central do negócio da empresa, para assegurar a sobrevivência da mesma num ambiente empresarial competitivo (Karam, 2003; Singh & Singh, 2017).

Além de fornecer orientações estratégicas e práticas promocionais, os especialistas em marketing são essenciais para ajudar as empresas na análise de mercado e na definição de uma posição adequada no mercado. Neste contexto, é fundamental entender qual a melhor forma de criar valor para o cliente, mantendo a qualidade e eficiência do serviço em equilíbrio (Nobre & Faria, 2017) e tendo sempre em mente que é importante deixar claro como é o processo arquitetónico do ponto de vista do cliente (Kolleeny & Linn, 2002).

Os projetos de arquitetura envolvem muitos momentos de cocriação com os clientes, que frequentemente exigem mudanças à proposta inicial, assim, os serviços de arquitetura oferecem inúmeras oportunidades valiosas para a aproximação dos clientes e para a criação de relacionamentos duradouros, o que pode melhorar a percepção da qualidade do serviço e, conseqüentemente, a reputação da marca (Kougia & Smyth, 2011). Uma abordagem de alto envolvimento e proximidade com o cliente pode exigir muito tempo e custos, mas a personalização ajuda a construir relacionamentos sólidos, aumentando a fidelidade e retenção de clientes (Nobre & Faria, 2017).

Com um mercado claramente definido e um conjunto apropriado de ferramentas de marketing, apoiados por ações de construção de imagem, é essencial que a estratégia de marketing das empresas de arquitetura seja minuciosamente elaborada e ativamente implementada. O seu propósito é atingir o maior número de potenciais clientes e expandir a base de clientes ao máximo das suas possibilidades. Num contexto volátil, esta abordagem pode ser a única maneira de promover eficazmente os serviços profissionais e garantir a continuidade dos projetos neste setor (Karam, 2003), uma vez que, os relacionamentos evoluem em intervalos de tempo cada vez menores e em distâncias maiores. Os clientes estão facilmente disponíveis e constroem as suas bases de dados de contactos com rapidez, ou seja, torna-se muito mais fácil serem abordados e conquistados por escritórios concorrentes. “Cultive clientes, não projetos” (Kolleeny & Linn, 2002, p.35).

Segundo Nobre & Faria (2017), a marca continua a ser negligenciada pelas empresas de arquitetura em Portugal, salientando que esta é um ativo essencial que permite aos clientes catalogar os valores práticos e emocionais da empresa, sensibilizando-os para as suas vantagens. O objetivo desta construção de marca é criar a soma de todas as suas características mensuráveis e singulares, como ideias, valores, filosofia, características e

história que a tornam única (Kolleeny & Linn, 2002). Uma reputação de marca sólida confere uma vantagem competitiva, especialmente quando se baseia na satisfação das necessidades dos clientes. Tanto o design, como o marketing e como a comunicação promovem esta identificação do cliente. Por outro lado, Smyth & Kioussi (2011), defendem que a marca é igualmente solidificada por meio de avaliação dos clientes que tomam decisões com base na reputação da marca, no contacto e nas relações com a empresa. Esta construção da marca deve atender à resposta emocional do cliente e aprofundar a sua identificação com o projeto.

Outra preocupação, cada vez mais relevante nos dias de hoje, é a sustentabilidade na construção. O design sustentável é uma ferramenta essencial na criação de valor conjunta na arquitetura, uma vez que melhora a proposta de valor. A sua inclusão não estimula apenas o crescimento do negócio, mas coloca também a empresa na posição de aconselhar os clientes para uma maior sustentabilidade ambiental. A pesquisa sobre o marketing verde em vários setores demonstra várias vantagens financeiras e competitivas. Além da vantagem competitiva, há benefícios de imagem para as partes interessadas, visto que, a sustentabilidade ambiental está a tornar-se uma componente cada vez mais importante do marketing estratégico para garantir legitimidade aos negócios. Através de operações mais económicas, menor probabilidade de obsolescência e melhor qualidade de vida para os ocupantes, edifícios sustentáveis proporcionam valor adicional. Abordagens mais sustentáveis representam abordagens mais amplas de responsabilidade social corporativa, melhorando a reputação, imagem e marca das empresas (Murtagh et al., 2016).

O aumento do número de utilizadores nas redes sociais oferece também às empresas novas oportunidades para explorarem as vantagens do marketing nas redes sociais, uma vez que este tipo de marketing envolve ações destinadas a interagir e influenciar os clientes com o objetivo de alcançar metas como aumentar o conhecimento do cliente acerca dos seus

produtos e serviços, moldar a sua percepção da marca e aumentar a sua intenção de compra. Um papel fundamental destas ações é a inspiração através de conteúdos de marketing que atraiam a atenção cognitiva e emocional dos consumidores, aumentando a probabilidade de motivá-los a agir de acordo com os objetivos da promoção (Wissen & Anatan, 2023). As expectativas dos clientes por novas experiências alcançam novos níveis devido à evolução dos canais de comunicação que acumulam uma quantidade enorme de informação, desta forma, as empresas podem usar as redes sociais para obter informações relevantes e úteis, ajudando-as a tomar decisões mais acertadas e a manterem-se atualizadas. A transformação digital das empresas de arquitetura oferece muitas oportunidades para usar a tecnologia para melhorar a gestão e as interações com clientes. Estas tecnologias digitais, cada vez se revelam mais cruciais para projetos de arquitetura (Yacoub & Al Greiza, 2023). O sucesso do esforço de marketing é evidenciado pela obtenção de novos trabalhos rentáveis e desejáveis, destacando a necessidade de diferenciação e reconhecimento pelos clientes. A medição do desempenho de marketing é essencial para otimizar a eficácia e o retorno do investimento, embora esteja sujeita a fatores externos e imprevisíveis, como a reação da concorrência e dos clientes (Low et al., 2016).

Treinar arquitetos para a área do marketing e da comunicação é crucial para aumentar significativamente a probabilidade de as empresas de arquitetura obterem novos projetos e contratos repetidos. O marketing e a comunicação envolvem o estabelecimento de relações, pesquisa e atividades complementares que devem ser avaliadas regularmente para estarem alinhadas com o objetivo principal da empresa, devendo ser considerada uma abordagem contínua em vez de um evento único (Kolleeny & Linn, 2002).

2.2.4. Práticas de Marketing nos Serviços de Arquitetura

No que toca à parte analítica, Low et al. (2016) começam por sugerir a prática de análises SWOT, uma vez que no marketing é essencial avaliar os pontos fortes (S), os pontos fracos (W), as oportunidades (O) e as fraquezas (W) que as empresas enfrentam dentro e fora da sua organização. Para além desta análise, consideram crucial construir declarações de missão e visão, sendo que a visão descreve o futuro do projeto e a missão explica o método ou a abordagem sugerida para alcançar a declaração da visão. Karam (2003) acrescenta ainda, a esta componente analítica, a importância da definição de um público-alvo. Para criar uma estratégia de marketing eficaz, um escritório de arquitetura deve inicialmente determinar o seu mercado-alvo, visto que as ações de marketing vão ser guiadas por esta definição. Posteriormente, é fundamental divulgar os serviços por várias ferramentas que variam e devem ser adequadas a este público, para que a mensagem chegue com sucesso aos potenciais clientes. Low et al. (2016) acrescentam ainda que um dos fatores mais importantes para o sucesso de uma empresa são a escolha de quais os segmentos de mercado a atingir e quais os serviços oferecer para estes segmentos. Os escritórios de arquitetura correm o risco de serem marginalizados pelas atividades dos concorrentes se não adotarem uma postura mais proativa e preventiva, o que diminuirá a influência que têm sobre os seus clientes.

Nobre & Faria (2017) destacam a diferenciação e a especialização como estratégias de vantagem competitiva. As empresas de serviços de arquitetura precisam de se diferenciar, uma vez que os clientes tendem a escolher as opções mais acessíveis quando confrontados com serviços semelhantes, ou seja, há uma necessidade de salientar o caráter único da empresa. Uma vantagem competitiva é a reputação de inovação, que afeta o preço que os clientes estão dispostos a pagar. Outra abordagem eficaz é então a especialização que atinge nichos de mercado com recursos eficazes e cria uma base de clientes valiosa. Grandes

empresas especializadas são preferidas por clientes que valorizam a experiência global da empresa em projetos complexos, enquanto pequenas empresas em mercados menos competitivos preferem a diversificação, que permite uma variedade maior de serviços.

Outro elemento considerado chave pelos autores é a gestão de relações com os clientes, uma vez que esta é uma abordagem pouco dispendiosa no campo de arquitetura e que enfatiza o papel vital do arquiteto na interação com os clientes. Os arquitetos são as pessoas mais indicadas para o estabelecimento deste tipo de relações visto que são os profissionais mais qualificados e preparados para dar informações acerca de projetos e dos seus serviços aos clientes (Nobre & Faria, 2017). A gestão de relações é fundamental para entender os clientes e fornecer serviços personalizados, principalmente em ambientes altamente complexos e competitivos. Este tipo de gestão de relações com o cliente permite criar um ajuste mais próximo entre as necessidades do cliente e a oferta da organização. Além disso, é relevante salientar a importância que as pessoas das empresas têm na gestão de relacionamentos, uma vez que a qualidade das relações internas tem um impacto direto nas relações externas. O marketing interno concentra-se no desenvolvimento e manutenção de uma cultura interna de serviço, incentivando os arquitetos a alinharem-se com a missão da organização e as necessidades dos clientes, o que garante que todos estejam sempre a representar a organização e a fornecer o melhor serviço possível (Kougia & Smyth, 2011). A satisfação do cliente, resultante da gestão de expectativas e da comunicação eficaz, é fundamental para o crescimento do negócio e para a construção da marca (Low et al., 2016).

Kolleeny & Linn (2002) destacam ainda a importância da gestão de relações públicas como essencial para a promoção da marca e a definição da identidade das empresas de arquitetura. As relações públicas não se limitam à presença nos meios de comunicação;

incluem também a gestão online, a participação em eventos, a publicidade, a participação dos arquitetos enquanto júris em concursos e a liderança em eventos do setor.

Na era da informação, a publicação de artigos de opinião e científicos são também uma ferramenta bastante poderosa de atração de visitantes. As empresas devem construir a sua credibilidade publicando artigos académicos e publicando em revistas da especialidade (Smyth & Kioussi, 2011). Os arquitetos valorizam a publicação de artigos nos media, visto que é uma maneira eficaz de divulgar o seu trabalho e atrair novos projetos. Alguns escritórios optam por publicar monografias que destacam os seus melhores projetos, que não descrevem apenas e promovem o trabalho do escritório, mas também são uma maneira de os clientes conhecerem e valorizarem os seus investimentos, aumentando a satisfação dos clientes. Para além disso, é também uma maneira de ajudar as pessoas a entender o valor da arquitetura. A arquitetura é frequentemente associada à funcionalidade e à beleza, mas é menos preocupada com questões como espacialidade e bem-estar. Em vez de se concentrar apenas em aspetos estéticos, é fundamental fornecer exemplos e casos de sucesso que incluam detalhes associados à funcionalidade dos espaços (Nobre & Faria, 2017).

Para além de artigos científicos, Nobre & Faria (2017), salientam a *newsletter* como meio para manter o contacto com os clientes, seja por correio e *e-mail*, bem como postais associados a festividades criativos. Estas publicações ajudam a mostrar o mundo de um escritório de arquitetura de várias maneiras, divulgando informações sobre a empresa e sobre aqueles que a constituem.

A participação em conferências e seminários é uma outra oportunidade valiosa para os arquitetos mostrarem as suas habilidades e conhecimentos a potenciais clientes e parceiros (Nobre & Faria, 2017). As empresas que participam neste tipo de eventos fortalecem as relações existentes e vão com o objetivo de estabelecer novas. Feiras comerciais são parte

de muitas conferências, e algumas empresas gastam parte de seu orçamento em *stands* nessas feiras para obter reconhecimento. Durante essas ocasiões, é útil apresentar trabalhos ou palestras, principalmente sobre práticas inovadoras ou estudos de caso, para destacar a empresa e demonstrar o compromisso com os clientes (Kolleeny & Linn, 2002).

Numa época dominada pela tecnologia e pela internet é impensável não referir os *websites* e as redes sociais como ferramentas de marketing essenciais para as empresas de arquitetura. Um *website* é uma ferramenta vital, para as empresas de arquitetura, pois oferece uma maneira acessível e não intrusiva de compartilhar informações (Nobre & Faria, 2017). Manter o site atualizado é fundamental, uma vez que os consumidores costumam consultar a *Internet* antes de entrar em contacto com uma empresa. O marketing de arquitetura foi revolucionado pela *Internet*, permitindo pesquisas de mercado *online*, alcance global e exposição contínua, sendo que conseguem alcançar bilhões de potenciais clientes se utilizarem corretamente o seu *website* (Low et al., 2016). No mundo atual, não ter um *site* é quase como não existir. A criação do *website* de uma empresa é um investimento rentável, pois oferece uma plataforma não invasiva e educativa que funciona vinte e quatro horas por dia, sete dias por semana, sendo uma das ferramentas mais rentáveis, quer em termos de alcance quer em termos de exposição (Kolleeny & Linn, 2002). Um *site* bem projetado é essencial para mostrar os valores e a cultura da empresa aos potenciais clientes e criar uma presença online estratégica. O marketing de conteúdo é uma ferramenta que deve ser implementada por um longo período de tempo, e o *design* do *site* é fundamental para manter os utilizadores cativados (Yacoub & Al Greiza, 2023).

Por fim, no que toca às redes sociais, a estratégia de marketing de uma empresa de arquitetura depende de uma abordagem estratégica para as redes sociais, particularmente o *Instagram*. É fundamental inspirar potenciais clientes com conteúdo utilitário, que oferece

informações sobre novos materiais e tecnologias de *design*. Além disso, a satisfação do cliente com as informações recebidas também tem um efeito positivo na inspiração geral (Wissen & Anatan, 2023). Tem-se vindo a verificar que a promoção de produtos e serviços pode ser bem-sucedida estabelecendo uma ligação direta com o mercado-alvo por meio de estratégias de marketing digital centradas nas redes sociais, que se concentram em plataformas como *Facebook*, *LinkedIn* e *Instagram*. Algumas práticas essenciais para construir uma presença online significativa incluem a criação de grupos específicos e a interação contínua com o mercado-alvo. No fundo, as redes sociais são uma ferramenta chave para as empresas de arquitetura, pois oferecem uma maneira eficaz de alcançar e inspirar potenciais clientes (Yacoub & Al Greiza, 2023).

3. METODOLOGIA

Neste capítulo será explicada e fundamentada a metodologia de pesquisa adotada, bem como apresentadas as técnicas de recolha de dados que serão utilizadas para auxiliar na resposta e compreensão dos objetivos específicos estabelecidos anteriormente.

Segundo E. R. Oliveira & Ferreira (2014), no que diz respeito às abordagens adotadas para lidar com o problema de pesquisa, estas podem ser classificadas como quantitativa, qualitativa ou mista, sendo que esta última resulta de uma combinação das duas técnicas anteriores. A abordagem quantitativa é baseada no positivismo e caracteriza-se por ser objetiva, explicativa, dedutiva e mensurável e, geralmente, são trabalhados dados estatísticos e exatos, de forma a permitir que todos estes sejam quantificados e assim seja mais fácil retirar dados concretos com base nas respostas (Fernandes & Gomes, 2003). No que toca à abordagem qualitativa, esta é mais subjetiva e indutiva, não se focando na enumeração ou mensuração, mas sim na compreensão através de diferentes técnicas interpretativas que visam descrever e decodificar significados. Para a aplicação desta, procura-se criar um ambiente seguro e confortável para os participantes, no qual se sintam à vontade para expressar as suas opiniões de forma simples e flexível. O principal objetivo passa por obter conhecimento e compreensão das variáveis em questão. Para além disso, os grupos de participantes costumam ser menores, permitindo uma atenção mais individualizada a cada pessoa (Piovesan & Temporini, 1995). No entanto, todas as abordagens de recolha de dados apresentam desafios teóricos e metodológicos específicos.

Assim, tendo em conta que o objetivo geral do trabalho de investigação passa por construir um Plano de Comunicação Integrada de Marketing para a MASSLAB para 2024, que, por sua vez foi dividido em três objetivos específicos, selecionou-se a metodologia qualitativa, utilizando método de recolha de dados preexistentes, ou seja, uma metodologia

em que o investigador recolhe e avalia uma variedade de tipos de documentos com o objetivo de extrair informações valiosas do seu conteúdo (Quivy & Campenhoudt, 2005).

Através da literatura foram definidas três categorias de investigação, sendo a primeira a pesquisa exploratória, que tem uma natureza mais flexível e procura profundamente sobre um determinado fenómeno; a segunda, a pesquisa descritiva, que é de natureza correlacional e tem como objetivo obter dados que descrevam o problema em questão; e a terceira, a pesquisa causal, que pretende determinar se uma variável tem algum tipo de efeito noutra variável (Sekaran & Bougie, 2016). Desta forma, a investigação adotada para este projeto assume-se como descritiva, pois procura detalhar e compreender o atual estado da comunicação integrada de marketing e os seus modelos aplicáveis. A escolha da investigação descritiva permite uma análise aprofundada das práticas existentes, possibilitando a identificação de estratégias eficazes que podem ser adaptadas ao contexto específico da MASSLAB.

Para qualquer tipo de investigação, o levantamento de dados de várias fontes é essencial, pois aumenta o conhecimento do tema em estudo e permite que o investigador evite esforços desnecessários (Marconi & Lakatos, 2003). Segundo Sekaran & Bougie (2016), esta informação pode ser recolhida através de dados primários, que envolvem a recolha direta de informações pelo investigador, como observação, realização de entrevistas e administração de questionários; ou através de dados secundários, que envolvem a recolha de informações usando fontes existentes e que estão relacionadas ao tema do estudo. A revisão de documentos, técnica fundamental para a recolha de dados (Yin, 2009), visa sintetizar a informação para referência futura (Bardin, 2013).

A investigação utiliza apenas uma das formas de recolha de informação. O método selecionado é a análise de dados secundários, uma vez que há uma grande análise de dados

recolhidos pela empresa antes e durante o processo de elaboração do Plano de Comunicação Integrada de Marketing. Desde avaliação de KPI's (*Key Performance Indicators*), que são Indicadores-Chave de Desempenho utilizados para medir a eficácia de diversas atividades da empresa do desempenho da MASSLAB nos seus canais de comunicação, análise do perfil de clientes atuais e potenciais, internos e externos, análise do mercado envolvente, análise dos principais concorrentes, análise do crescimento e desempenho da empresa ao longo do tempo, análise de livros, artigos científicos, *sites* de outras empresas e imprensa.

De acordo com Yin (2009), um estudo de caso é uma investigação que se concentra numa situação específica, procurando preservar as características únicas e significativas de eventos reais. Como se trata de um estudo de caso, é essencial destacar que esta abordagem visa contribuir para uma compreensão global do fenómeno em estudo.

A metodologia do estudo de caso é amplamente adotada em várias áreas de pesquisa, especialmente nas ciências sociais, como enfatizado por Tellis (1997). Esta oferece uma forma abrangente de examinar questões complexas, permitindo uma análise detalhada de um contexto específico.

Neste caso de estudo em particular, o objetivo principal é desenvolver um Plano de Comunicação Integrada de Marketing para a MASSLAB para 2024. Assim, este estudo assume uma abordagem exploratória, visando entender e explorar as dinâmicas deste contexto específico. A opção pelo método do estudo de caso foi feita com base na sua relevância e utilidade para a investigação em questão. Reconhecem-se as vantagens desta abordagem em termos da profundidade da análise realizada, embora se esteja consciente das suas limitações intrínsecas.

Durante o ano de 2023, uma série de técnicas de recolha de dados foi adotada para avaliar a performance de comunicação da MASSLAB. Mensalmente, foram analisadas diversas

métricas para as plataformas de redes sociais mais relevantes, nomeadamente o *Facebook*, o *Instagram* e o *LinkedIn*. No *Facebook* e no *Instagram*, os dados foram retirados do *Meta Business Suite*, enquanto no *LinkedIn* foram recolhidos da própria plataforma com a opção de conta profissional. Todos os dados relativos a estas três plataformas, mais extensivamente explorados ao longo do trabalho, foram recolhidos dos mesmos locais.

Além disso, a empresa monitorizou mensalmente as aparições em imprensa digital e física, obtendo uma visão abrangente da sua presença mediática.

No que diz respeito a informações sobre o mercado e concorrência, estas foram recolhidas de fontes confiáveis, incluindo sites institucionais e notícias recentes. As informações relativas à concorrência foram também extraídas dos seus *websites* e redes sociais, proporcionando uma compreensão aprofundada do ambiente competitivo.

Antes do início do estágio, a MASSLAB realizou uma sessão de *brainstorming* com toda a equipa para compreender a perceção interna da marca e dos seus clientes. Além disso, foi distribuído um questionário para recolher informações sobre a perceção da equipa em relação à comunicação da empresa. Embora esses elementos não sejam extensivamente explorados neste trabalho, tiveram alguma influência na elaboração do projeto, refletindo-se em alguns dos seus elementos ou sendo apresentados nos apêndices.

4. ESTUDO DE CASO: MASSLAB

4.1. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A MASSLAB é um escritório de *design* progressivo e contemporâneo, envolvido nos campos da arquitetura, arquitetura paisagista, *design* urbano e planeamento abrangente, com um foco especial em criar um futuro promissor. O compromisso da MASSLAB está centrado no impacto, no planeta, nas pessoas e na viabilidade, dedicando-se a desenvolver soluções que melhorem a vida quotidiana. Assim, a empresa procura criar condições para um futuro melhor, com a convicção de que mudar a forma como as pessoas vivem irá sempre transformar o mundo.

O portefólio da MASSLAB abrange desde edifícios a espaços públicos, do planeamento urbano ao *design* de mobiliário, incorporando questões sociais, funcionais, económicas e ambientais nas diferentes escalas de cada projeto. Num mundo em constante mudança, cada projeto é visto como uma oportunidade e a MASSLAB está permanentemente motivada a encontrar essas possibilidades.

Fundado em 2016 por Diogo Sousa Rocha, Duarte Ramalho Fontes e Lourenço Menezes Rodrigues, o escritório da MASSLAB está sediado no Porto e conta com uma equipa de cerca de 40 profissionais. Esta equipa é altamente diversificada, integrando contributos de culturas e ideias de diversas partes do mundo. Tal diversidade proporciona uma combinação enriquecedora de antecedentes profissionais, educacionais e culturais distintos, que trazem novas perspetivas e contributos a cada projeto.

A empresa ganhou reconhecimento nacional e internacional em pouco tempo, principalmente através de vitórias em concursos internacionais, com destaque para os países nórdicos. A MASSLAB destaca-se pela sua abordagem colaborativa e interdisciplinar, não acreditando no trabalho individual, mas sim na sinergia criada através de parcerias

estratégicas com especialistas de várias áreas profissionais e geografias, incluindo Portugal, Islândia, Dinamarca, Suécia, Finlândia, Noruega e Países Baixos. Este método tem permitido à empresa apresentar soluções inovadoras e eficazes, alinhadas com as exigências contemporâneas e os desafios futuros do ambiente urbano, procurando sempre novas possibilidades e abordagens. Além disso, a MASSLAB começa a ser reconhecida pela inovação no setor, uma vez que está atenta aos avanços na construção civil e às tendências tecnológicas incorporando-os, quando adequados, no seu *workflow*.

Com o objetivo de melhorar o bem-estar e enriquecer a experiência humana, o portefólio da empresa inclui uma variedade de projetos, abrangendo edifícios de habitação coletiva, residências para estudantes, renovações industriais, desenvolvimentos urbanos e *masterplans*. Estes projetos refletem a progressão contínua do escritório no caminho da inovação arquitetónica, ao mesmo tempo que repensam a cidade e o ambiente urbano.

Um dos projetos notáveis da MASSLAB é a nova residência de estudantes no antigo Quartel de Monte Pedral, no Porto, que combina a reconversão e ampliação de um edifício histórico para atender às necessidades de habitação estudantil. Este projeto exemplifica a capacidade da empresa de integrar elementos históricos e contemporâneos, sempre com um enfoque na sustentabilidade e na criação de espaços urbanos dinâmicos e inclusivos.

4.2.MISSÃO, VISÃO E VALORES

No que toca à declaração de missão, visão e valores, a MASSLAB apresenta-a através da resposta a três grandes questões: “*Why?*”, correspondente à missão, “*How?*”, correspondente à visão, e “*What?*”, correspondente aos valores, como é apresentado na Tabela 1. A missão descreve o objetivo da organização, a visão define as metas futuras que deseja alcançar, e os valores são os princípios que guiam o seu comportamento.

Tabela 1 – Missão, Visão e Valores da MASSLAB

<i>What?</i>	<i>“We imagine and design spaces – from urban plans to buildings and landscapes to create a better everyday life.”</i> Imaginamos e desenhamos espaços - desde planos urbanos a edifícios e paisagens - para criar uma vida quotidiana melhor
<i>How?</i>	<i>“Through a planet-people approach – building the conditions for the future.”</i> Através de uma abordagem "planeta-pessoas" - criar as condições para o futuro
<i>Why?</i>	<i>“Because changing how people live will always change the world.”</i> Porque mudar a forma como as pessoas vivem irá sempre mudar o mundo

Fonte: MASSLAB, 2023

4.3. DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO E MEDIA

As principais responsabilidades do departamento de Comunicação e Media da MASSLAB passam por:

- Construção e gestão do *website* da organização,
- Criação e gestão de conteúdo para os diversos meios de comunicação, incluindo redes sociais e imprensa física e digital,
- Relações públicas e presença em eventos,
- Análise de performance de marketing,
- Gestão da comunidade,
- Gestão da marca.

4.4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS A CURTO, MÉDIO E LONGO PRAZO

No que toca à sua visão estratégica a curto, médio e longo prazo, a MASSLAB definiu um conjunto de objetivos para o prazo de 1 ano, para o prazo de 5 anos e para o prazo de 30 anos, como se verifica na Tabela 2. Esta abordagem foi concebida como um *moonshot* para orientar o trabalho da empresa e a definição da sua estratégia, de maneira a alcançar estes objetivos nos diferentes horizontes temporais. Dada a volatilidade do negócio, os objetivos são revistos e reavaliados a cada 6 meses, assegurando que a empresa se mantém alinhada com as mudanças do mercado e as novas oportunidades que possam surgir.

No prazo de 1 ano, a empresa pretende contratar um arquiteto especializado em *Grasshopper*, uma ferramenta essencial para criar modelos tridimensionais através de algoritmos e parâmetros, permitindo gerir informações, controlar *plug-ins* e conduzir estudos de projetos avançados em arquitetura e urbanismo. Além disso, ambiciona reforçar as suas capacidades técnicas com a contratação de um arquiteto paisagista. A empresa também visa alcançar 4 vitórias em concursos fechados e 2 em concursos abertos no setor da arquitetura, sendo que os concursos fechados são competições onde os participantes são convidados a apresentar propostas específicas para projetos pré-definidos e os concursos abertos são acessíveis a qualquer interessado. Adicionalmente, pretende estabelecer colaborações estratégicas com escritórios de renome para expandir a sua rede e reputação. O lançamento do primeiro produto MASSLAB está programado como parte da estratégia de diversificação e expansão da marca, enquanto a abertura de um escritório em Lisboa visa fortalecer a presença regional e facilitar novas oportunidades de negócio. A obtenção da certificação verde reflete o compromisso da MASSLAB com práticas sustentáveis, crucial para a sua imagem e responsabilidade ambiental. A consolidação no mercado escandinavo procura fortalecer operações e parcerias na região, aproveitando oportunidades específicas de

crescimento. Por fim, o reforço do Departamento de *Business Development* é essencial para explorar novas iniciativas estratégicas e assegurar a sustentabilidade a longo prazo no mercado global de arquitetura e urbanismo.

No prazo de 5 anos, a MASSLAB estabeleceu uma segunda fase de metas estratégicas para consolidar sua posição no mercado. Pretende obter a sua primeira comissão internacional, expandindo a sua presença global e consolidando a sua reputação. Paralelamente, a empresa visa concluir o seu primeiro edifício público e alcançar o primeiro prémio por um edifício construído, destacando a sua capacidade de entrega e experiência no mercado. Além destes marcos, querem desenvolver um portfólio diversificado de produtos para ampliar a sua oferta de serviços e aumentar a sua competitividade. Internamente, pretende fortalecer áreas estratégicas como crescimento, talento, design, futuro e escritório, consolidando uma base sólida para inovação contínua e crescimento organizacional.

No horizonte de 30 anos, a empresa planeia expandir os seus escritórios para todos os continentes, fortalecendo a sua presença global e capacidade de atendimento internacional. Além disso, pretende liderar projetos revolucionários que impulsionem mudanças significativas no campo da arquitetura, os *Gamechanger Projects*. Também está em vista a reformulação do seu processo de arquitetura através de iniciativas como o desenvolvimento de *software* próprio, visando modernizar e otimizar o desenvolvimento de projetos.

Tabela 2 – Objetivos estratégicos da MASSLAB

1 ano	5 anos	30 anos
- Contratação de um arquiteto de <i>grasshopper</i> * - Contratação de um arquiteto paisagista - 4 vitórias em concursos fechados - 2 vitórias em concursos abertos - 1 colaboração com um escritório de renome - 1º lançamento de um produto MASSLAB - Abertura de um escritório em Lisboa - Certificação verde - Consolidação do mercado escandinavo - Departamento de <i>Business Development</i>	- 1ª comissão internacional - 1º edifício público - 1º prémio de edifício construído - Portfólio de produtos MASSLAB - Estrutura departamental MASSLAB: • Crescimento (Relações públicas + <i>Business Development</i>) • Talento (pessoas + cultura) • <i>Design</i> (processos + <i>design thinking</i>) • Futuro (estratégia + <i>moonshot</i>) • Escritório (finanças + instalações)	- Escritórios em todos os continentes - Projetos revolucionários (<i>Gamechanger projects</i>) - Reformular o processo de arquitetura (por exemplo, lançamento de <i>software</i>)

Fonte: Elaboração Própria, 2024

4.5. ANÁLISE DA PERFORMANCE DE COMUNICAÇÃO EM 2023

Para definir uma estratégia de comunicação e marketing eficaz para 2024, foi essencial analisar a performance de comunicação e marketing de 2023. Esta análise permitiu identificar pontos fortes e áreas de melhoria, fornecendo informações essenciais que irão orientar as ações futuras e assegurar um alinhamento estratégico com os objetivos da MASSLAB.

Para avaliar o desempenho das iniciativas de comunicação e marketing da MASSLAB em 2023, foram considerados quatro pontos-chave principais: a visibilidade na imprensa, o crescimento nas redes sociais, a participação em eventos, conferências e instituições educativas, e, por último, os prémios nos quais participaram e foram efetivamente premiados.

1. **Visibilidade na Imprensa:** Em 2022, foram publicados 38 artigos e notícias sobre a MASSLAB. Em 2023, esse número aumentou significativamente para 135, incluindo 4 publicações em imprensa física (Jornal de Notícias, Traço, Público e Idealista), como se pode verificar na Tabela 3. Este aumento de 3,55 vezes em relação ao ano anterior demonstra um crescente reconhecimento e uma maior visibilidade da MASSLAB nos meios de comunicação.

Tabela 3 – Contabilização de presenças em imprensa digital e física

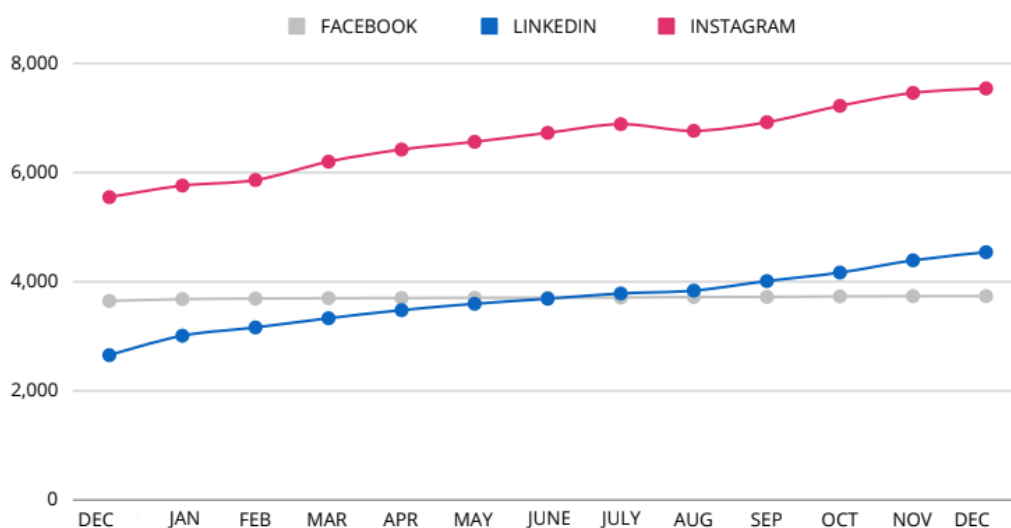
	<i>online press</i>	<i>printed press</i>	
2015	1		
2016	6		
2017	8		
2018	5		
2019	17		
2020	6		
2021	6		
2022	38		
2023	131		
JAN	13	1	JN
FEV	40		
MAR	28		
ABR	2	1	Traço
MAIO	3		
JUN	15		
JUL	6		
AGO	3		
SET	1		
OUT	9	1	Público
NOV	2		
DEZ	5	1	Idealista
TOTAL	131	4	

Fonte: Elaboração Própria, 2024

2. **Crescimento nas Redes Sociais:** Para este parâmetro foram analisadas as três principais plataformas de comunicação utilizadas pela MASSLAB: *Facebook*, *Instagram* e *LinkedIn*.

Em termos de seguidores, o *LinkedIn* apresentou o maior crescimento com um aumento de 71%, seguido do *Instagram* com 36% e pelo *Facebook* com 2,4% (Gráfico 1).

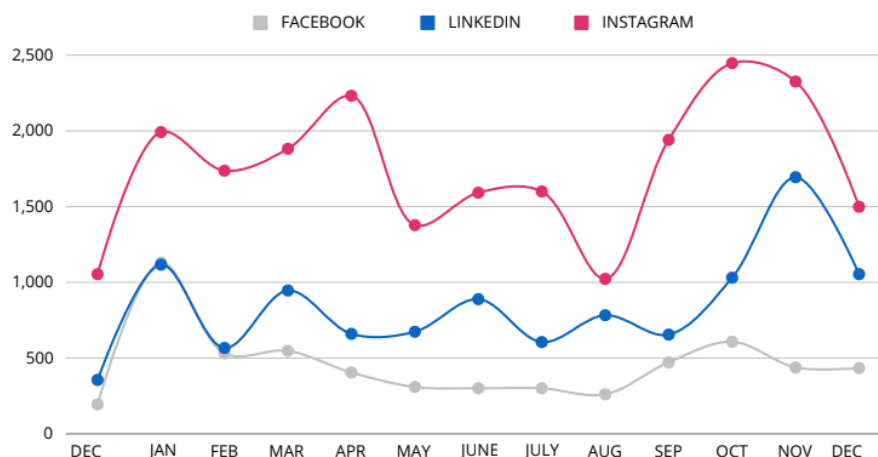
Gráfico 1 – Evolução da métrica de seguidores do *Facebook*, *LinkedIn* e *Instagram* no ano de 2023



Fonte: Elaboração Própria, 2024

No que toca a visitantes, o *Instagram* registou um grande crescimento de 690%, enquanto o *Facebook* aumentou 121% e o *LinkedIn* 43% (Gráfico 2).

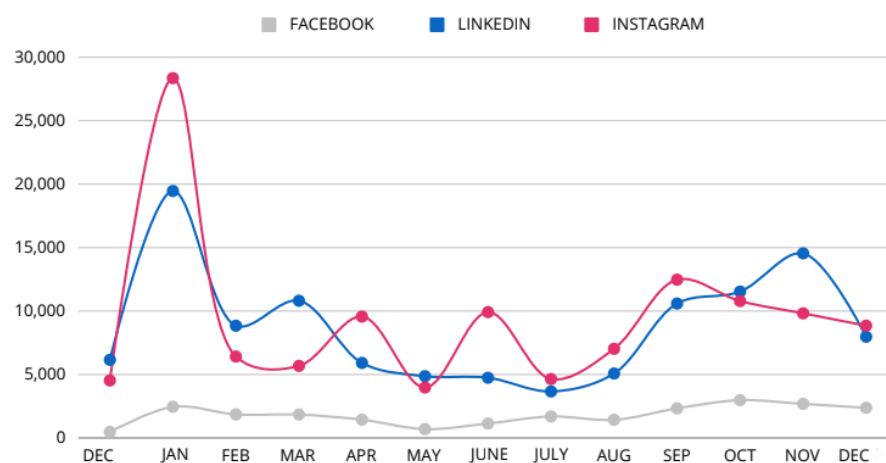
Gráfico 2 – Evolução da métrica de visitantes do *Facebook*, *LinkedIn* e *Instagram* no ano de 2023



Fonte: Elaboração Própria, 2024

Em relação ao alcance das publicações, o *Facebook* teve um aumento de 80%, o *Instagram* 35%, enquanto o *LinkedIn* sofreu uma redução de 5,4% comparado com 2022. O pico identificado em janeiro corresponde ao mês em que foi anunciada a vitória da MASSLAB num projeto internacional (Gráfico 3).

Gráfico 3 – Evolução da métrica de visitantes do *Facebook*, *LinkedIn* e *Instagram* no ano de 2023



Fonte: Elaboração Própria, 2024

Por fim, analisou-se a taxa de conversão de visitantes para seguidores, uma métrica importante para perceber se as pessoas que visitaram os perfis da MASSLAB nas redes sociais decidiram efetivamente seguir a empresa. Os visitantes são aqueles que visualizaram os conteúdos da empresa e tomaram a iniciativa de visitar o seu perfil. Esta métrica é essencial, pois indica o grau de interesse das pessoas que, após conhecerem a empresa, quiseram saber mais sobre a mesma.

- No *LinkedIn*, a taxa de conversão diminuiu de 23,79% em 2022 para 17,68% em 2023.
- No *Instagram*, a taxa caiu de 9,28% em 2022 para 1,7% em 2023, refletindo 1379 novos seguidores em 2022 comparados com 1993 novos seguidores em 2023, mas com um aumento significativo no número total de visitantes de 14 863 para 117 526.
- No *Facebook*, houve uma queda acentuada na taxa de conversão, de 10,09% em 2022 para 1,55% em 2023.

De seguida, foi importante analisar o número de publicações em cada uma das plataformas, o tipo de conteúdos que foram partilhados e, no que toca aos projetos do escritório que foram partilhados, quais foram esses projetos, como apresentado na Tabela 4.

Tabela 4 – Análise de publicações por plataforma, tópicos das publicações e projetos divulgados em 2023

Publicações por plataforma		Tópicos das publicações		Publicações sobre projetos			
LinkedIn	79	Projetos	45	Posts sobre projetos	45		
Instagram Posts	58	Eventos	16	Projetos divulgados	16		
Instagram Stories	1258	Dias temáticos	15	- TFC (Train Factory Competition)	20		
Facebook	57	Pessoas	6	- SCH (São Ciro Housing)	7		
Twitter	56			- QMP (Quarte Monte Pedral)	2		
				- MSC (Manteigas)	2		
				- PMM (Praça Martim Moniz)	2		

Fonte: Elaboração própria, 2024

A análise revelou que o número de publicações no *LinkedIn* e os *posts* referentes ao projeto TFC (*Train Factory Competition*) são substancialmente superiores aos de outras redes sociais e outros projetos, principalmente devido à partilha de publicações da imprensa nacional e internacional referentes à vitória do TFC. O TFC foi um projeto de grande impacto para o escritório, representando uma vitória num concurso internacional. O escritório venceu o Concurso de Uso Misto da Fábrica de Comboios (*Train Factory Mixed-Use Competition*), uma competição internacional em duas fases cujo principal objetivo era criar um marco para a cidade de Helsínquia, na Finlândia. A proposta foi selecionada

entre cinco escritórios de arquitetura de renome mundial. Esta vitória teve claramente um grande impacto na comunicação da MASSLAB.

O SCH (São Ciro *Housing*) foi o segundo projeto mais divulgado por ser também uma grande vitória do escritório a nível nacional. O SCH foi o resultado do concurso para a elaboração do projeto do conjunto habitacional São Ciro em Lisboa.

Através da análise destas publicações foi, ainda, possível concluir que as publicações relacionadas com projetos têm um alcance substancialmente maior do que qualquer outro tipo de *posts*, indicando uma eficácia consistente na promoção destes projetos. Por outro lado, as publicações sobre pessoas, eventos e datas comemorativas não obtiveram muito envolvimento, mas são importantes para atrair pessoas que não estão diretamente ligadas ao mundo da arquitetura. Portanto, será benéfico investir e planear este tipo de conteúdo para alcançar uma audiência mais ampla e diversificada.

3. **Participação em Eventos, Conferências e Instituições Educativas:** Em 2023, a MASSLAB marcou presença num total de 15 eventos. Entre estes eventos, destacam-se conferências especializadas, palestras e aulas em diversas instituições educativas, além de participações em eventos da área de arquitetura. Embora alguns destes tenham ocorrido no formato *online*, a maioria foi realizada presencialmente, permitindo uma interação mais direta e impactante com os participantes. A presença da MASSLAB foi maioritariamente em território nacional, refletindo um forte compromisso com a comunidade local. No entanto, a participação internacional também foi notável, especialmente com

uma presença significativa em Helsínquia, fortalecendo a visibilidade e a influência global do escritório.

4. Prémios: O ano de 2023 foi também um período de reconhecimento e conquistas para a MASSLAB no panorama competitivo. O escritório concorreu a três prémios:

- a. Prémios Jovens Arquitetos, onde o projeto SCA (Santa Catarina *Apartments*) foi submetido na categoria de *Young Architects*.
- b. Prémios Espaço 2023, com o projeto SCA a concorrer nas categorias de *Architectural Rehabilitation* e *Emerging Young People*.
- c. *Golden Trezzini Awards* 2023, na Rússia, onde os projetos SCA e TFC foram submetidos nas categorias de *Best Implemented Restoration Project* e *Best Project of Residential or Mixed-Use Estate*, respetivamente.

Destes prémios, a MASSLAB venceu o *Golden Trezzini Award* com o projeto TFC.

A análise da performance das iniciativas de marketing e comunicação de 2023 da MASSLAB permitiu identificar cinco pontos fundamentais:

1. **Diversificação:** A ampliação do número de publicações permite expandir a gama de oportunidades para uma presença mediática mais abrangente, além de estabelecer novos contactos diretos com a imprensa, fortalecendo a visibilidade da MASSLAB.
2. **Consistência:** Manter uma presença *online* constante através das redes sociais mostra-se essencial para manter a empresa na memória dos seguidores. A consistência nas publicações revela-se uma estratégia eficaz para manter o interesse e a fidelidade do público.
3. **Envolvimento:** A explicação detalhada dos processos de trabalho e das ideias gera um maior interesse e envolvimento por parte do público. Este tipo de comunicação cria um burburinho positivo que mantém o entusiasmo e o interesse pela MASSLAB.
4. **Criatividade:** Destacar-se pela originalidade e inovação é crucial. Criar e partilhar conteúdo único não só envolve a comunidade e os potenciais clientes, como também diferencia a MASSLAB no mercado. Perspetivas frescas e inovadoras atraem atenção e geram interesse.
5. **Networking:** O estabelecimento de contactos em eventos sociais com outros arquitetos aumenta significativamente o reconhecimento da MASSLAB no campo da arquitetura. Esta rede de contactos leva a colaborações valiosas e abre novas oportunidades de desenvolvimento e crescimento.

5. PLANO DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING MASSLAB

5.1. ANÁLISE EXTERNA E INTERNA

O presente capítulo conduzirá uma análise abrangente tanto do ambiente externo quanto interno que impacta diretamente as operações e estratégias da empresa. Iniciando com a análise externa, serão explorados os fatores macroambientais através de uma análise PESTAL. Segue-se uma análise da concorrência, que destaca os principais *players* do mercado. Posteriormente, esta análise externa convergirá para a interna ao abordar a seção da Proposta de Valor. Dentro deste ponto, serão exploradas duas facetas essenciais: a Tensão Cultural, como parte da análise externa, e O Melhor da Marca, já inserido na análise interna. Adicionalmente, serão apresentadas análises detalhadas do público-alvo, a segmentação, o posicionamento as personas que representam a base de clientes da empresa, seguidas por uma avaliação crítica dos canais de comunicação utilizados pela MASSLAB para alcançar e envolver o seu público-alvo. Este capítulo servirá como uma base sólida para o desenvolvimento de estratégias de comunicação eficazes e orientadas para os objetivos definidos pela empresa.

5.1.1. Análise PESTAL

Neste capítulo, são apresentados na Tabela 5 os fatores políticos, económicos, sociais, tecnológicos, ambientais e legais que exercem influência sobre o mercado arquitetónico em Portugal. Note-se que os fatores políticos e legais foram agrupados sob o ponto "fatores político-legais" para uma análise mais coesa.

Tabela 5 – Análise PESTAL

Fatores Político-Legais	• Programa de apoio à reabilitação urbana (Portal da Habitação, 2019) • Programa de apoio a edifícios mais sustentáveis (Portugal.gov.pt, 2023) • Burocracia excessiva e lentidão em processos de construção (Sul, 2023) • Legislação rigorosa exige atenção às normas e custos adicionais para garantir a conformidade (Diário da República, 2024; Soares, 2024)
Fatores Económicos	• Preços de habitações em Portugal são inacessíveis para os portugueses e continuam a subir (Claudino, 2024; Idealista, 2024; Relvas, 2024) • A guerra na Ucrânia, a guerra em Gaza e a crise energética global impactam o cenário económico português (Espírito Santo, 2024; Lusa, 2023) • Aumento de compra de casa por estrangeiros em Portugal por terem maior poder de compra do que os portugueses (Ferrão, 2024; Idealista, 2023)
Fatores Sociais	• A crescente preocupação com o ambiente está a impulsionar a procura por edifícios sustentáveis e com eficiência energética (Agência Lusa, 2023) • Crescimento das famílias monoparentais e casais sem filhos, com necessidades habitacionais específicas (Marketeer, 2024) • Aumento da procura por espaços compartilhados e <i>co-working</i>, como reflexo da mudança nos padrões de trabalho (Ferreira & Marcela, 2023) • Necessidade de combater a segregação espacial e criar cidades mais equitativas (Albuquerque, 2022; Branco, 2023; Pereira, 2023)
Fatores Tecnológicos	• Crescimento do BIM (<i>Building Information Modelling</i>), um modelo digital 3D com informações detalhadas da construção, impulsionando a colaboração e otimizando projetos (Autodesk, 2024; Idealista, 2021) • Crescimento da procura por projetos especializados em edifícios inteligentes, mas com desafios de integração tecnológica e custos elevados (ArchDaily Brasil, 2021; Ferreira, 2024; Silva, 2019) • Novas soluções de Inteligência Artificial aplicadas à arquitetura (ArchDaily Brasil, 2024; Datech, 2023; Liuni, 2023)
Fatores Ambientais	• Normas e leis mais rigorosas sobre a eficiência energética e emissões de carbono estão a influenciar o design e a construção de edifícios (Agência Lusa, 2023; Diário da República, 2024) • A crescente ênfase na reutilização de materiais e na construção modular está a ganhar importância para reduzir o desperdício e promover a sustentabilidade (Belén, 2024) • A criação de espaços verdes urbanos e infraestruturas ecológicas para melhorar a qualidade de vida e a biodiversidade urbana está a ganhar relevância (Santos & Magalhães, 2023)

Fonte: Elaboração Própria, 2024

5.1.2. Análise de Concorrência

Para a análise da concorrência, é essencial compreender diversos aspectos que definem e diferenciam os escritórios de arquitetura. Neste capítulo, os pontos analisados foram escolhidos para proporcionar uma visão abrangente do panorama competitivo.

Primeiramente, considerou-se o ano de fundação e o tamanho da equipa de cada escritório, permitindo uma comparação estrutural com a MASSLAB. Em seguida, foram examinados os principais canais de comunicação utilizados por cada escritório e o tema central da sua comunicação, como se pode ver na Tabela 6.

Esta análise fornece uma visão abrangente sobre os concorrentes, oferecendo informações importantes para o desenvolvimento de estratégias competitivas e eficazes.

No Apêndice II, é apresentada uma análise mais extensa da concorrência, onde são avaliados outros parâmetros relevantes, como a localização dos escritórios de cada empresa, os tipos de projeto que já realizaram ou estão a realizar e a localização desses projetos.

Os principais concorrentes identificados foram:

A nível nacional

- Promontorio
- ARX
- AO LX
- Openbook
- OODA

A nível internacional

- Broadway Malyan
- MVRDV
- Heatherwick
- Cobe
- Effekt

Tabela 6 – Análise da concorrência

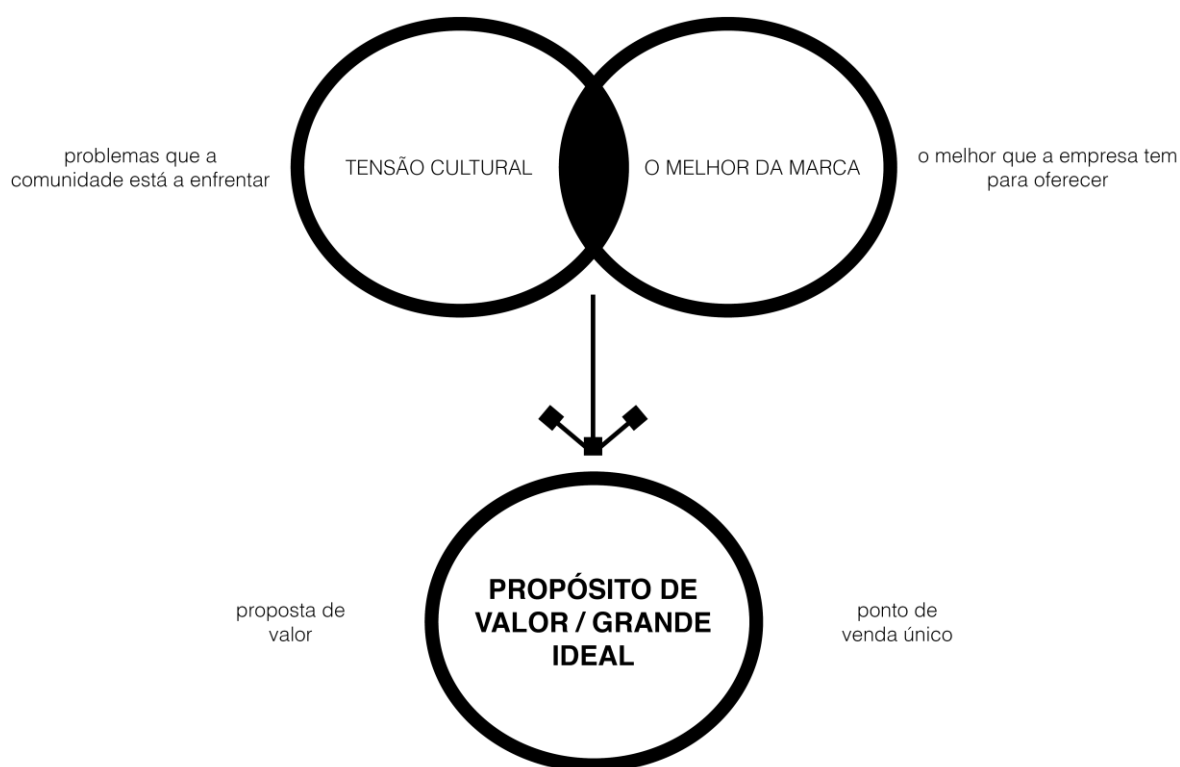
	Fundação	Equipa (pessoas)	Principais canais de comunicação	Tema central da comunicação
MASSLAB	2016	50	Website, Instagram, LinkedIn, Facebook	Sustentabilidade e inovação
Promontorio	1990	80	Website, Instagram, LinkedIn	Inovação
ARX	1991	19	Website, Instagram, LinkedIn	Inovação
AO LX	2002	32	Website, Instagram, LinkedIn, Pinterest, YouTube	Sustentabilidade
Openbook	2007	72	Website, Instagram, LinkedIn, Facebook	Qualidade
OODA	2010	50	Website, Instagram, LinkedIn, Facebook	Sustentabilidade e inovação
Broadway Malyan	1958	400	Website, Instagram, LinkedIn, Twitter, YouTube	Urbanismo e inovação
MVRDV	1993	280	Website, Instagram, LinkedIn, Facebook, Twitter, Pinterest, YouTube, Behance, Tumblr	Arquitetura experimental, sustentabilidade e inovação
Heatherwick	1994	250	Website, Instagram, LinkedIn	Design estrutural e foco no espaço público
Cobe	2006	150	Website, Instagram, LinkedIn	Design nórdico contemporâneo e sustentabilidade
Effekt	2007	81	Website, Instagram, LinkedIn, Facebook, Twitter, Pinterest, Vimeo	Design paramétrico, inovação tecnológica, sustentabilidade e desempenho energético

Fonte: Elaboração Própria, 2024

5.1.3.Proposta de Valor

Para definir a proposta de valor, realizou-se uma análise de duas áreas essenciais: a Tensão Cultural e O Melhor da Marca (*Brands' Best Self*). A Tensão Cultural aborda os principais problemas e desafios que a sociedade enfrenta atualmente, enquanto O Melhor da Marca destaca as qualidades e competências únicas que a organização tem para oferecer. Ao cruzar estas duas áreas, é possível delinear uma proposta de valor que não só responde às necessidades contemporâneas, mas também capitaliza as próprias forças e capacidades da empresa, como apresentado na Figura 1.

Figura 1 – Processo de definição da Proposta de Valor da MASSLAB



Fonte: Elaboração Própria, 2024

No que toca à Tensão Social foram identificados quatro grandes pontos:

1. Procura crescente por habitação e infraestruturas em áreas urbanas, aumentando a expansão urbana: A urbanização acelerada tem levado a uma procura crescente por habitação e infraestruturas nas cidades. Este fenómeno resulta na expansão urbana descontrolada, onde áreas rurais e naturais são rapidamente convertidas em zonas urbanas. Esta expansão não planeada pode causar diversos problemas, incluindo congestionamento de tráfego, sobrecarga dos serviços públicos e perda de espaços verdes, impactando negativamente a qualidade de vida dos habitantes urbanos (Graça, 2022; Siza Vieira, 2023; Zarzecki, 2023).
2. A indústria da construção enfrenta pressão social para se tornar sustentável devido à sua pegada de poluição: A indústria da construção é uma das maiores responsáveis pela emissão de gases de efeito estufa e pelo consumo de recursos naturais. Dada a crescente consciência ambiental, há uma pressão social significativa para que o setor adote práticas mais sustentáveis. Isto inclui o uso de materiais ecológicos, a implementação de processos de construção eficientes em termos de energia e a promoção de edifícios que minimizem o impacto ambiental ao longo do seu ciclo de vida. A sustentabilidade não é mais opcional, mas uma exigência crucial para atender às expectativas de uma sociedade cada vez mais preocupada com o meio ambiente (IEA, 2019; Mundo Isopor, 2024; Murtagh et al., 2016; ONU, 2022).
3. Os lares tradicionais de há alguns anos já não são a única realidade de hoje: As estruturas familiares e os estilos de vida têm evoluído significativamente. As famílias tradicionais compostas por pais e filhos não são mais o único modelo de lar. Hoje, há uma variedade de arranjos domésticos, incluindo lares unipessoais,

casais sem filhos, famílias multigeracionais e comunidades de *co-living*. Esta diversidade exige que os projetos habitacionais sejam flexíveis e adaptáveis para atender às necessidades variadas e dinâmicas dos diferentes tipos de famílias modernas (Aragão et al., 2023; Bourbon, 2022; Dillahunt, 2019).

4. A desigualdade social e a segregação estão a criar cidades divididas e desiguais:

A crescente desigualdade socioeconómica tem levado à formação de cidades onde a divisão entre áreas ricas e pobres é cada vez mais evidente. Esta segregação espacial resulta em bairros desfavorecidos com acesso limitado a serviços públicos de qualidade, educação e oportunidades de emprego. Por outro lado, áreas mais abastadas desfrutam de infraestruturas melhores e maior segurança. Esta polarização urbana não só perpetua a injustiça social, mas também cria ambientes urbanos desiguais e fragmentados, comprometendo a coesão social e a integração comunitária (Albergaria, 2024; Butler & Grabinsky, 2020; Gradil, 2023; Sarkar et al., 2024; Smit, 2023; Solomon et al., 2019).

A compreensão destes pontos críticos ajuda a MASSLAB a moldar a sua proposta de valor, direcionando os seus esforços para áreas onde pode causar um impacto significativo e positivo na sociedade.

No que toca ao Melhor da Marca é essencial identificar os principais pontos fortes que a empresa possui e que a diferenciam no mercado:

1. Cultura inspirada na Escandinávia com um toque português: A MASSLAB incorpora os princípios de *design* e arquitetura escandinavos, conhecidos pela simplicidade, funcionalidade e atenção ao detalhe. Esta abordagem é combinada com a riqueza cultural e a criatividade portuguesa, resultando em projetos que são tanto inovadores quanto culturalmente relevantes. A fusão destas duas

influências cria um estilo único que valoriza a sustentabilidade, a estética e a funcionalidade prática.

2. Equipa jovem e enérgica: Com uma equipa composta por profissionais tão jovens e dinâmicos, a MASSLAB está sempre atualizada com as últimas tendências e tecnologias no campo da arquitetura. Esta característica traz uma energia vibrante e uma abordagem fresca aos projetos, permitindo uma adaptabilidade rápida e uma capacidade de inovação constante. A diversidade e o entusiasmo da equipa refletem-se em soluções criativas e contemporâneas.
3. Método de trabalho destemido e iterativo: A MASSLAB adota uma metodologia de trabalho baseada na experimentação e na iteração contínua. Este método "*Try and Measure*" envolve testar ideias de forma destemida, medir os resultados e fazer ajustes constantes até alcançar a excelência. Esta abordagem permite uma flexibilidade e uma capacidade de adaptação rápidas, garantindo que os projetos sejam não apenas inovadores, mas também eficazes e alinhados com as necessidades dos clientes.
4. Abordagem colaborativa entre equipas, parceiros e clientes: A colaboração está no cerne da filosofia de trabalho da MASSLAB. A empresa valoriza e prioriza a cocriação, envolvendo equipas internas, parceiros externos e clientes em todas as fases do processo. Esta abordagem colaborativa assegura que todas as perspetivas são consideradas e que as soluções desenvolvidas são mais completas e bem-sucedidas. A comunicação aberta e a parceria estreita com todas as partes interessadas resultam em projetos que realmente atendem às expectativas e necessidades de todos os envolvidos.

Assim, através das análises da Tensão Cultural e do Melhor da Marca, foi possível identificar quatro pontos chave que devem estar refletidos na proposta de valor da MASSLAB:

1. Soluções arquitetónicas conscientes, inovadoras e mensuráveis
2. Cultura colaborativa e orientada para resultados
3. Foco em proporcionar qualidade de vida através do envolvimento comunitário
4. Processo de *design* iterativo, continuamente refinando e melhorando

A combinação destes pontos chave resultou na seguinte proposta de valor da MASSLAB:

"MASSLAB is a progressive team of architects and urban planners, focused on research and designing regarding what's important – impact, viability, wellbeing – by measuring ideas and engaging communities. Through a planet-people approach, we are seeking the conditions to design for a hopeful future, because changing how people live, will always change the world."

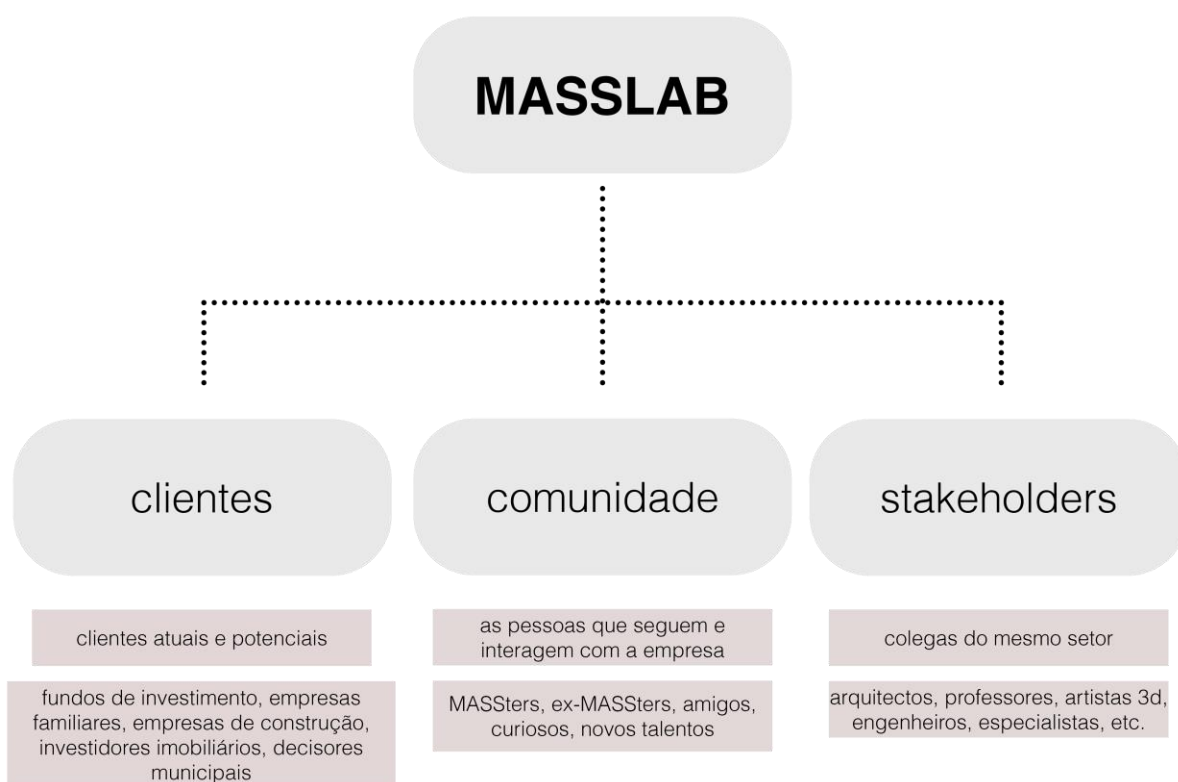
"A MASSLAB é uma equipa progressista de arquitetos e urbanistas, focada na investigação e no *design* orientado para o que é importante – impacto, viabilidade, bem-estar – através da medição de ideias e do envolvimento das comunidades. Através de uma abordagem centrada no planeta e nas pessoas, procuramos as condições para desenhar um futuro de esperança, porque mudar a forma como as pessoas vivem, mudará sempre o mundo."

5.1.4. Público-Alvo

A análise do público-alvo é uma etapa crucial para compreender melhor os diferentes segmentos de mercado que a MASSLAB pretende alcançar. Este capítulo explora as características, necessidades e comportamentos dos diversos grupos de clientes, permitindo assim a criação de estratégias mais eficazes e direcionadas.

Como se vê na Figura 2, começou por se dividir a audiência em 3 grandes grupos: os clientes, a comunidade e os *stakeholders*.

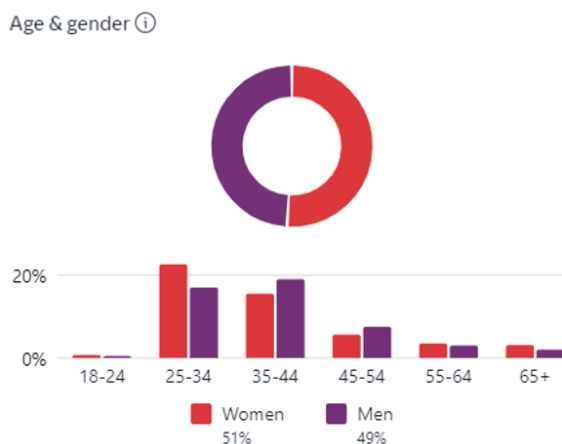
Figura 2 – Audiência da MASSLAB



Fonte: Elaboração Própria, 2024

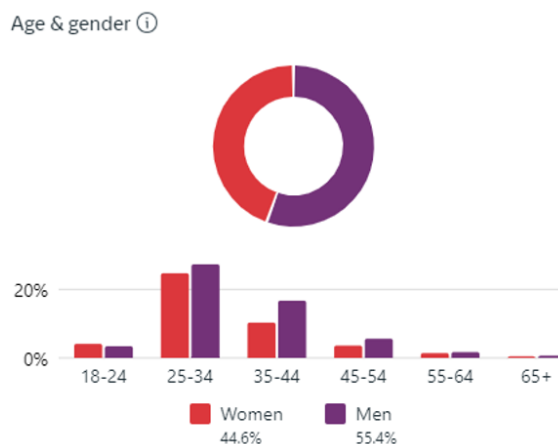
Para compreender melhor o perfil da audiência, foram recolhidos dados dos seguidores do *Instagram*, do *Facebook* e do *LinkedIn*, utilizando as ferramentas de análise do *Meta Business Suite*, para o *Instagram* e para o *Facebook*, e do próprio *LinkedIn*. Os dados são apresentados nos Gráficos 4 e 5 e Tabelas 7 a 11. É importante notar que nem todos os parâmetros são disponibilizados por ambas as plataformas; por exemplo, a análise da audiência por género é dada apenas pelo *Meta Business Suite* e não pelo *LinkedIn*.

Gráfico 4 – Análise da audiência por género no Facebook



Fonte: Meta Business Suite, 2024

Gráfico 5 – Análise da audiência por género no Instagram



Fonte: Meta Business Suite, 2024

Tabela 7 – Análise da audiência por país

LinkedIn		Instagram		Facebook	
Portugal	54,91%	Portugal	48,5%	Portugal	80%
Brasil	6,87%	Itália	6,7%	Brasil	2,6%
Espanha	2,28%	Brasil	6%	Itália	2,1%
Itália	2,22%	Espanha	4,4%	Espanha	1,5%
Turquia	1,61%	Alemanha	2%	Suíça	1,4%
Reino Unido	1,09%			Reino Unido	1,4%

Fonte: LinkedIn, 2024; Meta Business Suite, 2024

Tabela 8 – Análise da audiência por cidade

LinkedIn		Instagram		Facebook	
Porto	24,27%	Porto	12%	Porto	24,9%
Lisboa	17,33%	Lisboa	6,7%	Lisboa	7,3%
São Paulo	3,07%	Matosinhos	3,9%	Braga	2,9%
Braga	2,41%	Vila Nova de Gaia	1,6%	Matosinhos	2,8%
Guimarães	1,65%	São Paulo	1,3%	Vila Nova de Gaia	2,6%
Aveiro	1,26%			Maia	2,3%

Fonte: LinkedIn, 2024; Meta Business Suite, 2024

Tabela 9 – Análise da audiência por setor

LinkedIn	
Serviços de arquitetura e planeamento	43,22%
Construção	6,26%
Obras de infraestruturas	5,37%
Atividades imobiliárias	3,39%
Serviços de design	2,52%
Comércio grossista de materiais de construção em geral	2,35%
Ensino superior	2,33%
Administração pública, defesa e segurança social	1,52%
Atividades de serviços de tecnologia da informação	1,37%
Design de interiores	1,13%
Fabrico de mobiliário e artigos de decoração	1,02%
Comércio retalhista	1,02%

Fonte: LinkedIn, 2024

Tabela 10 – Análise da audiência por área

LinkedIn	
Arte e design	39%
Desenvolvimento de negócios	8,15%
Operações	5,13%
Engenharia	4,37%
Gestão de produtos	3,7%
Vendas	3,67%
Educação	2,8%
Tecnologia da informação	1,87%
Marketing	1,85%
Empreendedorismo	1,13%
Media e comunicação	1,09%
Administração	1,04%

Fonte: LinkedIn, 2024

Tabela 11 – Análise da audiência por nível de experiência

LinkedIn	
Sénior	40,43%
Iniciante	25,24%
Diretor	4,96%
Gerente	3,93%
Proprietário	2,87%
Treino	2,46%
Dirigente (CEO, COO, CFO, CMO)	2,17%
Parceiro	1,74%
Vice-Presidente	0,96%
Não remunerado	0,02%

Fonte: LinkedIn, 2024

Conclusão da análise:

Género: A audiência do *Facebook* apresenta uma ligeira maioria feminina, com as mulheres a representarem 51,1% da base de utilizadores, enquanto o *Instagram* exibe uma maioria masculina, com os homens a corresponderem a 55,2% da base de utilizadores.

Idade: O grupo etário dos 25-34 anos constitui o núcleo demográfico predominante em ambas as plataformas.

A audiência do *Instagram* é mais jovem do que a do *Facebook*.

A maior parte da audiência encontra-se na faixa etária entre os 25 e os 44 anos, composta por indivíduos tecnicamente competentes, focados na carreira, financeiramente estáveis, orientados para a família e que valorizam um estilo de vida equilibrado.

Localização: Portugal destaca-se como o país com maior envolvimento no *LinkedIn*, *Instagram* e *Facebook*, com a percentagem mais elevada no *Facebook* (80%).

A audiência encontra-se sobretudo concentrada em áreas urbanas, com Porto e Lisboa a assumirem-se como as principais cidades em todas as plataformas. Contudo, a presença no Porto é substancialmente superior, especialmente no *Facebook* e *Instagram*, o que pode indicar que a localização do escritório tem de facto um grande impacto na audiência alcançada.

Verifica-se um envolvimento notável do Brasil e de Itália, especialmente no *Instagram* para Itália e no *LinkedIn* para o Brasil.

Espanha também figura entre os principais países em todas as plataformas.

Setor: A maioria da audiência no *LinkedIn* está envolvida em serviços de arquitetura e planeamento (43,22%).

Outros setores, como construção, obras de infraestrutura e atividades imobiliárias, também apresentam uma presença significativa.

Área e nível de experiência: A empresa começa a ter uma presença em áreas não diretamente relacionadas com a arquitetura, como marketing, media e comunicação, empreendedorismo, gestão de projetos, desenvolvimento de negócios e administração, o que significa que também deve investir em comunicação direcionada para estas áreas, seja através de conteúdos, palestras ou artigos.

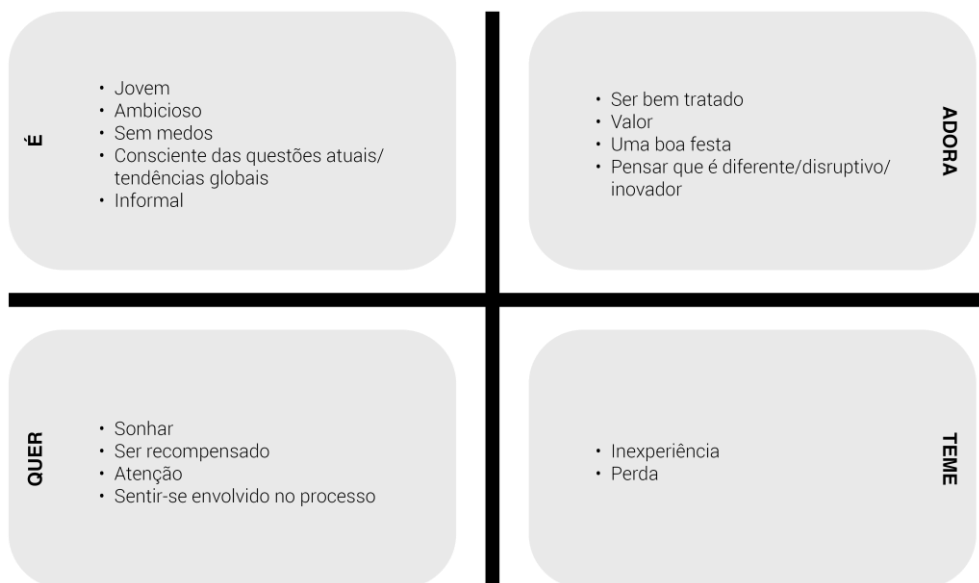
No que diz respeito ao nível de experiência, alcança pessoas em posições de alto nível, o que significa que é importante investir em liderança, inovação e mudança na sua comunicação.

Alcança também muitos iniciantes e estagiários, o que pode significar que é um escritório de referência para aqueles que procuram a sua primeira experiência de trabalho e que também tem responsabilidade em termos de educação e presença nas escolas.

Numa tentativa de compreender melhor o público-alvo da MASSLAB, a empresa realizou um *brainstorming* colaborativo com toda a equipa, antes da realização deste estágio. O objetivo principal deste exercício foi identificar as características distintivas dos clientes do escritório (Figura 3), segundo a perspetiva de toda a equipa, as emoções que se pretende que estes experienciem ao longo do seu contacto com a empresa (Figura 4) e os melhores meios para os alcançar clientes ou seja, angariar novos projetos (Figura 5).

O cliente da MASSLAB:

Figura 3 - Características do cliente MASSLAB



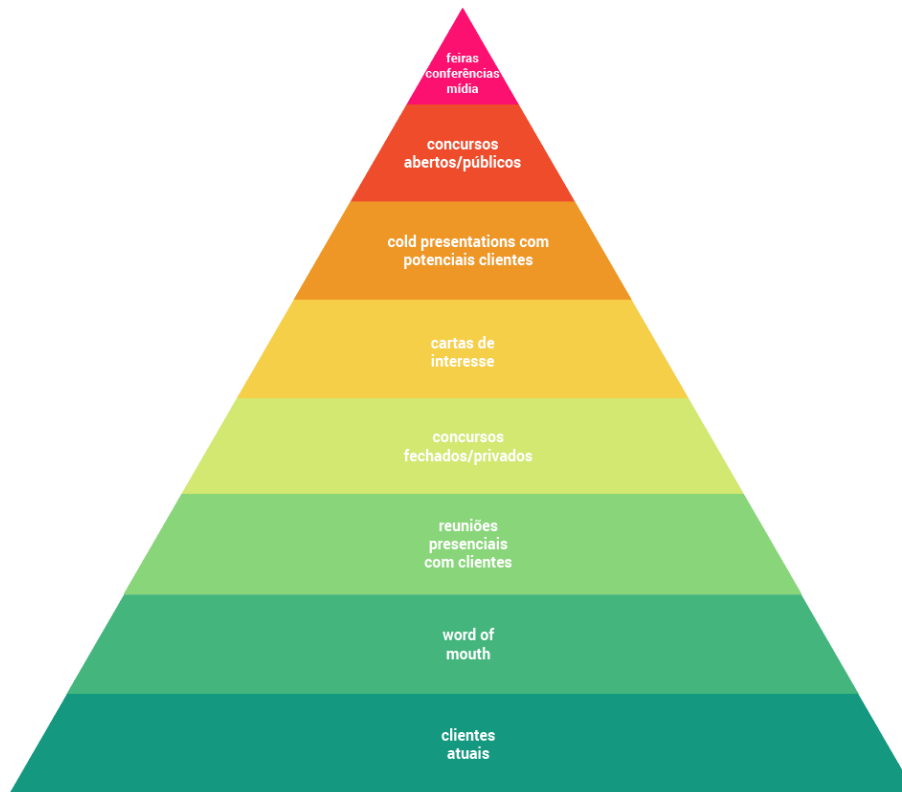
Fonte: Elaboração Própria, 2024

Figura 4 – Como o cliente se deve sentir



Fonte: Elaboração Própria, 2024

Figura 5 – Como angariar novos projetos



Fonte: Elaboração Própria, 2024

5.1.5.Segmentação

A segmentação de mercado é uma prática estratégica que consiste na divisão de um mercado heterogêneo em grupos de consumidores mais homogêneos, com características e necessidades semelhantes (Cortez et al., 2021). Essa abordagem permite que as empresas como a MASSLAB identifiquem e compreendam melhor os diferentes perfis de clientes, possibilitando a personalização das suas ofertas e estratégias de marketing de forma mais eficaz. Ao segmentar o mercado, as empresas podem direcionar recursos de maneira mais precisa, desenvolvendo soluções arquitetônicas que atendam às exigências específicas de cada grupo de clientes.

Na MASSLAB, foram identificados quatro segmentos distintos, divididos entre os setores privado e público, cada um com características únicas que influenciam as suas preferências e necessidades em relação a projetos arquitetônicos.

Setor Privado

Cliente 1: Entusiastas da Tecnologia

Os Entusiastas da Tecnologia são visionários na adoção de novas tecnologias aplicadas à arquitetura. Com níveis elevados de educação, sentem-se confortáveis e interessados nos mais recentes avanços tecnológicos que possam melhorar a eficiência e a sustentabilidade dos projetos. São conscientes das questões ambientais e procuram reduzir a pegada de carbono nos seus projetos. Valorizam especialmente o *design* moderno e inovador, apreciando soluções que integrem estética e funcionalidade de forma harmoniosa. Encontram-se frequentemente em áreas urbanas ou suburbanas, refletindo o seu perfil como empresários, executivos ou profissionais que veem na arquitetura uma expressão do seu compromisso com a inovação e profissionalismo.

Cliente 2: Ambiciosos por Sucesso e Prestígio

Os Ambiciosos por Sucesso e Prestígio procuram projetos que não apenas atendam às suas necessidades funcionais, mas também simbolizem *status* e exclusividade. Geralmente posicionados no segmento *premium*, têm disponibilidade financeira para investir em projetos que refletem um alto padrão estético e detalhes meticulosos. São profissionais, executivos e empresários que valorizam a integração de tecnologia de ponta nas suas residências e espaços comerciais. Além disso, são sensíveis às questões ambientais, preferindo soluções que combinem luxo com práticas sustentáveis na arquitetura.

Setor Público

Cliente 3: Missão Pública e Envolvimento Comunitário

Os Clientes com Missão Pública estão profundamente comprometidos com projetos que promovem o desenvolvimento sustentável e o bem-estar da comunidade. Envolvem-se em iniciativas que melhoram a qualidade de vida local, promovem a participação comunitária e contribuem para o desenvolvimento económico regional. Priorizam a conformidade com regulamentações locais e normas urbanísticas, procurando parceiros que demonstrem experiência em aplicar essas diretrizes de forma eficaz. Envolvem-se em processos decisórios complexos que exigem eficiência e inovação na arquitetura urbana e no planeamento sustentável.

Cliente 4: Formuladores de Políticas Estratégicas

Os Formuladores de Políticas Estratégicas desempenham um papel fundamental na definição de diretrizes que impulsionam o desenvolvimento urbano, económico e social. Lideram grandes projetos e iniciativas que visam posicionar a sua cidade ou região como um centro de inovação e governança eficiente. Valorizam soluções inovadoras que aumentem a eficiência dos serviços públicos e promovam o desenvolvimento sustentável. Equilibram considerações económicas com responsabilidade social e ambiental, visando um crescimento urbano holístico e sustentável.

Cada um destes segmentos representa uma faceta única dos clientes atendidos pela MASSLAB, influenciando diretamente as estratégias de projeto e os serviços oferecidos para satisfazer as suas necessidades específicas e expectativas elevadas.

5.1.6. Posicionamento

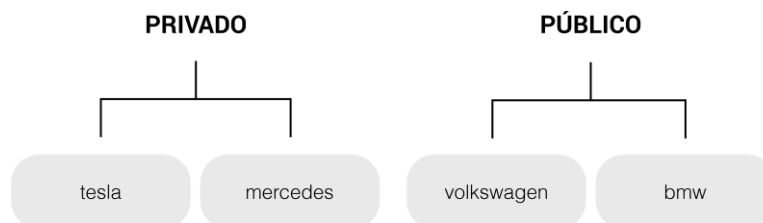
O posicionamento é crucial para definir como uma empresa se destaca no mercado e comunica o seu valor único aos clientes. Para a MASSLAB, um escritório progressista de arquitetura e planeamento urbano, o posicionamento vai além da diferenciação; é a expressão clara de como se alinham com as expectativas dos clientes e destacam os valores que orientam as suas práticas.

A MASSLAB posiciona-se como uma equipa visionária que integra pesquisa avançada e *design* inovador, focada no impacto positivo, na viabilidade e no bem-estar. Através de uma abordagem centrada no planeta e nas pessoas, exploram ideias e envolvem comunidades para criar condições que promovam um futuro promissor. Esta visão impulsiona a conceção de espaços que não só transformam ambientes urbanos, mas também melhoram a qualidade de vida das pessoas que neles habitam. Ao concentrar-se em valores de sustentabilidade, colaboração e inovação, a MASSLAB posiciona-se como uma parceira estratégica para clientes que partilham o compromisso com um desenvolvimento urbano orientado para o futuro. Este posicionamento não só define a identidade da MASSLAB no mercado, mas também fortalece as suas relações com clientes que valorizam soluções que vão ao encontro das necessidades emergentes da sociedade moderna.

5.1.7. Personas

Através da análise realizada, foi possível identificar quatro tipos distintos de clientes. Esses perfis foram associados a marcas de carros específicas, uma vez que as suas características se assemelham consideravelmente aos clientes típicos de cada uma dessas marcas. Os clientes privados dividem-se pelas marcas Tesla e Mercedes e os clientes públicos dividem-se pelas marcas Volkswagen e BMW (Figura 6).

Figura 6 – Distribuição de clientes de acordo com as suas características



Fonte: Elaboração Própria, 2024

Após a definição destas características, que são apresentadas no Apêndice III, foram criadas igualmente quatro personas (Figuras 7 a 10), cada uma representando um dos tipos de cliente identificados. Estas personas proporcionam uma representação mais tangível e detalhada dos diferentes segmentos de clientes, auxiliando, assim, na compreensão mais aprofundada das necessidades, preferências e comportamentos destes grupos específicos.

Personas

Persona 1: Entusiasta da Tecnologia (Tesla)

Figura 7 – Persona 1



Inovador Tecnológico - Miguel Chaves

Demografia

- Idade: 40 anos
- Formação académica: Mestrado em Gestão de Tecnologia
- Profissão: Empresário tecnológico e diretor executivo de uma empresa de tecnologia sustentável
- Localização: Zonas urbanas ou suburbanas

Fonte: Dall-E, 2024

Interesses

- Tecnologia de ponta e suas aplicações
- Envolvimento ativo em iniciativas de sustentabilidade
- Apreciação estética do *design* moderno e da inovação

Valores

- Pioneirismo em soluções sustentáveis e amigas do ambiente

- Paixão pelo *design* inovador e pela funcionalidade
- Empenho na redução da pegada de carbono

Motivações

- Implementar soluções tecnológicas para reduzir o impacto ambiental
- Estar na vanguarda dos avanços tecnológicos
- Contribuir para um futuro mais verde e mais sustentável

Persona 2: Apaixonada por estética (Mercedes)

Figura 8 – Persona 2



Apaixonada por estética – Paula Amorim

Demografia

- Idade: 55 anos
- Rendimento: Elevado rendimento disponível
- Profissão: Diretora executiva de uma empresa financeira de sucesso
- Localização: Residência suburbana confortável

Fonte: Dall-E, 2024

Interesses

- Paixão pelo conforto e pelo prestígio
- Apreço pelo *design* sofisticado e atenção meticulosa aos pormenores
- Interesse pela integração perfeita de tecnologia avançada

Valores

- Apelo estético e prestígio associados a boas marcas
- Aderir aos avanços tecnológicos na vida pessoal e profissional
- Consciência do impacto ambiental e da sustentabilidade

Motivações

- Procurar e manter um estilo de vida de prestígio
- Levar um estilo de vida profissional e sofisticado
- Apreciar o *design* topo de gama, a tecnologia e a exclusividade

Persona 3: Missão Pública (Volkswagen)

Figura 9 – Persona 3



Empreendedora cívica – Júlia Costa

Demografia

- Idade: 60 anos
- Cargo: Diretora do Planeamento Urbano de uma Câmara Municipal
- Localização: Cidade com foco no desenvolvimento sustentável

Fonte: Dall-E, 2024

Interesses

- Defender práticas de desenvolvimento sustentável
- Conhecimento profundo da conformidade regulamentar e das normas urbanas
- Envolvida ativamente na participação da comunidade e em iniciativas sociais

Valores

- Visão de longo prazo e compromisso com a sustentabilidade
- Abraçar a inovação e a eficiência operacional nos projetos municipais
- Dar prioridade ao desenvolvimento económico e à criação de emprego para a comunidade local

Motivações

- Contribuir para o desenvolvimento económico local através do planeamento urbano
- Dar prioridade e implementar projetos sustentáveis para a comunidade
- Navegar e agilizar processos de decisão complexos para iniciativas municipais

Persona 4: Pioneiro Político (BMW)

Figura 10 – Persona 4



Arquiteto político – Eduardo Silva

Demografia

- Idade: 55 anos
- Formação académica: Mestrado em Administração e Políticas Públicas
- Cargo: Funcionário superior do Governo, especializado em política económica e urbana
- Localização: Cidade grande ou centro urbano significativo

Fonte: Dall-E, 2024

Interesses

- Elaborar e implementar políticas visionárias para o desenvolvimento urbano e económico
- Criar alianças e parcerias para projetos de infraestruturas de grande escala
- Melhorar a posição global da cidade através de iniciativas de desenvolvimento estratégico

Valores

- Forte crença no poder da política para impulsionar mudanças positivas
- Compromisso com uma governação sustentável e responsável
- Dedicção à transparência, envolvimento público e responsabilidade

Motivações

- Deixar uma marca duradoura no desenvolvimento da cidade ou da área através de formulação de políticas estratégicas
- Elevar a reputação da cidade como um centro de inovação, cultura e vida sustentável
- Construir um legado de prosperidade, progresso e elevada qualidade de vida para as futuras gerações futuras

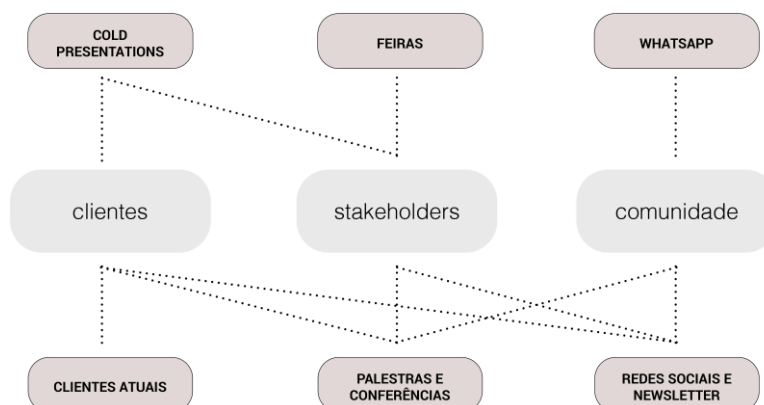
5.1.8. Canais de comunicação

O próximo capítulo aborda os canais de comunicação utilizados pela MASSLAB para alcançar e interagir com os seus diferentes públicos, como são representados na Figura 11. Para os clientes, os canais incluem *cold presentations*, que são abordagens iniciais feitas a potenciais clientes com o objetivo de introduzir e apresentar a empresa e os seus serviços. Outro canal importante são os clientes atuais, que atuam como promotores da empresa através do “*word of mouth*”, ou seja, recomendações e partilha de experiências positivas. Além disso, a empresa utiliza palestras e conferências, redes sociais e a *newsletter* para se comunicar com os clientes.

Para os *stakeholders*, os canais de comunicação incluem *cold presentations*, feiras, palestras e conferências, redes sociais e a *newsletter*. Estes canais são essenciais para informar e envolver os *stakeholders* os desenvolvimentos e iniciativas da empresa.

Para a comunidade, que inclui os *MASSters* e os *ex-MASSters* (membros e ex-membros da equipa), os principais canais de comunicação são as redes sociais, a *newsletter* e o *WhatsApp*. Estes meios permitem uma comunicação direta e eficaz com a comunidade, mantendo-a informada e envolvida com as atividades e projetos da MASSLAB.

Figura 11 – Canais de comunicação para cada tipo de audiência



Fonte: Elaboração Própria, 2024

Neste capítulo, foi ainda essencial analisar cada canal de comunicação considerando pontos chave como o público-alvo e os objetivos específicos de cada canal, bem como o que ainda é necessário fazer para a sua otimização (Tabelas 12 e 13). No caso das palestras, conferências e feiras, a avaliação foi feita sob a perspectiva de serem organizadas pela própria empresa. Para as palestras, foi crucial identificar os temas mais relevantes a serem abordados, garantindo que sejam pertinentes para a audiência. No contexto das feiras, foi necessário determinar os critérios fundamentais para avaliar a viabilidade de participação, assegurando que estas contribuam efetivamente para os objetivos da empresa. Este enfoque detalhado permite a maximização do impacto e a eficácia de cada canal de comunicação utilizado pela MASSLAB.

Tabela 12 – Características dos canais de comunicação gerais

Palestras e conferências	Feiras	Redes Sociais e Newsletter
<u>Público-alvo</u> - Clientes - Stakeholders - Comunidade <u>Temas específicos a abordar</u> - Arquitetura - Sustentabilidade - Liderança - Tecnologia <u>Objetivo</u> - Ganhar prestígio - Ganhar autoridade <u>O que precisa de ser feito</u> - Procurar patrocinadores - Iniciar toda a organização	<u>Público-alvo</u> - Stakeholders <u>Avaliar a viabilidade</u> - Deslocação - Alojamento - Refeições - Stand de exposição - Custos - Material de exposição <u>Objetivo</u> - Marcar presença e ganhar prestígio - Atrair novos clientes <u>O que é preciso fazer</u> - Categorizar os temas das feiras existentes - Ver quem está presente nas feiras - Ver possíveis parcerias	<u>Público-alvo</u> - MASSters - Ex-MASSters - Clientes - Ex-clientes - Colegas do setor <u>Objetivo</u> - Estabelecer e manter uma relação com a comunidade <u>O que precisa de ser feito</u> - Manter os canais atualizados e ativos

Fonte: Elaboração Própria, 2024

Tabela 13 – Características dos canais de comunicação personalizados

<i>Cold Presentations</i>	WhatsApp	Clientes atuais
<u>Público-alvo</u> - Investidores do setor imobiliário - Investidores privados <u>Objetivo</u> - Atrair novos negócios - Atrair novos clientes <u>O que precisa ser feito</u> - Perceber como é que o universo MASSLAB pode ser transmitido através da apresentação do do escritório? - Elaborar ma apresentação impecável - Construir um vídeo que mostre o escritório, o o local de construção e a internacionalização da equipa	<u>Público-alvo</u> - <i>MASSsters</i> - <i>Ex-MASSsters</i> <u>Objetivo</u> - Manter o contacto com os <i>ex-MASSsters</i> <u>O que é preciso fazer</u> - Manter as pessoas que fizeram e que fazem parte da equipa a par do que acontece na MASSLAB	<u>Público-alvo</u> - Clientes atuais - Novos clientes <u>Objetivo</u> - Atrair novos negócios ou novos clientes - Garantir a satisfação do cliente - Fidelização de clientes - Manter um canal de referências e recomendações <u>O que precisa de ser feito</u> - Cumprir prazos dos projetos - Atualizações exclusivas e regulares - Pequenas prendas - Almoços/Jantares - Inquéritos de satisfação do cliente - Sistema de atendimento ao cliente responsivo

Fonte: Elaboração Própria, 2024

5.2.ANÁLISE SWOT

A análise SWOT é uma ferramenta estratégica essencial para avaliar a posição da MASSLAB no mercado. Este método permite identificar os pontos fortes e fracos internos da empresa, bem como as oportunidades e ameaças externas que podem impactar o seu desempenho. Através desta análise, apresentada na Tabela 14, a MASSLAB pode capitalizar nos seus pontos fortes, melhorar as suas fraquezas, explorar novas oportunidades e mitigar

possíveis ameaças. Neste capítulo, são detalhados cada um destes elementos, fornecendo uma visão abrangente e fundamentada para a formulação de estratégias eficazes.

Tabela 14 – Análise SWOT

FORÇAS (S)	OPORTUNIDADES (O)
S1: <u>Inovação Conceptual</u>: Capacidade de conceber ideias arrojadas e inovadoras S2: <u>Cocriação</u>: Colaboração próxima com clientes para soluções personalizadas S3: <u>Equipa energética</u>: Dinamismo e motivação da equipa impulsionam a criatividade S4: <u>Experimentação</u>: Vontade de explorar novas abordagens e tecnologias	O1: <u>Investidores jovens</u>: Potenciais parceiros financeiros para projetos inovadores O2: <u>Mercados diferentes</u>: Expansão geográfica para diversificação e crescimento O3: <u>Sustentabilidade</u>: Procura crescente por soluções ambientalmente responsáveis O4: <u>Realidade Virtual e Inteligência Artificial</u>: Utilização da tecnologia para melhorar a visualização e a conceção de projetos O5: <u>Design Modular</u>: exploração da tendência de design flexível e eficiente O6: <u>Edifícios inteligentes</u>: Aproveitamento de tecnologias para melhorar a eficiência e segurança
FRAQUEZAS (W)	AMEAÇAS (T)
W1: <u>Falta de obra construída</u>: Limitação na demonstração prática de experiência W2: <u>Falta de formação</u> em áreas como a sustentabilidade e a economia circular W3: <u>Equipa jovem</u>: Relativa falta de experiência acumulada W4: <u>Dificuldade em desenhar com orçamentos apertados</u>: A falta de sensibilidade aos valores de construção praticados no mercado pode limitar o acesso da empresa a um segmento mais amplo de clientes, tornando-a menos competitiva em mercados sensíveis aos custos	T1: <u>Alterações na legislação</u>: Mudanças na legislação relacionada com o setor da construção podem criar obstáculos e exigências adicionais, afetando os processos de licenciamento e regulamentação dos projetos T2: <u>BIM</u>: A adoção generalizada da modelagem de informações da construção (BIM) pode representar uma ameaça se não acompanhar o ritmo das tecnologias emergentes, podendo ficar para trás em termos de eficiência e competitividade T3: <u>Entrada de novos agentes no mercado</u> T4: <u>Tempos de aprovação nas câmaras</u>: atrasos nos processos burocráticos T5: <u>Alterações das preferências dos clientes</u> T6: <u>Crises sociais e económicas</u> (instabilidade)

Fonte: Elaboração Própria, 2024

5.3.OBJETIVOS E ESTRATÉGIA

5.3.1.Foco de comunicação da MASSLAB

Para a construção do plano de comunicação, foi crucial definir os temas centrais que orientariam a comunicação da MASSLAB. Desta forma, foram delineados quatro grandes temas principais, cada um subdividido em áreas específicas (Tabela 15). Esta estrutura temática permite uma abordagem organizada e coerente, garantindo que todas as mensagens e conteúdos comunicados estejam alinhados com a identidade e os objetivos estratégicos da MASSLAB. Estes temas centrais não só guiam a criação de conteúdo, como também asseguram a consistência e relevância da comunicação com os diferentes públicos-alvo da empresa.

Tabela 15 – Temas centrais da comunicação da MASSLAB

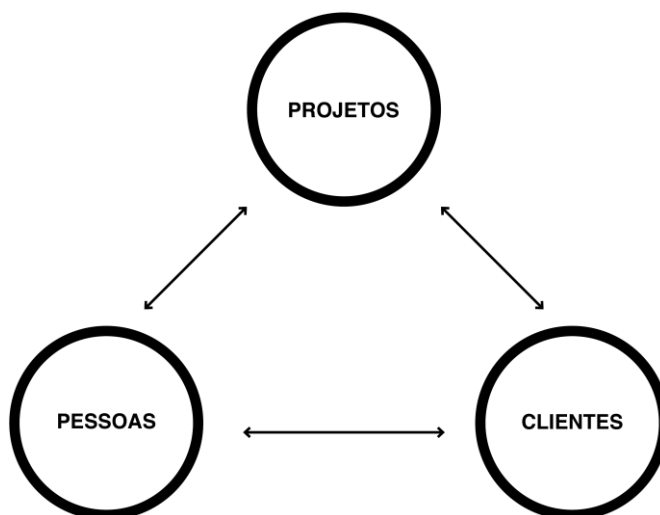
Sustentabilidade	• Materiais e construção sustentáveis • Eficiência energética • Cidades verdes • Impacto ambiental da construção • Responsabilidade social • Viabilidade económica
Tecnologia	• Transformação digital na arquitetura • BIM (<i>Building Information Modeling</i>) • Impressão 3D • Inteligência artificial no desenvolvimento de projetos
Arquitetura	• Métodos de trabalho • Iterações • Abordagem de tentativa e erro • Cocriação • Acessibilidade • Modelação • Comunidades urbanas
Pessoas	• Dar voz aos <i>MASSters</i> • Trabalho em projetos • Líderes da mudança • Líderes da inovação • Equipa jovem • Equipa internacional

Fonte: Elaboração Própria, 2024

5.3.2. Objetivos para 2024

A MASSLAB define os seus objetivos com um foco central em 3 áreas: projetos, pessoas e clientes, como se segue na Figura 12.

Figura 12 – Áreas centrais para definição de objetivos da MASSLAB



Elaboração Própria, 2024

Com base nestas áreas, foram delineados três objetivos principais, cada um subdividido em pequenos objetivos (Tabela 16). Para assegurar a eficácia e clareza na sua implementação, cada objetivo será explorado através da metodologia SMART, apresentados entre as Tabelas 17 e 29. Os objetivos SMART são caracterizados por serem específicos (*Specific*), mensuráveis (*Measurable*), alcançáveis (*Achievable*), relevantes (*Relevant*) e temporais (*Time-bound*). Esta abordagem metodológica permite a definição de metas claras e realizáveis, facilitando o acompanhamento do progresso e garantindo que os esforços da MASSLAB estejam sempre alinhados com os seus objetivos estratégicos.

Tabela 16 – Três grandes objetivos da MASSLAB para 2024

01 Aumentar a notoriedade, a reputação e o impacto da marca	02 Alcançar novos mercados e clientes	03 Reter e encontrar novos talentos
1.1 Organização de uma conferência 1.2 Presença nas escolas 1.3 Publicação de artigos 1.4 Presença na imprensa 1.5 Prémios 1.6 Media	2.1 Diversificar geograficamente o portfólio de projetos em Portugal 2.2 Identificar clientes estratégicos alinhados com o perfil da empresa 2.3 Fidelizar os clientes atuais 2.4 Participar num grande concurso internacional	3.1 Contratação de membros internacionais 3.2 Sistematização da comunicação interna 3.3 Do interior para o exterior

Fonte: Elaboração Própria, 2024

5.3.3. Objetivos SMART

01 Aumentar a notoriedade, a reputação e o impacto da marca

1.1 Organização de uma conferência

A presença em conferências é vital porque proporciona uma plataforma para mostrar conhecimentos especializados, contactar com líderes do setor e envolver um público mais vasto. Após estes eventos é sempre notório um aumento do envolvimento e interações nas redes sociais da marca.

Tabela 17 – Objetivo SMART da organização de uma conferência

S	Organizar uma conferência centrada num dos quatro temas de foco da comunicação da empresa em parceria com <i>stakeholders</i> chave, especificando o tema, o local, a data, os custos, a participação da imprensa e o patrocínio
M	Assegurar um mínimo de quatro oradores e garantir o patrocínio de, pelo menos, um líder do setor
A	Utilizar a rede e as parcerias existentes para garantir a organização bem-sucedida
R	Alinhar o tema da conferência com as competências e com o público-alvo da empresa
T	Concluir o planeamento da conferência nos primeiros seis meses do ano e realizar a conferência dentro dos doze meses seguintes

Fonte: Elaboração Própria, 2024

1.2 Presença nas escolas

Ao fortalecer as ligações com instituições educativas, a MASSLAB visa não só partilhar a sua experiência e inspirar futuros profissionais, mas também construir uma imagem positiva e atrativa para a próxima geração de arquitetos. Este esforço refletiu-se num aumento significativo do envolvimento nas plataformas digitais, após os eventos realizados em quatro escolas ao longo do ano de 2023. A presença ativa nas escolas permite à empresa conectar-se com estudantes, promover a marca e cultivar relações.

Tabela 18 – Objetivo SMART de aumentar a presença no âmbito académico

S	Organizar uma série de conferências intituladas “ <i>MASS talks</i> ” ou “ <i>MASSter Classes</i> ”, centradas num dos temas da comunicação, em colaboração com escolas
M	Garantir a participação de pelo menos seis escolas
A	Tirar partido das ligações existentes com escolas e instituições de ensino para facilitar a colaboração
R	Alinhar os temas das conferências com o currículo e as necessidades educativas do público-alvo
T	Planear e executar as conferências nos primeiros oito meses do ano, assegurando a coordenação com os calendários escolares

Fonte: Elaboração Própria, 2024

1.3 Publicação de artigos

A publicação de artigos posiciona a empresa como líder de opinião, aumenta a credibilidade e promove uma ligação mais profunda com o seu público. Além disso, a partilha de ideias através de artigos contribui para as conversas do setor, expandindo a sua influência e mostrando a experiência que define a marca.

Tabela 19 – Objetivo SMART de aumentar a publicação de artigos de opinião

S	Desenvolver um calendário mensal de artigos de opinião da autoria dos membros da equipa, centrados na sustentabilidade, liderança, tecnologia e arquitetura
M	Publicar 1 artigo por mês e monitorizar as métricas de envolvimento
A	Tirar partido da experiência da equipa e das conexões existentes para garantir a qualidade e relevância dos artigos
R	Alinhar os artigos com os interesses da nossa audiência, proporcionando conteúdo valioso e pertinente
T	Implementar o calendário de artigos nos primeiros três meses do ano, estabelecendo um cronograma para garantir a consistência na publicação

Fonte: Elaboração Própria, 2024

1.4 Presença na imprensa

Ao assegurar cobertura mediática, a empresa alcança um público mais vasto, aumenta a credibilidade e posiciona-se como especialista no setor. A exposição nos meios de comunicação social não só valida a marca, como também proporciona uma plataforma para partilhar as suas ideias e projetos, solidificando ainda mais a sua influência na indústria.

Tabela 20 – Objetivo SMART de aumentar a cobertura mediática

S	Estabelecer relações com mais jornalistas para entrevistas e cobertura jornalística impressa
M	Garantir a cobertura em, pelo menos, duas publicações nacionais importantes nos primeiros sete meses do ano e obter cobertura mediática impressa
A	Pesquisar e aprender com as estratégias bem-sucedidas de envolvimento dos media de outras empresas para desenvolver uma abordagem eficaz na construção de relacionamentos com jornalistas
R	Aumentar a visibilidade da empresa e alcançar um público mais
T	Iniciar os contactos com jornalistas nos primeiros quatro meses do ano, estabelecendo um prazo para garantir que as relações sejam estabelecidas e as coberturas sejam alcançadas dentro do período definido

Fonte: Elaboração Própria, 2024

1.5 Prêmios

A obtenção de prêmios reconhece a excelência da empresa, destacando-a na indústria e reforçando a sua credibilidade. Receber ou ser nomeado para prêmios representa um aval significativo, evidenciando o compromisso da empresa com a inovação e a qualidade, e ampliando ainda mais a sua influência no setor.

Tabela 21 – Objetivo SMART de aumentar a presença em prêmios

S	Identificar e participar em prêmios internacionais relevantes no setor
M	Apresentar candidaturas a três prêmios nos primeiros dez meses do ano
A	Focar em prêmios que estejam alinhados com as competências e objetivos estratégicos da empresa
R	Impulsionar a reputação e a credibilidade da marca no mercado internacional
T	Concluir este processo dentro dos próximos dez meses

Fonte: Elaboração Própria, 2024

1.6 Media

Através da otimização do processo de criação e partilha de conteúdos nos canais de comunicação digital, é possível alcançar um público mais diversificado, estabelecer credibilidade e partilhar a história da empresa de forma eficaz. Esta abordagem é essencial para garantir uma presença constante e envolvente nas redes sociais, o que é fundamental para aumentar o *engagement* e a visibilidade da marca. Ao melhorar a eficiência e a consistência na produção de conteúdos, é possível destacar os conhecimentos, projetos e contributos do escritório, reforçando a sua influência e reconhecimento a nível global. Este esforço estratégico permite comunicar de forma mais precisa e impactante, assegurando que as mensagens chegam ao público-alvo de maneira relevante e significativa.

Tabela 22 – Objetivo SMART de otimizar o processo de criação e partilha de conteúdos e dinamizar os canais de comunicação

S	Sistematizar o <i>Instagram Takeover</i> (onde, durante um dia, um MASSter é responsável por mostrar o seu dia no escritório) e a criação de publicações nos canais de comunicação social
M	Manter um calendário consistente com dois Instagram Takeovers por mês
A	Simplificar o processo de criação de publicações e histórias para garantir consistência
R	Aumentar o <i>engagement</i> nas redes sociais e a visibilidade da marca
T	Implementar o calendário de imediato e avaliar o desempenho mensalmente

Fonte: Elaboração Própria, 2024

02 Alcançar novos mercados e clientes

2.1 Diversificar geograficamente o portfólio de projetos em Portugal

Diversificar a presença em Portugal, nomeadamente no sul, é fundamental. A abertura de um novo escritório em Lisboa e a colaboração com diversos gabinetes de arquitetura, permite melhorar os serviços, contribuindo para o panorama arquitetónico e reforçando a influência da MASSLAB a nível nacional.

Tabela 23 – Objetivo SMART de diversificar o portfólio de projetos em Portugal

S	Estabelecer um novo escritório em Lisboa e criar parcerias com práticas complementares
M	Abrir um escritório em Lisboa e estabelecer parcerias com duas práticas complementares
A	Planear estrategicamente e apresentar propostas de valor a potenciais parceiros
R	Expandir o alcance geográfico e as ofertas de serviços
T	Abrir o escritório em Lisboa este ano e garantir parcerias nos primeiros sete meses do ano

Fonte: Elaboração Própria, 2024

2.2 Identificar clientes estratégicos alinhados com o perfil da empresa

Identificar clientes que estejam de acordo com os valores da empresa para estabelecer uma base sólida de clientes

Tabela 24 – Objetivo SMART de estabelecer uma carteira de clientes sólida

S	Identificar e abordar clientes estratégicos cujos valores se alinham com o perfil arquitetônico e a experiência da empresa
M	Estabelecer contactos e iniciar conversações com pelo menos três clientes estratégicos nos primeiros sete meses do ano, demonstrando a capacidade arquitetônica e a compreensão das suas necessidades
A	Utilizar as ligações existentes, os conhecimentos do setor e a pesquisa de mercado para compilar uma lista de potenciais clientes estratégicos. Desenvolver um plano de abordagem direcionado para estabelecer e assegurar relações com pelo menos três desses clientes
R	Reforçar a base de clientes, atraindo clientes estratégicos que partilham os valores da empresa e apreciam os seus conhecimentos de arquitetura, contribuindo para a expansão global
T	Abordar clientes estratégicos identificados nos primeiros sete meses do ano, fomentando relações que conduzam a potenciais colaborações

Fonte: Elaboração Própria, 2024

2.3 Fidelizar os clientes atuais

A promoção das relações existentes com os clientes é fundamental, oferecendo as vantagens de uma lealdade sustentada, satisfação consistente e uma compreensão das suas necessidades em constante evolução. Isto não só assegura um fluxo de receitas estável, mas também posiciona a empresa como um parceiro de confiança, abrindo caminho para uma colaboração contínua, referências e um boca-a-boca positivo no setor.

Tabela 25 – Objetivo SMART de fidelização de clientes

S	Avaliar a taxa de conversão, satisfação e fidelização dos clientes atuais
M	Realizar entrevistas ou inquéritos a pelo menos 50% dos clientes atuais durante o próximo ano
A	Desenvolver um mecanismo estruturado de <i>feedback</i> e uma estratégia de proximidade para garantir uma participação significativa dos clientes
R	Aumentar os níveis de satisfação e fidelização dos clientes, refletindo diretamente na qualidade dos serviços prestados e na reputação da empresa
T	Concluir as avaliações dos clientes durante este ano, garantindo assim uma análise periódica e contínua da satisfação e fidelização dos clientes

Fonte: Elaboração Própria, 2024

2.4 Participar num grande concurso internacional

Participar num concurso internacional, especialmente em países de interesse, é uma excelente forma de se estabelecer nos mercados internacionais.

Tabela 26 – Objetivo SMART de aumentar a presença internacional

S	Preparar e apresentar uma candidatura a um grande concurso internacional de arquitetura, evidenciando os princípios de conceção únicos e as capacidades arquitetónicas da empresa
M	Apresentar com sucesso uma candidatura a um concurso reconhecido internacionalmente nos primeiros nove meses, demonstrando um <i>design</i> inovador e ganhando exposição global
A	Alocar recursos para pesquisar, conceber e apresentar uma candidatura competitiva ao concurso selecionado, aproveitando a experiência em arquitetura
R	Estabelecer a presença da empresa em escala global
T	Finalizar a candidatura ao concurso selecionado nos primeiros nove meses

Fonte: Elaboração Própria, 2024

03 Reter e encontrar novos talentos

3.1 Contratação de membros internacionais

A promoção de uma equipa internacional na MASSLAB representa uma vantagem distintiva, onde a dinâmica multicultural contribui significativamente para o sucesso dos projetos. Abraçar a diversidade alimenta a criatividade e a inovação, e a empresa está empenhada em continuar essa abordagem como um diferenciador chave no seu sucesso contínuo.

Tabela 27 – Objetivo SMART de reter e contratar talentos

S	Estabelecer colaborações com escritórios internacionais para a aquisição de talentos
M	Recrutar, pelo menos, duas contratações internacionais e duas nacionais nos primeiros sete meses
A	Utilizar programas como o Erasmus, contactar escolas e procurar recomendações para identificar potenciais candidatos
R	Aumentar a diversidade e as competências da equipa através da incorporação de talentos internacionais e nacionais
T	Concluir o processo de recrutamento das quatro contratações nos primeiros sete meses, garantindo assim o cumprimento dos objetivos de contratação

Fonte: Elaboração Própria, 2024

3.2 Sistematização da comunicação interna

A comunicação interna garante uma equipa ligada e informada, promovendo uma cultura positiva no local de trabalho que amplia a colaboração e a inovação dentro da MASSLAB.

Tabela 28 – Objetivo SMART de sistematizar a comunicação interna

S	Reforçar as iniciativas de comunicação interna atualizando o <i>Welcome Book</i> , melhorando os eventos do <i>Friday Bar</i> (convívio todas as sextas-feiras ao final da tarde) e introduzindo o cartaz mensal <i>MASS NEWS</i> (<i>newsletter</i> interna) na área da cozinha (local de descontração e convívio)
M	Concluir a atualização do <i>Welcome Book</i> nos primeiros dois meses, estabelecer um calendário mensal para eventos variados no <i>Friday Bar</i> com participação ativa da equipa e garantir o sucesso e o envolvimento com o cartaz <i>MASS NEWS</i>
A	Desenvolver conteúdos atrativos para o <i>Welcome Book</i> , planejar eventos diversificados e atrativos para o <i>Friday Bar</i> , alinhados com os interesses da equipa, e selecionar de forma consistente conteúdos informativos para o cartaz <i>MASS NEWS</i>
R	Promover uma cultura interna positiva e informada, fornecendo recursos atualizados, fortalecendo a união da equipa através de eventos regulares e mantendo a equipa constantemente informada sobre as últimas novidades da empresa
T	Implementar as atualizações do <i>Welcome Book</i> nos primeiros dois meses, iniciar diversos eventos no <i>Friday Bar</i> nos primeiros dois meses e lançar o cartaz <i>MASS NEWS</i> no final de janeiro

Fonte: Elaboração Própria, 2024

3.3 Do interior para o exterior

Os bastidores da MASSLAB serão revelados através daqueles que a conhecem melhor, os colaboradores. Mostrar as pessoas, as suas funções e o quotidiano é uma forma diferente de comunicar o valor da MASSLAB.

Tabela 29 – Objetivo SMART de transmitir a cultura da empresa para o exterior

S	Destacar as pessoas, funções e atividades diárias da MASSLAB através da <i>newsletter</i> mensal, <i>Instagram Takeovers</i> quinzenais e da <i>MASSTERS SERIES</i>
M	Aumentar as métricas de interação nos <i>Instagram Takeovers</i> , como visualizações de histórias, interações e crescimento de seguidores. Acompanhar as taxas de cliques da <i>newsletter</i> mensal. Avaliar a audiência e <i>feedback</i> sobre as entrevistas da <i>MASSTERS SERIES</i>
A	Colaborar com os membros da equipa na seleção de conteúdos para os <i>Instagram Takeovers</i> , garantindo a apresentação de diversas perspetivas. Desenvolver histórias e entrevistas interessantes para a <i>MASSTERS SERIES</i> , alinhadas com a estratégia geral de comunicação
R	Esta iniciativa reforça o compromisso da MASSLAB com a transparência, valorização dos colaboradores e criação de uma cultura positiva no local de trabalho. Comunica diretamente o valor único do MASSLAB através das experiências da sua equipa
T	Continuar os <i>Instagram Takeovers</i> quinzenais para garantir uma presença consistente. Lançar a <i>newsletter</i> mensal conforme o calendário e realizar entrevistas regulares da <i>MASSTERS SERIES</i> para manter um fluxo constante de conteúdo dos bastidores

Fonte: Elaboração Própria, 2024

5.3.4.Operacionalização de Objetivos: Eventos, Prêmios, Conteúdos e Clientes

O objetivo deste capítulo é apresentar um conjunto de ações delineadas para impulsionar o cumprimento dos objetivos definidos anteriormente, dentro dos prazos estabelecidos. Estas ações foram cuidadosamente planeadas para assegurar que a MASSLAB atinge os seus objetivos de presença em eventos, participação em prêmios, fortalecimento da presença nos canais de comunicação e fidelização de clientes.

Primeiramente, foi elaborado um calendário integrado que inclui as datas de feiras, palestras, conferências, prêmios, datas comemorativas e publicações fixas, apresentado extensivamente no Apêndice IV. O calendário serve como ferramenta para coordenar e otimizar as atividades da empresa em várias frentes.

No que diz respeito às feiras, palestras e conferências, a inclusão dessas datas no calendário assegura uma presença consistente e estratégica em eventos importantes do setor. Este planeamento permitirá aumentar a visibilidade da MASSLAB e identificar a melhor altura para a empresa organizar o seu próprio evento, ampliando assim a sua influência no mercado. Para os prêmios, o calendário especifica as datas de interesse, permitindo uma preparação adequada e a submissão atempada de candidaturas. A participação em prêmios internacionais reforça a reputação e a credibilidade da MASSLAB, e este calendário assegura que todas as oportunidades relevantes são aproveitadas.

O calendário também contempla datas comemorativas e publicações fixas, como os *Instagram Takeovers* e as *newsletters* (externa e interna). Esta abordagem sistemática fortalecerá a presença da MASSLAB nos canais de comunicação, mantendo os clientes, *stakeholders* e a comunidade informados e envolvidos com a empresa. A consistência na comunicação é crucial para o desenvolvimento de uma relação sólida com o público.

Janeiro

- Dia 2: Newsletter
- Dia 11 – 14: Feira Domotex Hannover (Alemanha)
- Dia 15: Instagram Takeover
- Dia 29: Instagram Takeover

Fevereiro

- Dia 1: Newsletter
- Dia 1: Dia Mundial das Zonas Húmidas
- Dia 6 – 8: Feira Surface Design Show (Reino Unido)
- Dia 12: Instagram Takeover
- Dia 13: Carnaval
- Dia 16: Deadline Prémio Nacional da Reabilitação Urbana
- Dia 22: Aniversário MASSLAB
- Dia 26: Instagram Takeover
- Dia 26 – 3Mar: Feira Cevisama (Espanha)

Março

- Dia 1: Newsletter
- Dia 11: Instagram Takeover
- Dia 15: Deadline Prémios FORMA
- Dia 15 – 16: Feira Architect@work Barcelona
- Dia 19 – 21: Feira Rebuild (Espanha)
- Dia 19 – 22: Feira Architect@work London
- Dia 21: Dia Mundial da Floresta
- Dia 21: Dia Mundial da Árvore
- Dia 21 – 22: Feira RENEXPO (Áustria)
- Dia 22: Dia Mundial da Água
- Dia 25: Instagram Takeover
- Dia 27: Dia Mundial do Teatro
- Dia 31: Páscoa

Abril

- Dia 1: Newsletter
- Dia 2 – 5: Feira Feicon Batimat (Brasil)
- Dia 8: Instagram Takeover
- Dia 9: Dia Internacional do Design Urbano
- Dia 15: Dia Mundial do Designer
- Dia 18: Dia do Património

Abril

- Dia 18: Dia Internacional dos Monumentos e Sítios
- Dia 21: Dia Mundial da Criatividade e Inovação
- Dia 22: Instagram Takeover
- Dia 22: Dia Mundial da Terra
- Dia 23: Dia Mundial do Livro
- Dia 23 – 26: Feira IFH Intherrn (Alemanha)
- Dia 24 – 25: Feira Architect@work Luxembourg
- Dia 25: Dia da Liberdade

Maio

- Dia 1: Conferência Future Hospitality Summit (Arábia Saudita)
- Dia 1: Dia do Trabalhador
- Dia 2: Newsletter
- Dia 2 – 5: Feira Tektónica (Portugal)
- Dia 3: Dia Mundial do Sol
- Dia 6: Instagram Takeover
- Dia 8 – 9: Feira Architect@work Madrid
- Dia 12 – 13: Feira Architect@work Rome
- Dia 15 – 16: Feira Architect@work Warsaw
- Dia 17: Dia Internacional da Reciclagem
- Dia 20: Instagram Takeover
- Dia 20: Dia Europeu do Mar
- Dia 21 – 23: Feira 100% Design (Reino Unido)
- Dia 21 – 23: Feira Barcelona Building Construmat
- Dia 22: Dia Internacional da Biodiversidade
- Dia 24: Dia Europeu dos Parques
- Dia 27 – 29: Conferência Lisbon Energy Summit & Exhibition
- Dia 29 – 30: Architect@work Brussels
- Dia 29: Dia Mundial da Energia

Junho

- Dia 1: Newsletter
- Dia 1: Dia Mundial da Criança
- Dia 5: Dia Mundial do Ambiente
- Dia 5 – 6: Feira Architect@work Lyon
- Dia 5 – 6: Feira Architect@work Munich
- Dia 8: Dia Mundial dos Oceanos
- Dia 10: Instagram Takeover
- Dia 10: Dia de Portugal
- Dia 11 – 13: Feira TECMA (Espanha)
- Dia 15: Deadline Future House Awards (Estados Unidos da América)
- Dia 21: Dia Europeu da Música
- Dia 24: Instagram Takeover
- Dia 24: São João
- Dia 28: Dia Nacional da Conservação da Natureza
- Dia 29: Dia Mundial da Energia Sustentável

Julho

- Dia 1: Newsletter
- Dia 1: Deadline LOOP Design Awards
- Dia 1: Dia Mundial da Arquitetura Sustentável
- Dia 2 – 4: Conferência QSP Summit Matosinhos
- Dia 3: Dia Internacional sem Plástico
- Dia 3: Dia do Arquiteto
- Dia 7 – 10: Feira REHABEND (Espanha)
- Dia 8: Instagram Takeover
- Dia 14: Dia do Combate à Poluição
- Dia 22: Instagram Takeover

Agosto

- Dia 1: Newsletter
- Dia 5: Instagram Takeover
- Dia 19: Instagram Takeover
- Dia 19: Dia Mundial da Fotografia
- Dia 21: Dia Mundial do Empreendedorismo
- Dia 24: Dia do Artista

Setembro

- Dia 2: Newsletter
- Dia 2: Instagram Takeover
- Dia 11 – 12: Feira Architect@work Rotterdam

Setembro

- Dia 11 – 14: Feira FESQUIA (Barsil)
- Dia 16: Instagram Takeover
- Dia 16: Dia Internacional da Preservação da Camada de Ozono
- Dia 18: Dia da Monitorização da Água
- Dia 18 – 19: Feira Architect@work Copenhagen
- Dia 21: Dia Mundial da Limpeza
- Dia 25: Dia da Sustentabilidade
- Dia 25 – 26: Feira Architect@work Gdansk
- Dia 30 – 3 Out: Feira Batimat (França)
- Dia 30: Instagram Takeover

Outubro

- Dia 1: Newsletter
- Dia 1: Dia Nacional da Água
- Dia 7: Dia Mundial da Arquitetura
- Dia 9 – 10: Feira Architect@work Stadthalle
- Dia 14: Instagram Takeover
- Dia 28: Instagram Takeover
- Dia 31: Dia das Cidades Sustentáveis

Novembro

- Dia 1: Newsletter
- Dia 5 – 8: Feira Archistone Madrid
- Dia 5 – 8: Feira Construtec Madrid
- Dia 6 – 8: Feira Architect@work Berlin
- Dia 8: Dia do Planeamento Urbano
- Dia 11: Instagram Takeover
- Dia 20 – 23: Feira Concreta (Portugal)
- Dia 21 – 22: Feira Archotect@work Nantes
- Dia 25: Instagram Takeover

Dezembro

- Dia 1: Newsletter
- Dia 4 – 5: Feira Architect@work Frankfurt
- Dia 9: Instagram Takeover
- Dia 23: Instagram Takeover
- Dia 25: Natal
- Dia 31: Recapitulação do ano

Em seguida, este capítulo apresenta, nas Tabelas 30 e 31, sugestões de temas para artigos de opinião, organizados nas quatro categorias de foco da comunicação da MASSLAB. Estes temas foram selecionados para garantir a publicação de um artigo de opinião por mês, alinhados com os assuntos abordados na Tensão Cultural e "O Melhor da Marca" (*Brands Best Self*), que por sua vez deram origem à proposta de valor da MASSLAB.

Tabela 30 – Temas para artigos de opinião (sustentabilidade e pessoas)

Sustentabilidade	Pessoas
• <u>Construção sustentável: Desafios e soluções</u> • <u>Eficiência energética nos edifícios</u> • <u>Upcycling na arquitetura</u> - explorar a forma como os materiais reciclados e reutilizados estão a ser utilizados na construção de edifícios; destacar projetos que incorporam o conceito de <i>upcycling</i> de uma forma inovadora • <u>Jardins verticais e tetos verdes</u> - discutir os benefícios ambientais e estéticos dos jardins verticais e dos tetos verdes; apresentar estudos de casos de edifícios que adotaram estas práticas • <u>Neutralidade de carbono em projetos de arquitetura</u> - discutir estratégias para alcançar a neutralidade de carbono em projetos de arquitetura; destacar iniciativas bem-sucedidas e práticas para reduzir a pegada de carbono	• <u>Diversidade e Inclusão na Arquitetura</u> - debater a importância da diversidade e da inclusão no domínio da arquitetura; destacar iniciativas e práticas que promovam um ambiente mais inclusivo • <u>Desenvolvimento de competências de liderança para arquitetos</u> - oferecer orientações práticas sobre como os profissionais podem desenvolver competências de liderança; entrevistar especialistas em desenvolvimento de liderança na arquitetura • <u>Inovação e risco na arquitetura</u> - discutir a forma como os líderes podem estimular a inovação num ambiente que envolve frequentemente riscos; apresentar casos em que os líderes assumiram riscos calculados para fazer avançar projetos inovadores • <u>O impacto da liderança na cultura organizacional</u> - debater a forma como os líderes influenciam e moldam a cultura organizacional das suas empresas; apresentar estudos de casos de organizações em que a liderança teve um impacto positivo na cultura • <u>Adaptação à mudança tecnológica na liderança</u> - explorar a forma como os líderes podem liderar equipas num cenário de constante evolução tecnológica; destacar líderes que adotaram com êxito novas tecnologias nas suas práticas

Fonte: Elaboração Própria, 2024

Tabela 31 – Temas para artigos de opinião (arquitetura e tecnologia)

Arquitetura	Tecnologia
• <u>O impacto social da arquitetura</u> • <u>Cidades inteligentes e arquitetura urbana</u> - debater a forma como a arquitetura contribui para o desenvolvimento de cidades inteligentes; apresentar projetos que abordam desafios urbanos através da concepção arquitetônica • <u>Arquitetura cultural e identidade local</u> - debater a importância de incorporar elementos culturais e locais na concepção; apresentar projetos que celebram e preservam a identidade cultural das comunidades • <u>Reabilitação e reutilização de espaços urbanos</u> - como os arquitetos estão a transformar edifícios antigos e espaços urbanos subutilizados • <u>Arquitetura modular e flexível</u> - debater a ascensão da arquitetura modular e a forma como esta permite construções mais rápidas, mais eficientes e adaptáveis • <u>Arquitetura participativa e envolvimento da comunidade</u> - explorar a forma como os arquitetos podem envolver as comunidades no processo de projeto e construção; apresentar casos em que a participação da comunidade resultou em projetos mais bem-sucedidos e integrados	• <u>Transformação digital na arquitetura</u> - o impacto da digitalização nos processos de concepção e construção; ferramentas e software inovadores na arquitetura • <u>BIM</u> - discutir as vantagens e os desafios da implementação do BIM em projetos de arquitetura; apresentar casos práticos de como o BIM otimiza o processo de construção • <u>Impressão 3D</u> • <u>Inteligência artificial no desenvolvimento de projetos</u> - explorar como algoritmos de inteligência artificial podem ser utilizados para gerar propostas inovadoras; destacar casos de sucesso e debates sobre o papel da criatividade humana neste processo

Fonte: Elaboração Própria, 2024

Finalmente, será apresentada uma proposta de questionário de *feedback* dos clientes, na Tabelas 32 e 33, focado na comunicação e no acompanhamento da empresa. Este questionário é uma ferramenta estratégica para garantir a fidelização dos clientes e identificar áreas a melhorar para atrair novos clientes. A recolha de *feedback* permitirá à MASSLAB ajustar suas estratégias e melhorar continuamente os serviços oferecidos.

Tabela 32 – Proposta de questionário de *feedback* de clientes (parte 1)

1. Perfil do cliente	2. Impressão inicial e descoberta
a. Pode falar-nos do seu <i>background</i> profissional e da forma como este se relaciona com o seu envolvimento com a MASSLAB?	a. Como é que conheceu a MASSLAB e o que é que influenciou a sua decisão de colaborar com o nosso trabalho? b. Quais eram as suas expectativas iniciais quando abordou a MASSLAB para o seu projeto?
3. Qualidade do serviço e interação do projeto	4. Experiência pós-projeto
a. O serviço da MASSLAB excedeu as suas expectativas? Em caso afirmativo, em que sentido? b. Pode fornecer exemplos específicos em que as interações durante o projeto se destacaram positiva ou negativamente? c. Como descreveria a colaboração entre si e a MASSLAB durante as diferentes fases de desenvolvimento do projeto? d. Houve algum desafio ou aspeto específico que se destacou para si em termos de comunicação durante a fase de desenvolvimento do projeto? e. Na sua opinião, com que eficácia a MASSLAB abordou quaisquer preocupações ou mudanças que surgiram durante o processo de desenvolvimento do projeto?	a. Qual o seu grau de satisfação com o apoio e acompanhamento pós-projeto prestados pela MASSLAB? b. Olhando para trás, que aspetos do projeto concluído considera mais importantes ou valiosos? c. Há alguma área em que considere que poderia ter havido melhorias ou áreas que ficaram aquém das suas expectativas? d. O que é que, na sua opinião, é crucial para a MASSLAB fazer para construir e manter a lealdade dos clientes? e. Existem iniciativas ou serviços específicos que, na sua opinião, contribuiriam para um relacionamento de longo prazo com a MASSLAB?

Fonte: Elaboração Própria, 2024

Tabela 33 – Proposta de questionário de *feedback* de clientes (parte 2)

5. Apoio ao cliente e comunicação	6. Melhoria contínua
a. Como classificaria o nível de apoio ao cliente fornecido pela MASSLAB? b. Sentiu-se adequadamente informado sobre o progresso e quaisquer alterações durante o projeto? c. Quais os canais de comunicação da MASSLAB que considera mais eficazes e porquê? d. Como descreveria o estilo de comunicação da MASSLAB ao longo do ciclo de vida do projeto? (e.g., formal, colaborativo, reativo) E qual o tipo que prefere? e. Houve casos específicos em que o estilo de comunicação influenciou positiva ou negativamente a sua experiência geral? f. Na sua opinião, que aspetos da comunicação da MASSLAB precisam de ser melhorados?	a. Na sua opinião, como é que a MASSLAB pode responder de forma proativa à evolução das necessidades e expectativas dos clientes? b. Existem áreas não cobertas por este questionário onde acredita que a MASSLAB poderia melhorar os seus serviços ou a sua comunicação?

Fonte: Elaboração Própria, 2024

Este capítulo, portanto, delineia como cada uma destas ações contribuirá de forma decisiva para o cumprimento dos objetivos estratégicos da MASSLAB, através de um planeamento coordenado e eficiente.

5.3.5. Controlo e monitorização das ações

O sucesso de um Plano de Comunicação Integrada de Marketing depende não só da implementação eficaz das estratégias delineadas, mas também da capacidade de monitorizar e avaliar continuamente essas ações. O controlo sistemático permite identificar rapidamente áreas de melhoria e ajustar as estratégias em tempo real, garantindo que os objetivos estabelecidos sejam alcançados. Este capítulo descreve então as metodologias e métricas que

serão utilizadas para monitorizar e avaliar a eficácia das ações implementadas, assegurando a concretização dos objetivos da MASSLAB de forma sustentada, como apresentado nas Tabelas 34 a 46.

Tabela 34 – Controlo e monitorização do objetivo 1.1

1.1 Organização de uma conferência		
Tempo Estabelecido	• Concluir o planeamento nos primeiros 6 meses do ano • Realizar a conferência dentro dos 12 meses seguintes	
Ações de monitorização		
Indicador	Frequência	Método
4 oradores	Verificação mensal dos oradores confirmados	Revisão de confirmações e contratos
Patrocínio de pelo menos um líder do setor	Acompanhamento bimensal das negociações de patrocínio	Monitorização dos contactos com potenciais patrocinadores
Concluir o planeamento nos primeiros 6 meses	Revisão quinzenal do progresso do planeamento	Checklists detalhadas e reuniões de acompanhamento
Garantir cobertura da imprensa	Verificação mensal dos contactos estabelecidos	Monitorização das relações públicas e cobertura mediática planeada

Fonte: Elaboração Própria, 2024

Tabela 35 – Controlo e monitorização do objetivo 1.2

1.2 Presença nas escolas		
Tempo Estabelecido	Planear e executar as conferências nos primeiros 8 meses do ano	
Ações de monitorização		
Indicador	Frequência	Método
Garantir a participação de pelo menos 6 escolas	Verificação mensal do número de escolas confirmadas	Revisão dos contactos com as escolas
Executar as conferências nos primeiros 8 meses do ano	Revisão quinzenal do progresso na organização das conferências	Acompanhamento das etapas de planeamento e execução através de <i>checklists</i> e reuniões de acompanhamento

Fonte: Elaboração Própria, 2024

Tabela 36 – Controlo e monitorização do objetivo 1.3

1.3 Publicação de artigos		
Tempo Estabelecido	Implementar o calendário de artigos nos primeiros 3 meses do ano e publicação mensal dos mesmos	
Ações de monitorização		
Indicador	Frequência	Método
Desenvolver um calendário mensal de artigos de opinião	Revisão mensal do calendário de artigos propostos	Reuniões de <i>brainstorming</i> da equipa para planeamento e revisão do calendário
Publicar 1 artigo por mês	Verificação mensal do número de artigos publicados	Acompanhamento das datas de publicação e revisão dos artigos antes da publicação
Monitorizar as métricas de envolvimento dos artigos publicados	Verificação trimestral das métricas de envolvimento, como visualizações, partilhações e comentários	Análise das métricas fornecidas por plataformas de publicação e redes sociais
Garantir a qualidade e relevância dos artigos	Revisão trimestral da qualidade e relevância dos artigos publicados	Avaliação das reações dos leitores, <i>feedback</i> da equipa e análise comparativa com outros artigos de referência na área

Fonte: Elaboração Própria, 2024

Tabela 37 – Controlo e monitorização do objetivo 1.4

1.4 Presença na imprensa		
Tempo Estabelecido	• Iniciar os contatos com jornalistas nos primeiros 4 meses do ano • Cobertura em, pelo menos, 2 publicações nacionais importantes nos primeiros 7 meses do ano	
Ações de monitorização		
Indicador	Frequência	Método
Estabelecer relações com mais jornalistas	Revisão quinzenal dos progressos na identificação e contato com jornalistas	Registo e acompanhamento das interações com jornalistas, incluindo reuniões, e-mails e telefonemas
Cobertura em, pelo menos, 2 publicações nacionais	Acompanhamento trimestral das publicações e coberturas alcançadas	Monitorização das publicações e entrevistas agendadas, com registo das datas de publicação

Fonte: Elaboração Própria, 2024

Tabela 38 – Controlo e monitorização do objetivo 1.5

1.5 Prémios		
Tempo Estabelecido	Concluir o processo de identificação e participação em prémios nos próximos 10 meses	
Ações de monitorização		
Indicador	Frequência	Método
Apresentar candidaturas a três prémios nos primeiros 10 meses do ano	Revisão trimestral do progresso na identificação e candidatura a prémios	Monitorização das oportunidades de prémios relevantes, registo das datas de candidatura e acompanhamento do estado das candidaturas
Focar em prémios que estejam alinhados com as competências e objetivos estratégicos da empresa	Avaliação bimensal das oportunidades de prémios identificadas	Análise das características dos prémios em relação aos valores e competências da MASSLAB, com registo das candidaturas selecionadas
Impulsionar a reputação e a credibilidade da marca no mercado internacional	Avaliação trimestral do impacto das candidaturas e prémios na reputação da marca	Monitorização das menções na imprensa, feedback da audiência e análise comparativa com períodos anteriores após a atribuição dos prémios

Fonte: Elaboração Própria, 2024

Tabela 39 – Controlo e monitorização do objetivo 1.6

1.6 Media		
Tempo Estabelecido	Implementar o calendário de imediato	
Ações de monitorização		
Indicador	Frequência	Método
Calendário consistente com 2 <i>Instagram Takeovers</i> por mês	Avaliação mensal do número de <i>Instagram Takeovers</i> realizados	Revisão do calendário agendado, monitorização da participação da equipa e análise do <i>feedback</i> dos seguidores
Simplificar o processo de criação do conteúdo	Revisão trimestral do processo de criação de conteúdo	Avaliação do tempo médio gasto na criação de publicações e identificação de possíveis melhorias no processo
Aumentar o <i>engagement</i> nas redes sociais e a visibilidade da marca	Monitorização contínua das métricas de <i>engagement</i> e visibilidade	Análise mensal das métricas de interação (<i>likes</i> , comentários, partilhas) e do alcance das publicações

Fonte: Elaboração Própria, 2024

Tabela 40 – Controlo e monitorização do objetivo 2.1

2.1 Diversificar geograficamente o portfólio de projetos em Portugal		
Tempo Estabelecido	• Abrir o escritório em Lisboa este ano • Garantir parcerias nos primeiros sete meses do ano.	
Ações de monitorização		
Indicador	Frequência	Método
Concluir a abertura do escritório dentro do prazo estabelecido	Revisão trimestral do progresso da abertura do escritório	Acompanhamento regular das etapas de planeamento e execução
Estabelecer parcerias com duas práticas complementares dentro do prazo estabelecido	Verificação mensal do progresso das negociações de parceria	Monitorização das reuniões com potenciais parceiros, avaliando o interesse mútuo e a viabilidade

Fonte: Elaboração Própria, 2024

Tabela 41 – Controlo e monitorização do objetivo 2.2

2.2 Identificar clientes estratégicos alinhados com o perfil da empresa		
Tempo Estabelecido	Abordar clientes estratégicos identificados nos primeiros 7 meses do ano	
Ações de monitorização		
Indicador	Frequência	Método
Compilar uma lista de potenciais clientes estratégicos	Revisão mensal da lista de potenciais clientes e atualização conforme necessário	Utilização de ligações existentes, pesquisa de mercado e do setor para identificar clientes
Iniciar conversações com pelo menos 3 clientes estratégicos nos primeiros 7 meses do ano	Acompanhamento quinzenal do progresso das conversações	Monitorização das interações com os potenciais clientes, avaliando o interesse e a receptividade

Fonte: Elaboração Própria, 2024

Tabela 42 – Controlo e monitorização do objetivo 2.3

2.3 Fidelizar os clientes atuais		
Tempo Estabelecido	Concluir as avaliações dos clientes durante este ano	
Ações de monitorização		
Indicador	Frequência	Método
Concluir as avaliações dos clientes durante este ano	Realização trimestral de inquéritos e respetiva avaliação	Análise regular dos resultados dos inquéritos, identificando tendências e áreas de melhoria para aumentar os níveis de satisfação e fidelização dos clientes

Fonte: Elaboração Própria, 2024

Tabela 43 – Controlo e monitorização do objetivo 2.4

2.4 Participar num grande concurso internacional		
Tempo Estabelecido	Finalizar a candidatura ao concurso selecionado nos primeiros 9 meses	
Ações de monitorização		
Indicador	Frequência	Método
Conclusão da preparação da candidatura nos primeiros 9 meses	Revisão mensal do progresso da preparação da candidatura	Acompanhamento do desenvolvimento da candidatura, garantindo que todos os requisitos do concurso são cumpridos dentro do prazo estabelecido

Fonte: Elaboração Própria, 2024

Tabela 44 – Controlo e monitorização do objetivo 3.1

3.1 Contratação de membros internacionais		
Tempo Estabelecido	Concluir o processo de recrutamento das 4 contratações nos primeiros 7 meses	
Ações de monitorização		
Indicador	Frequência	Método
Recrutamento de pelo menos 2 contratações internacionais e 2 nacionais nos primeiros 7 meses	Verificação mensal do progresso de recrutamento	Acompanhamento regular das candidaturas recebidas, entrevistas realizadas e contratações efetuadas

Fonte: Elaboração Própria, 2024

Tabela 45 – Controlo e monitorização do objetivo 3.2

3.2 Sistematização da comunicação interna		
Tempo Estabelecido	• Atualizações do <i>Welcome Book</i> nos primeiros 2 meses. • Iniciar <i>Friday Bars</i> temáticos nos primeiros 2 meses. • Lançar o cartaz <i>MASS NEWS</i> no final de janeiro	
Ações de monitorização		
Indicador	Frequência	Método
Conclusão da atualização do <i>Welcome Book</i> nos primeiros 2 meses	Verificação quinzenal do progresso da atualização	Revisão regular do conteúdo atualizado do <i>Welcome Book</i>
Início de eventos variados no <i>Friday Bar</i> nos primeiros 2 meses	Avaliação mensal da participação e do envolvimento da equipa	Feedbacks após cada evento para avaliar o sucesso e a satisfação da equipa
Lançamento do cartaz <i>MASS NEWS</i> no final de janeiro	Acompanhamento semanal do progresso na criação e implementação do cartaz	Revisão regular do design e conteúdo do cartaz

Fonte: Elaboração Própria, 2024

Tabela 46 – Controlo e monitorização do objetivo 3.3

3.3 Do interior para o exterior		
Tempo Estabelecido	• Continuar os <i>Instagram Takeovers</i> quinzenais • Continuar a lançar a <i>newsletter</i> mensal • Realizar entrevistas regulares da <i>MASSTERS SERIES</i>	
Ações de monitorização		
Indicador	Frequência	Método
Métricas de interação nos <i>Instagram Takeovers</i>	Verificação das métricas de interação de 15 em 15 dias	Análise regular das métricas fornecidas pela plataforma <i>Instagram Insights</i> , identificando tendências de crescimento e <i>engagement</i>
Número de subscritores da <i>newsletter</i>	Monitorização mensal do número de novos seguidores	Acompanhamento do <i>feedback</i> e análise dos novos seguidores para avaliar o interesse e <i>engagement</i> dos subscritores
Audiência e feedback sobre as entrevistas da <i>MASSTERS SERIES</i>	Avaliação após cada entrevista	Recolha de feedback dos colaboradores e seguidores após cada entrevista

Fonte: Elaboração Própria, 2024

6. CONCLUSÃO

Neste capítulo, procede-se à resposta dos objetivos específicos delineados previamente, para oferecer uma análise abrangente e substancial. Inicialmente, procurou-se abordar os objetivos traçados, delineando as suas implicações e considerações decorrentes dos resultados obtidos. Posteriormente, apresentar-se-ão recomendações futuras e destacar-se-ão as limitações intrínsecas ao estudo.

6.1. RESPOSTA AOS OBJETIVOS DE INVESTIGAÇÃO

O objetivo geral deste projeto consistiu na elaboração de um Plano de Comunicação Integrada de Marketing para a MASSLAB para o ano de 2024. Mais especificamente, os objetivos específicos definidos foram os seguintes: 1) analisar a situação atual do mercado de serviços de arquitetura, 2) compreender a importância das práticas de comunicação e marketing no sucesso do setor, e 3) desenvolver ações específicas de Comunicação Integrada de Marketing para a MASSLAB.

6.1.1. Objetivo Específico 1 - Analisar a situação atual do mercado de serviços de arquitetura

Após uma revisão da literatura e a análise realizada ao longo deste estudo, emerge uma imagem nítida da situação atual do mercado de serviços de arquitetura. Uma transformação radical no paradigma desse setor é evidenciada, onde a estabilidade anteriormente experimentada deu lugar a um cenário extremamente competitivo e em constante evolução. A globalização tem sido um dos principais impulsionadores dessa mudança, tornando as condições de mercado mais voláteis e competitivas nas últimas décadas, exigindo que as

empresas de arquitetura adotem decisões mais dinâmicas para se posicionar estrategicamente neste mercado.

Externamente, as empresas de arquitetura enfrentam desafios provenientes do ambiente macroeconómico e sociocultural. A burocracia excessiva, regulamentações rigorosas e pressões sociais para a sustentabilidade são apenas alguns dos desafios que as empresas precisam de enfrentar. Além disso, a evolução das estruturas familiares e dos estilos de vida, juntamente com a crescente desigualdade socioeconómica e segregação espacial, são fatores culturais e sociais que exigem uma adaptação constante dos projetos habitacionais para atender às necessidades variadas dos clientes modernos.

Internamente, é notável a resistência dos profissionais da arquitetura em relação ao marketing. Esta resistência é frequentemente atribuída à falta de familiaridade com as práticas modernas de marketing e à crença de que a qualidade intrínseca dos seus projetos será naturalmente atrativa para os clientes. Além disso, a falta de uma estratégia clara de diferenciação e segmentação de mercado tem levado a uma abordagem genérica, que não satisfaz as necessidades específicas dos clientes.

A relação com clientes e potenciais clientes também se revela um impasse para os escritórios de arquitetura. A principal razão está essencialmente relacionada com a falta de conhecimento, por parte dos clientes, sobre o que são serviços de arquitetura e sobre a importância que estes têm para a sociedade. Esta falta de conhecimento leva a que pessoas que nunca contactaram com este tipo de serviços associem a arquitetura apenas aos aspetos mais tangíveis e físicos, como a beleza e os espaços agradáveis. No entanto, apenas são capazes de reconhecer valores como a funcionalidade, o bem-estar, o conforto e a harmonia aqueles que já são efetivamente clientes.

Em suma, a interação entre fatores externos e internos molda o ambiente em que as empresas de arquitetura operam. Para prosperarem neste contexto, é essencial que estas empresas adotem abordagens estratégicas e adaptativas, reconhecendo e respondendo eficazmente aos desafios e oportunidades apresentados pelo mercado.

6.1.2. Objetivo específico 2 - Compreender a importância das práticas de comunicação e marketing no sucesso do setor

Com base na revisão da literatura e na análise realizada, é evidente que as práticas de comunicação e marketing desempenham um papel fundamental no sucesso do setor da arquitetura.

Primeiramente, a revisão da literatura destacou a importância do marketing como uma ferramenta indispensável para o sucesso das empresas, independentemente do setor em que operam. No caso específico da arquitetura, a diferenciação e a visibilidade são essenciais para destacar uma empresa num mercado competitivo. As práticas de marketing eficazes permitem que as empresas de arquitetura comuniquem as suas habilidades, experiência e propostas de valor de forma clara e persuasiva para potenciais clientes.

Além disso, a análise realizada identificou pontos-chave que ressaltam a importância das práticas de comunicação e marketing no setor da arquitetura. A diversificação das estratégias de comunicação, a consistência na presença online, o envolvimento do público, a criatividade na apresentação de projetos e o *networking* com outros profissionais são aspetos cruciais para construir uma reputação sólida e alcançar o sucesso no mercado.

Através da análise SWOT, também foi possível identificar como as práticas de comunicação e marketing podem ser aproveitadas para capitalizar os pontos fortes da empresa, melhorar as fraquezas, explorar oportunidades e mitigar ameaças.

Em suma, as práticas de comunicação e marketing são fundamentais para o sucesso do setor da arquitetura, pois permitem que as empresas se destaquem num mercado competitivo, estabeleçam relacionamentos sólidos com clientes e parceiros e promovam a sua proposta de valor de forma eficaz. Ao compreender a importância dessas práticas e implementá-las de maneira estratégica, as empresas de arquitetura podem alcançar um crescimento sustentável e uma vantagem competitiva duradoura.

6.1.3. Objetivo específico 3 - Desenvolver ações específicas de Comunicação Integrada de Marketing para a MASSLAB

O Objetivo Específico 3 surge como uma interseção dos dois objetivos anteriores, visando a implementação de estratégias concretas de comunicação e marketing adaptadas à realidade e às necessidades da MASSLAB. Ao analisar os resultados da revisão da literatura em conjunto com as ações delineadas para a empresa, fica evidente a importância de uma abordagem integrada e estratégica para alcançar os objetivos traçados.

A partir da revisão da literatura, compreende-se que a diversificação geográfica do portfólio de projetos, a identificação de clientes estratégicos, a fidelização dos clientes atuais e a contratação de talentos internacionais são estratégias fundamentais para o sucesso de empresas no setor da arquitetura. Essas estratégias são corroboradas pela constatação de que a presença em diferentes mercados, a parceria com clientes alinhados com os valores da empresa e o investimento no desenvolvimento e retenção de talentos são elementos-chave para o crescimento e a sustentabilidade do negócio.

No contexto da MASSLAB, as ações específicas delineadas para alcançar esses objetivos refletem diretamente essas conclusões. A abertura de um novo escritório em Lisboa e a colaboração com gabinetes de práticas complementares procuram não apenas diversificar o portfólio de projetos, mas também fortalecer a presença da empresa em diferentes regiões e

ampliar sua influência a nível nacional. Além disso, a identificação e abordagem de clientes estratégicos alinhados com os valores da empresa e a fidelização dos clientes atuais visam garantir uma base sólida de clientes e promover a continuidade dos relacionamentos comerciais.

A contratação de membros internacionais, por sua vez, não só enriquece a diversidade e as competências da equipa da MASSLAB, mas também contribui para a expansão global da empresa, refletindo o seu compromisso com a inovação e a excelência na arquitetura. Por fim, a sistematização da comunicação interna e a divulgação dos bastidores da empresa através de diversos canais reforçam a transparência, valorizam os colaboradores e promovem uma cultura interna positiva, elementos essenciais para o envolvimento e o sucesso organizacional.

Portanto, ao implementar essas ações específicas de comunicação integrada de marketing, a MASSLAB está posicionada para alcançar os seus objetivos estratégicos de aumentar a notoriedade, a reputação e o impacto da marca, alcançar novos mercados e clientes, bem como reter e atrair novos talentos. Essas estratégias não apenas refletem as melhores práticas identificadas na literatura, mas também são adaptadas às necessidades e realidade específica da empresa, garantindo uma abordagem abrangente e eficaz para o crescimento e sucesso no competitivo mercado da arquitetura.

Este projeto oferece contribuições práticas significativas para a MASSLAB ao delinear um plano estratégico de Comunicação Integrada de Marketing para 2024. A análise do mercado de serviços de arquitetura, a compreensão da importância das práticas de comunicação e marketing e o desenvolvimento de ações específicas permitem à MASSLAB fortalecer a sua presença no mercado. As recomendações visam diversificar o portfólio de

projetos, formar parcerias estratégicas, fidelizar clientes, contratar talentos internacionais e sistematizar a comunicação interna. Estas ações irão ajudar a aumentar a notoriedade da marca, expandir para novos mercados e atrair talentos essenciais, posicionando a MASSLAB para um crescimento sustentável e sucesso contínuo no competitivo mercado da arquitetura.

6.2.RECOMENDAÇÕES FUTURAS E LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Este estudo enfrentou várias limitações que devem ser reconhecidas e abordadas em futuras investigações. Em primeiro lugar, a gestão da marca no contexto do marketing de serviços, especialmente em empresas de arquitetura, ainda é um campo pouco desenvolvido tanto na teoria quanto na prática. Smyth & Kioussi (2011) destacam que a gestão da marca é amplamente ignorada nas teorias e práticas de gestão de empresas de arquitetura, o que limita a base teórica disponível para a elaboração de estratégias eficazes. Esta lacuna influenciou a capacidade de aplicar teorias consolidadas de gestão de marca ao caso da MASSLAB. Portanto, futuras pesquisas devem explorar como os princípios de gestão de marca podem ser adaptados e aplicados ao contexto específico das empresas de arquitetura, desenvolvendo uma base teórica mais sólida sobre a gestão da marca este setor especificamente.

Além disso, a investigação sobre marketing e desenvolvimento empresarial na prática profissional dos arquitetos é escassa. Foreman et al. (1994) e Murtagh et al. (2016) afirmam que a comercialização de serviços de arquitetura é uma área de pesquisa muito negligenciada. Isso resulta num déficit de referências acadêmicas e estudos de caso que poderiam enriquecer a análise e fornecer uma visão mais robusta das melhores práticas de marketing para empresas de arquitetura. Assim, é recomendável que estudos futuros

explorem as especificidades deste setor, fornecendo *insights* práticos para a aplicação destas teorias.

Outra limitação significativa foi a amostragem dos dados. Os dados analisados neste estudo foram exclusivamente da MASSLAB, o que pode não representar a experiência de outras empresas de arquitetura. Para fornecer uma solução mais abrangente, futuras pesquisas devem recolher e analisar dados de múltiplos escritórios de arquitetura, tanto em Portugal como no estrangeiro. Isso permitiria uma comparação mais ampla e o desenvolvimento de uma compreensão mais global das práticas de marketing no setor.

Determinar a eficácia das diferentes formas de comunicação de marketing online ainda é um grande desafio. As teorias tradicionais de marketing podem não ser totalmente aplicáveis ao contexto digital, exigindo adaptações ou novas abordagens. Futuras investigações devem explorar como as teorias tradicionais de marketing podem ser adaptadas ou repensadas para o contexto digital, garantindo que as empresas de arquitetura possam utilizar essas ferramentas de forma eficaz (Krizanova et al., 2019).

Com o avanço das tecnologias digitais, é crucial que as empresas de arquitetura integrem novas ferramentas tecnológicas nas suas estratégias de marketing. Pesquisas futuras devem investigar como a realidade aumentada (AR), a realidade virtual (VR) e outras tecnologias emergentes podem ser utilizadas para promover serviços de arquitetura de maneira inovadora e envolvente. Este campo de estudo oferece um vasto potencial para explorar novas formas de comunicação e interação com clientes e *stakeholders*, ampliando o alcance e a eficácia das estratégias de marketing.

Para melhorar continuamente as estratégias de marketing, as empresas de arquitetura devem implementar mecanismos robustos para recolher *feedback* dos clientes. Através de uma compreensão mais profunda das necessidades e expectativas dos clientes, é possível

ajustar as estratégias de marketing de forma mais precisa e eficaz, fortalecendo a relação com os clientes e aumentando a fidelização. Este foco no *feedback* contínuo e na adaptação das estratégias é fundamental para garantir a relevância e o sucesso das práticas de marketing num ambiente de mercado em constante evolução.

Ao abordar essas recomendações, futuras pesquisas podem contribuir significativamente para o desenvolvimento de uma compreensão mais profunda e aplicada do marketing de serviços de arquitetura, proporcionando às empresas ferramentas mais eficazes para enfrentar os desafios do mercado contemporâneo. A implementação dessas estratégias permitirá às empresas de arquitetura, como a MASSLAB, posicionarem-se de forma mais competitiva, inovadora e alinhada com as necessidades de um mercado global cada vez mais dinâmico.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agência Lusa. (2023, August 16). “Elevada procura”: plataforma de candidaturas a apoio à eficiência energética indisponível no primeiro dia do prazo. *CNN Portugal*. <https://cnnportugal.iol.pt/fundo-ambiental/plataforma/elevada-procura-plataforma-de-candidaturas-a-apoio-a-eficiencia-energetica-indisponivel-no-primeiro-dia-do-prazo/20230816/64dce209d34e3ae5b8c4b556>
- Albergaria, F. (2024, March 3). Políticas habitacionais perpetuam a segregação social e aprofundam o racismo. *Com Ciência*. <https://www.comciencia.br/politicas-habitacionais-perpetuam-a-segregacao-social-e-aprofundam-o-racismo/>
- Albuquerque, R. (2022, July 25). Desigualdades sociais: em 28% dos concelhos, mais de metade das famílias são pobres. *Expresso*. <https://expresso.pt/sociedade/2022-07-24-Desigualdades-sociais-em-28-dos-concelhos-mais-de-metade-das-familias-sao-pobres-908ba380>
- Ali, B. J., Anwar, G., Gardi, B., Othman, B. J., Aziz, H. M., Ahmed, S. A., Hamza, P. A., Ismael, N. B., Sorguli, S., & Sabir, B. Y. (2021). Business Communication Strategies: Analysis of Internal Communication Processes. *Journal of Humanities and Education Development*, 3(3), 16–38. <https://doi.org/10.22161/jhed.3.3.4>
- Anwar, G., & Shukur, I. (2015). The Impact of Training and Development on Job Satisfaction: A Case Study of Private Banks in Erbil. *International Journal of Social Sciences & Educational Studies*, 2(1).
- Aragão, C., Parker, K., Greenwood, S., Baronavski, C., & Mandapat, J. C. (2023, September 14). The Modern American Family. *Pew Research Center*. <https://www.pewresearch.org/social-trends/2023/09/14/the-modern-american-family/>
- ArchDaily Brasil. (2021, April 20). Edifícios Inteligentes: O mais recente de arquitetura e notícia. *ArchDaily Brasil*. <https://www.archdaily.com.br/br/tag/edificios-inteligentes>
- ArchDaily Brasil. (2024, January 29). Inteligência Artificial: O mais recente de arquitetura e notícia. *ArchDaily Brasil*. <https://www.archdaily.com.br/br/tag/inteligencia-artificial>
- Autodesk. (2024). *Building information modeling*. Autodesk. <https://www.autodesk.com/solutions/aec/bim>
- Bardin, L. (2013). *Análise de Conteúdo* (Edições 70, Ed.).
- Belén, V. S. (2024, April 9). Estas casas impressas em 3D são feitas de 150.000 garrafas de plástico. *Idealista*. <https://www.idealista.pt/news/imobiliario/habitacao/2024/04/09/63493-estas-casas-impressas-em-3d-sao-feitas-de-150-000-garrafas-de-plastico>

- Blakeman, R. (2018). *Integrated Marketing Communication: Creative Strategy from Idea to Implementation* (3rd ed.). Rowman & Littlefield.
- Bourbon, M. J. (2022, August 20). A família está em mudança. E a diversidade também se faz nas casas dos portugueses. *Expresso*. <https://expresso.pt/revista/fisga/2022-08-20-A-familia-esta-em-mudanca.-E-a-diversidade-tambem-se-faz-nas-casas-dos-portugueses-80021a9f>
- Branco, A. S. (2023, December 29). 2023, o ano da “consolidação” da vulnerabilidade social. *Observador*. <https://observador.pt/opiniaio/2023-o-ano-da-consolidacao-da-vulnerabilidade-social/>
- Butler, S. M., & Grabinsky, J. (2020, November 16). Tackling the legacy of persistent urban inequality and concentrated poverty. *Brookings*. <https://www.brookings.edu/articles/tackling-the-legacy-of-persistent-urban-inequality-and-concentrated-poverty/>
- Caetano, J., & Rasquilha, L. (2007). *Gestão da Comunicação* (Quimera, Ed.).
- Cheung, M. L., Pires, G. D., & Rosenberger III, P. J. (2019). Developing a conceptual model for examining social media marketing effects on brand awareness and brand image. *International Journal of Economics and Business Research*, 17(3), 243–261.
- Claudino, H. M. (2024, April 9). “Parece a inflação argentina”. Em Portugal (ao contrário da média da zona Euro) os preços das casas não descem. *CNN Portugal*. <https://cnnportugal.iol.pt/precos/casas/parece-a-inflacao-argentina-em-portugal-ao-contrario-da-media-da-zona-euro-os-precos-das-casas-nao-descem/20240409/661455c5d34ebf9bbb3c3531>
- Clow, K. E., & Baack, D. E. (2018). *Integrated Advertising, Promotion, and Marketing Communications* (8th ed.). Pearson Education Limited.
- Cortez, R. M., Clarke, A. H., & Freytag, P. V. (2021). B2B market segmentation: A systematic review and research agenda. *Journal of Business Research*, 126, 415–428. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.12.070>
- Cova, B., & Holstius, K. (1993). How to create competitive advantage in project business. *Journal of Marketing Management*, 9(2), 105–121. <https://doi.org/10.1080/0267257X.1993.9964224>
- Datech. (2023, July 12). *A Inteligência Artificial aplicada à Arquitetura: Uma Arquitetura eficiente e inteligente*. Datech. <https://www.datech.pt/software/inteligencia-artificial-aplicada-a-arquitetura/>
- Diário da República. (2024, May 30). *Regulamento Geral das Edificações Urbanas - RGEU*. Diário Da República. <https://diariodarepublica.pt/dr/legislacao-consolidada/decreto-lei/1951-120610500>

- Dillahunt, J. (2019, July 22). Co-living. *BBC*.
<https://www.bbc.com/worklife/article/20190718-co-living>
- Espírito Santo, M. (2024, February 24). Dois anos depois, guerra na Ucrânia ainda pesa na economia europeia. *Sapo*. <https://eco.sapo.pt/2024/02/24/dois-anos-depois-guerra-na-ucrania-ainda-pesa-na-economia-europeia/>
- Fernandes, L. A., & Gomes, J. M. M. (2003). *Relatório de pesquisa nas ciências sociais: Características e modalidades de investigação*.
- Ferrão, F. (2024, April 28). Calma e segurança atraem americanos que compram casa em Portugal. *Diário de Notícias*. <https://www.dn.pt/6705601199/calma-e-seguranca-atraem-americanos-que-compram-casa-em-portugal/>
- Ferreira, A. V. (2024). *Edifícios inteligentes*. EY. https://www.ey.com/pt_br/real-estate-hospitality-construction/smart-buildings
- Ferreira, J. N., & Marcela, A. (2023, January 16). Redes de coworks em Portugal aceleram crescimento com novas aberturas para 2023. *Sapo*.
<https://eco.sapo.pt/2023/01/16/redes-de-coworks-em-portugal-aceleram-crescimento-com-novas-aberturas-para-2023/>
- Foreman, S. K., Morgan, R. E., & Poh, T. C. C. (1994). Assessing the Status of Marketing in Architectural Service Firms. *Management Decision*, 32(4), 36–42.
<https://doi.org/10.1108/00251749410058662>
- Graça, A. (2022, May 8). A expansão urbana continua a aumentar à custa da natureza na Europa. *Meteored*. <https://www.tempo.pt/noticias/actualidade/a-expansao-urbana-continua-a-aumentar-a-custa-da-natureza-na-europa-impactos-negativos.html>
- Gradil, N. N. (2023, July 14). Segregação espacial: as desigualdades nas áreas urbanas. *Politize*. <https://www.politize.com.br/segregacao-espacial/>
- Idealista. (2021, December 29). O que é o BIM e que vantagens traz para a construção? *Idealista*. <https://www.idealista.pt/news/imobiliario/construcao/2021/12/27/50277-o-que-e-o-bim-e-que-vantagens-traz-para-a-construcao>
- Idealista. (2023, August 8). Estrangeiros compram casas 58% mais caras que residentes em Portugal. *Idealista*.
<https://www.idealista.pt/news/imobiliario/habitacao/2023/08/08/58934-estrangeiros-compram-casas-58-mais-caras-que-residentes-em-portugal>
- Idealista. (2024, April 3). Escassez de imóveis em Portugal faz disparar preço das casas em 10%. *Idealista*.
<https://www.idealista.pt/news/imobiliario/habitacao/2024/04/03/63461-escassez-de-imoveis-em-portugal-faz-disparar-preco-das-casas-em-10>

- IEA. (2019). *Industry report: Buildings and Climate Change*. <https://www.iea.org/energy-system/buildings>
- Kalogiannidis, S. (2021). Business Trust and Communication as Predictors of Business Growth. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 18(10), 1512–1522. <https://doi.org/10.37394/23207.2021.18.138>
- Karam, A. H. (2003). Marketing and architects in South Africa. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 10(6), 402–412. <https://doi.org/10.1108/09699980310509372>
- Kitchen, P. J., & Burgmann, I. (2010). Integrated Marketing Communication. In *Wiley International Encyclopedia of Marketing* (Vol. 6, pp. 2063–2065). Wiley.
- Kitchen, P. J., & Burgmann, I. (2015). Integrated marketing communication: Making it work at a strategic level. *Journal of Business Strategy*, 36(4), 34–39. <https://doi.org/10.1108/JBS-05-2014-0052>
- Kolleeny, J., & Linn, C. (2002). Marketing: Lessons from America's Best-managed Architectural Firms. In *McGraw Hill Construction*. McGraw Hill Construction.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15th Ed.). Pearson Education Limited.
- Kougia, I., & Smyth, H. (2011). Architects' marketing activities: explicit and implicit relationship marketing attitudes. *Journal of Services Marketing*, 25(7), 653–662.
- Krizanova, A., Lazaroiu, G., Gajanova, L., Kliestikova, J., Nadanyiova, M., & Moravcikova, D. (2019). The effectiveness of marketing communication and importance of its evaluation in an online environment. *Sustainability*, 11(24). <https://doi.org/10.3390/su11247016>
- Kunsch, M. M. K. (2006). Planejamento e gestão estratégica de relações públicas nas organizações contemporâneas. *Anàlisi: Quaderns de Comunicació i Cultura*, 34(3), 125–139.
- Labanauskaitė, D., Fiore, M., & Stašys, R. (2020). Use of E-marketing tools as communication management in the tourism industry. *Tourism Management Perspectives*, 34. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2020.100652>
- Liuni, F. (2023, April 10). “É assim que a arquitetura se faz com inteligência artificial.” *Idealista*. <https://www.idealista.pt/news/imobiliario/habitacao/2023/04/10/57334-e-assim-que-a-arquitetura-acontece-com-inteligencia-artificial>
- Low, S. P., Gao, S., & Mohdari, M. M. (2016). Marketing importance and marketing performance measurement of architecture firms in Singapore: an exploratory study. *Construction Management and Economics*, 34(11), 739–750. <https://doi.org/10.1080/01446193.2016.1211719>

- Lusa. (2023, November 8). Guerra no Médio Oriente tem “impacto limitado” na economia europeia, diz FMI. *Expresso*. <https://expresso.pt/internacional/medio-orienteguerra-israel-hamas/2023-11-08-Guerra-no-Medio-Oriente-tem-impacto-limitado-na-economia-europeia-diz-FMI-1c99c8ba>
- Marconi, M. de A., & Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos de Metodologia Científica* (Atlas, Ed.; 5th ed.). www.atlasnet.com.br
- Marketeer. (2024, May 15). Famílias monoparentais e casais sem filhos aumentam em Portugal. *Marketeer*. <https://marketeer.sapo.pt/familias-monoparentais-e-casais-sem-filhos-aumentam-em-portugal/>
- Morgan, N. A., Whitler, K. A., Feng, H., & Chari, S. (2019). Research in marketing strategy. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47(1), 4–29. <https://doi.org/10.1007/s11747-018-0598-1>
- Mundo Isopor. (2024, February 15). Impactos ambientais da construção civil: como evitar? *Mundo Isopor*. <https://www.mundoisopor.com.br/mercado/impactos-ambientais-da-construcao-civil>
- Murtagh, N., Roberts, A., & Hind, R. (2016). The role of environmental sustainability in marketing of small architectural design practices. *Construction Management and Economics*, 34(4–5), 258–271. <https://doi.org/10.1080/01446193.2016.1151063>
- Nobre, H., & Faria, J. (2017). Exploring marketing strategies in architectural services: the case of the architecture firms in Portugal. *International Journal of Business Excellence*, 12(3), 275–293. <https://doi.org/10.1504/IJBEX.2017.10001516>
- Norouzi, N., Shabak, M., Embi, M. R. Bin, & Khan, T. H. (2015). The Architect, the Client and Effective Communication in Architectural Design Practice. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 172, 635–642. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.413>
- Nyandongo, K. M., & Davids, M. (2017). The impact of communication on project performance: An empirical study. *International Journal of Project Management*, 33(7), 1208–1217.
- O’Connor, J. V. (1978). The discrete capability factor in marketing professional services. *Industrial Marketing Management*, 7(4), 308–310.
- Oliveira, A. (2024, May 23). Os Desafios da Arquitetura. *Construir*. <https://www.construir.pt/opiniao/os-desafios-da-arquitetura>
- Oliveira, E. R., & Ferreira, P. (2014). *Métodos de Investigação: Da Interrogação à Descoberta Científica* (Vida Económica, Ed.; 1st ed.).
- ONU. (2022, November 10). Emissões de CO2 na área de construção civil atingem novo recorde. *ONU News*. <https://news.un.org/pt/story/2022/11/1805122>

- Othman, B. A., Harun, A., De Almeida, N. M., & Sadq, Z. M. (2021). The effects on customer satisfaction and customer loyalty by integrating marketing communication and after sale service into the traditional marketing mix model of Umrah travel services in Malaysia. *Journal of Islamic Marketing*, 12(2), 363–388. <https://doi.org/10.1108/JIMA-09-2019-0198>
- Pandey, N., Nayal, P., & Rathore, A. S. (2020). Digital marketing for B2B organizations: structured literature review and future research directions. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 35(7), 1191–1204. <https://doi.org/10.1108/JBIM-06-2019-0283>
- Pereira, A. P. (2023, June 24). A desigualdade voltou a disparar. Retrato no Oeste por entre golfe e barracas. *Público*. <https://www.publico.pt/2023/06/24/sociedade/noticia/desigualdade-voltou-disparar-retrato-oeste-golf-barracas-2054387>
- Pickton, D., & Broderick, A. (2005). *Integrated Marketing Communications* (2nd Ed.). Prentice Hall/Financial Times.
- Pietroforte, R. (1997). Communication and governance in the building process. *Construction Management and Economics*, 15(1), 71–82. <https://doi.org/10.1080/014461997373123>
- Piovesan, A., & Temporini, E. R. (1995). Exploratory research: A methodological procedure applied to the study of human factors in the field of public health. *Revista de Saúde Pública*, 29(4), 318–325.
- Portal da Habitação. (2019). *Fundo Nacional de Reabilitação do Edificado*. Portal Da Habitação. <https://www.portaldahabitacao.pt/fundo-nacional-para-a-reabilitacao-do-edificado>
- Portugal.gov.pt. (2023, August 16). *Programa de Apoio a Edifícios Mais Sustentáveis*. Portugal GOV. <https://www.portugal.gov.pt/pt/gc23/comunicacao/noticia?i=programa-de-apoio-a-edificios-mais-sustentaveis>
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. Van. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (Gradiava, Ed.; 4th ed.).
- Relvas, R. B. (2024, January 10). Preços das casas derrapam na Europa, mas continuam a disparar em Portugal. *Público*. <https://www.publico.pt/2024/01/10/economia/noticia/precos-casas-derrapam-europa-continuum-disparar-portugal-2076386>
- Santos, G., & Magalhães, M. (2023, June 29). Greening cities, o novo tema prioritário da agenda urbana para a UE. *Smart Cities*. <https://smart-cities.pt/opiniao-entrevista/greening-cities-o-novo-tema-prioritario-da-agenda-urbana-para-a-ue-2/>

- Sarkar, S., Gurran, N., & Shrivastava, R. (2024, May 9). Our cities are widening the divide between the well-off and the rest. How can we turn this damaging trend around? *The Conversation*. <https://theconversation.com/our-cities-are-widening-the-divide-between-the-well-off-and-the-rest-how-can-we-turn-this-damaging-trend-around-222386>
- Schultz, D. E. (1992). Integrated marketing communications. *Journal of Promotion Management*, 1(1), 99–104. https://doi.org/10.1300/J057v01n01_07
- Schultz, D. E., & Schultz, H. J. (2004). *IMC the Next Generation: Five Steps for Delivering Value and Measuring Returns Using Marketing Communication* (1st ed.). McGraw-Hill.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach* (John Wiley & Sons, Ed.; 7th ed.). www.wileypluslearningspace.com
- Silva, N. (2019, July 18). *Edifícios inteligentes: desafios e oportunidades*. Edifícios e Energia. <https://edificioseenergia.pt/opinioao-analise/edificios-inteligentes-1817/>
- Singh, E., & Singh, D. P. (2017). Architectural profession in India: perception towards service marketing. *Journal of Engineering, Design and Technology*, 15(5), 574–590. <https://doi.org/10.1108/JEDT-03-2017-0024>
- Siza Vieira, P. (2023, September 20). A crise da habitação, um fenómeno europeu agravado em Portugal. *Eco Sapo*. <https://eco.sapo.pt/especiais/ensaio-de-pedro-siza-vieira-a-crise-da-habitacao-um-fenomeno-europeu-agravado-em-portugal/>
- Skaates, M. A., Tikkanen, H., & Alajoutsijärvi, K. (2002). Social and cultural capital in project marketing service firms: Danish architectural firms on the German market. *Scandinavian Journal of Management*, 18(4), 589–609.
- Smit, W. (2023, June 7). Tackling inequality in the city—Cape Town. *Social Europe*. <https://www.socialeurope.eu/tackling-inequality-in-the-city-cape-town>
- Smyth, H., & Kioussi, S. (2011). Architecture firms and the role of brand management. *Architectural Engineering and Design Management*, 7(3), 205–217. <https://doi.org/10.1080/17452007.2011.594573>
- Soares, T. (2024, March 15). Avaliação de segurança dos edifícios contra sismos passa a ser obrigatória na fase do projeto de arquitetura. *Expresso*. <https://expresso.pt/sociedade/2024-03-15-Avaliacao-de-seguranca-dos-edificios-contrasismos-passa-a-ser-obrigatoria-na-fase-do-projeto-de-arquitetura-c0dffb05>
- Solomon, D., Maxwell, C., & Castro, A. (2019). *Systemic Inequality: Displacement, Exclusion, and Segregation*. <https://www.americanprogress.org/article/systemic-inequality-displacement-exclusion-segregation/>

- Spry, A., & Lukas, B. A. (2016). Brand Portfolio Architecture and Firm Performance: The Moderating Impact of Generic Strategy. In C. Campbell & J. (Jonathon) Ma (Eds.), *Looking Forward, Looking Back: Drawing on the Past to Shape the Future of Marketing*. Springer International Publishing.
- Sul, S. (2023, December 12). *Inquérito: portugueses pedem “menos burocracia, maior rapidez” na aprovação de licenças de construção*. Edifícios e Energia. <https://edificioseenergia.pt/noticias/1212-inquerito-portugueses-pedem-menos-burocracia-maior-rapidez-na-aprovacao-de-licencas-de-construcao/>
- Tarsakoo, P., & Charoensukmongkol, P. (2020). Dimensions of social media marketing capabilities and their contribution to business performance of firms in Thailand. *Journal of Asia Business Studies*, 14(4), 441–461. <https://doi.org/10.1108/JABS-07-2018-0204>
- Tellis, W. (1997). Application of a Case Study Methodology. *The Qualitative Report*, 3(3), 1–19.
- Turner, E. B. (1969). Marketing Professional Services. *Journal of Marketing*, 33(4), 56–61.
- van Hove, N. I. E. L. S. (2016). An S&OP communication plan: The final step in support of company strategy. *Foresight: The International Journal of Applied Forecasting*, 42, 5–10. www.forecasters.org/foresight
- Vasconcelos, L. R. (2009). *Planejamento de Comunicação Integrada: Manual de sobrevivência para as organizações do século XXI* (Summus Editorial, Ed.). Summus Editorial.
- Wissen, S., & Anatan, L. (2023). The influence of customer inspiration on social media marketing toward architectural service purchase intention. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 25(1), 13–24. <https://doi.org/10.9744/jmk.25.1.13-24>
- Yacoub, G. M., & Al Greiza, A. A. H. (2023). *Digital Marketing methods: Iraqi Architectural Firms as a Case Study*. <https://www.researchgate.net/publication/370287234>
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods* (5th ed.). Sage Publications.
- Zarzecki, L. (2023, February 8). Metro Growth: The hidden cost of urban sprawl. *CBS News*. <https://www.cbsnews.com/colorado/news/metro-growth-hidden-cost-urban-sprawl/>

APÊNDICES

Apêndice I – Avaliação de métrica das redes sociais durante o ano de 2023

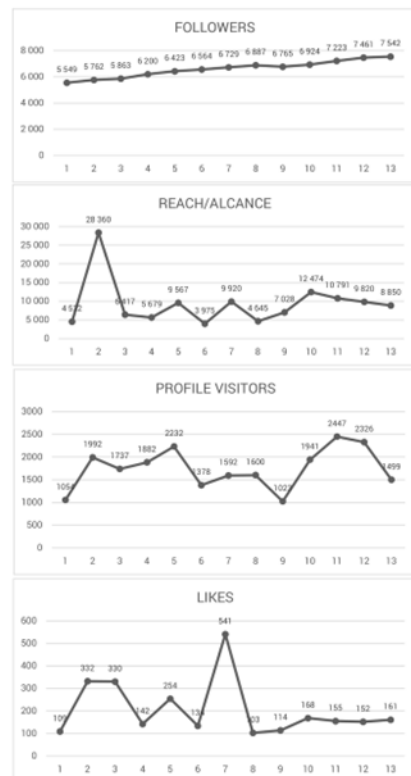
INSTAGRAM METRICS

Month	DEC 2022	JANUARY	FEBRUARY	MARCH	APRIL	MAY	JUNE	JULY	AUGUST	SEPTEMBER	OCTOBER	NOVEMBER	DECEMBER
INSTAGRAM - Followers													
Result	5 549	5 762	5 863	6 200	6 423	6 564	6 729	6 887	6 765	6 924	7 223	7 461	7 542
Growth	0	213	101	337	223	141	165	158	-122	159	299	238	81

INSTAGRAM - Reach/Alcance													
Result	4 532	28 360	6 417	5 679	9 567	3 975	9 920	4 645	7 028	12 474	10 791	9 820	8 850
Growth	0	23 828	-21 943	-738	3 888	-5 592	5 945	-5 275	2 383	5 446	-1 683	-971	-970

INSTAGRAM - Visitors to the profile													
Result	1054	1992	1737	1882	2232	1378	1592	1600	1023	1941	2447	2326	1499
Growth	0	938	-255	145	350	-854	214	8	-577	918	506	-121	-827

INSTAGRAM - Likes (média dos posts durante o mês)													
Result	109	332	330	142	254	134	541	103	114	168	155	152	161
Growth	0	223	-2	-188	112	-120	407	-438	11	54	-13	-3	9

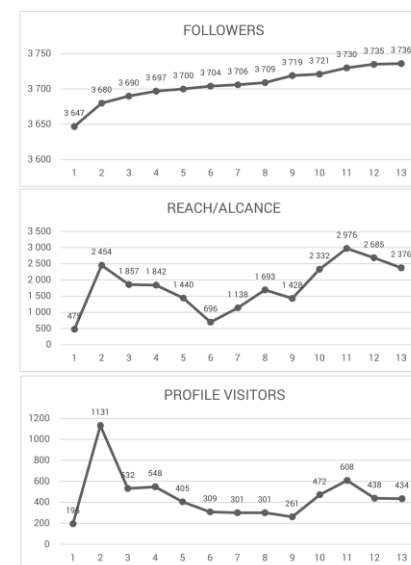


FACEBOOK METRICS

Month	DEC 2022	JANUARY	FEBRUARY	MARCH	APRIL	MAY	JUNE	JULY	AUGUST	SEPTEMBER	OCTOBER	NOVEMBER	DECEMBER
FACEBOOK - Followers													
Result	3 647	3 680	3 690	3 697	3 700	3 704	3 706	3 709	3 719	3 721	3 730	3 735	3 736
Growth	0	33	10	7	3	4	2	3	10	2	9	5	1

FACEBOOK - Reach/Alcance													
Result	475	2 454	1 857	1 842	1 440	696	1 138	1 693	1 428	2 332	2 976	2 685	2 376
Growth	0	1 979	-597	-15	-402	-744	442	555	-265	904	644	-291	-309

FACEBOOK - Visitors to the profile													
Result	195	1131	532	548	405	309	301	301	261	472	608	438	434
Growth	0	936	-599	16	-143	-96	-8	0	-40	211	136	-170	-4



LINKEDIN METRICS

Month DEC 2022 JANUARY FEBRUARY MARCH APRIL MAY JUNE JULY AUGUST SEPTEMBER OCTOBER NOVEMBER DECEMBER 2023

LINKEDIN - Followers

Result	2 653	3 010	3 161	3 330	3 478	3 595	3 688	3 784	3 891	4 011	4 167	4 391	4 541
Growth	0	357	151	169	148	117	93	96	107	120	156	224	150

LINKEDIN - Reach/Alcance/Impressões únicas

Result	6 156	19 464	8 847	10 814	5 913	4 870	4 745	3 666	5 080	10 595	11 536	14 550	7 979
Growth	0	13 308	-10 617	1 967	-4 901	-1 043	-125	-1 079	1 414	5 515	941	3 014	-6 571

LINKEDIN - Visitors to the profile (total page visualizations)

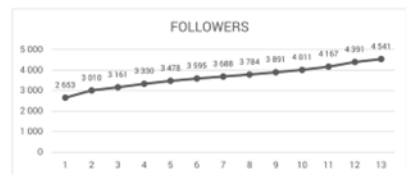
Result	356	1117	567	946	660	674	889	606	783	655	1031	1694	1054
Growth	0	761	-550	379	-286	14	215	-283	177	-128	376	663	-640

LINKEDIN - Engagement rate (%)

Result	8,59	12,15	13,5	9,52	14,72	8,83	8,03	6,66	11,45	10,64	10,98	12,7	10,53
Growth	0	3,56	1,35	-3,98	5,2	-5,89	-0,8	-1,37	4,79	-0,81	0,34	1,72	-2,17

LINKEDIN - Newsletter subscribers

Result												1331	1524
Growth												1331	193



Fonte: Elaboração Própria, 2024

Apêndice II: Análise da Concorrência da MASSLAB

NOME	PROMONTORIO	ARX	AO LX	OPENBOOK	OODA	MASSLAB
ESCRITÓRIO	Lisboa, Angola, Alemanha, Kuwait, Moçambique, Catar, USA	Lisboa	Lisboa, Brasil (São Paulo)	Lisboa	Porto, Lisboa	Porto
ANO	1990	1991	2002	2007	2010	2016
PEOPLE	80	19	32	72	50	50
O QUÊ?						
Habituação Coletiva	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Habituação Unifamiliar	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Masterplan	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Equipamentos Públicos						
Escolas/Universidades	✓	✓	✓	✓		✓
Centro de Investigação						
Sports, Leisure and Culture	✓	✓	✓			
Museus	✓	✓	✓		✓	✓
Bibliotecas		✓	✓		✓	
Hospitais/Clinicas		✓	✓	✓		
Hospitality						
Hotéis	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Resorts	✓		✓	✓		
Hosteirs/ Co-living						✓
Cafés/Esplanada/Terraço	✓	✓	✓	✓		
Spa				✓		
Serviços						
Escritórios	✓		✓	✓	✓	✓
Superfície Comercial	✓	✓	✓	✓		✓
Fábrica/Armazem						
Infraestruturas						
Pontes					✓	✓
Garagem subterrânea		✓				
Transportation			✓			
ONDE?	Alemanha (Berlim, Mainz), Algeria (Algiers), Angola (Luanda, Lubango), Arábia Saudita (Riyadh), Brasil (Bahia), Catar (Doha), Croácia (Dubrovnik), Kuwait (Al Mangaf), Moçambique (Pemba, Maputo, Matola), Sérvia (Belgrado), Síria (Damascus, Aleppo), Suíça (Biel, Basel, Lusem, Münchenstein, Zurique), UAE (Dubai), UK (Gibraltar), USA (Cambridge, Boston, Portsmouth), Portugal (Lisboa,	Alemanha (Berlim), Espanha (Andaluzia, Gijón), Finlândia (Helsínquia), Joenniemi (Manor), UAE (Dubai), Portugal (Aveiro, Cascais, Lisboa, Vilamoura, Coimbra, Comporta, Ílhavo, Sintra, Caparica, Setúbal, Melides, Cantanhede, Almada, Bragança, Porto)	Antártica, França (Courbevoie, Osny, Gignac, Arcoeil, Paris), Brasil (São Paulo, Rio de Janeiro, Trancoso, Fortaleza, Curitiba, Recife, São Roque, Fazenda Boa Vista, Fortim, Itajaí, Maceió, Porto Belo, Petrópolis, Goiânia)	Angola (Luanda, Viana), Brasil (São Paulo, Rio de Janeiro), Espanha (Madrid), Maputo, Peru (Lima), Portugal (Lisboa, Oeiras, Porto, Cascais, Vila Real, Carcavelos)	Albania (Tirana), Alemanha (Regensburg), Angola (Luanda, Lobito), Noruega (Randaberg), Qatar (Doha), USA (Nova Iorque), Zimbabwe (Harare), Portugal (Porto, Loulé, Vilamoura, Fundão, Bussaco, Matosinhos, Famalião, Leça, Sesimbra, Oeiras, Lisboa, Alcochete, Bragança, Torres Vedras)	

NOME	BroadwayMalayan	MVRDV	HEATHERWICK	Cobe	Effekt
ESCRITÓRIO	Londres, Manchester, Lisboa, Madrid, Istambul, Mumbai, Shanghai, Singapura, São Paulo, Abu Dhabi	Roterdão, Shanghai, Paris, Berlim, Nova Iorque	Londres, Shangai, Singapura, Califórnia	Copenhaga	Copenhaga
ANO	1958	1993	1994	2006	2007
PEOPLE	400	280	250	150	81
O QUÊ?					
Habitação Coletiva	✓	✓	✓	✓	✓
Habitação Unifamiliar		✓			✓
Masterplan	✓	✓	✓	✓	✓
Equipamentos Públicos					
Escolas/Universidades	✓	✓	✓	✓	✓
Centro de Investigação	✓	✓	✓	✓	✓
Sports, Leisure and Culture	✓	✓	✓	✓	✓
Museus	✓	✓	✓	✓	
Bibliotecas		✓		✓	
Hospitais/Clinicas					✓
Hospitality					
Hotéis	✓	✓	✓	✓	
Resorts	✓				
Hosteis					
Café/Esplanada/Terraço Spa			✓		
Serviços					
Escritórios	✓	✓	✓	✓	✓
Superfície Comercial	✓	✓	✓	✓	
Fábrica/Armazem	✓	✓	✓	✓	
Infraestruturas					
Pontes		✓	✓	✓	
Garagem subterrânea Transportation	✓		✓	✓	✓
ONDE?	Alemanha (Munique), Angola (Luanda, Mussulo Península), Austrália (Brisbane), Azerbaijão (Baku), Brasil (Capinas, Recife), Canada (Calgary), Catar, China (Wuhan, Shanghai, Suzhou, Hefei, Ningbo, Guangdong, Chengdu, Hangzhou, Shenzhen), Dinamarca (Odense), Egito (Cairo), Espanha (Sevilha, Narón, Murcia, Huelva, Maiorca, Siero, Torremolinos, Madrid), Filipinas (Tarlac), India (Bangalore, Dehradun, Nova Delhi), Indonésia (Surabaya, Semarang, Jakarta, Makati, Bali), Itália, Malásia (Sabah, Iskandar, Medini, Kuala Lumpur), Moçambique (Maputo), Montenegro (Tivat), Oman (Muscat), Quênia (Nairobi), Polónia (Zegrze, Varsóvia, Wladislawowo), Tailândia,	Albania, Argentina, Arménia, Austrália, Áustria, Bélgica, Bósnia, Canadá, China, Colômbia, República Checa, Dinamarca, Ecuador, Finlândia, França, Alemanha, Hong Kong, Índia, Indonésia, Itália, Japão, Luxemburgo, Malásia, Montenegro, Marrocos, Países Baixos, Noruega, Polónia, Portugal, Catar, Russia, Sérvia, Singapura, Coreia do Sul, Espanha, Sri Lanka, Suécia, Suíça, Taiwan, Tailândia,	África do Sul (Cape Town), Arábia Saudita (Jeddah), China (Shanghai, Xian), França (Nantes), Índia (Mumbai), Japão (Tóquio, Kagoshima), Hong Kong, Singapura (Changi), UK (Londres, Leeds, Woolbeding, Windlesham, Hampshire, Littlehampton, Aberystwyth, Middlesbrough, Bakewell), USA (Nova Iorque, Milwaukee, Silicon Valley), UAE (Abu Dhabi)	Alemanha (Herzogenaurach, Slesvig, Freiburg, Rostock, Colónia, Bremen, Dusseldorf), Bélgica (Bruxelas), Canadá (Quebec), Dinamarca (Copenhaga, Frederiksberg, Koge, Roskilde, Esbjerg, Aalborg), Espanha (Sevilha), Finlândia (Tampere), Noruega (Porsgruun, Stavanger), Suécia (Gothenburg, Lund)	Alemanha (Kiel), Dinamarca (Svendborg, Copenhaga, Middelfart, Hvalsø, Middelfart, Aarhus, Frederiksberg, Tønder, Haslev, Silkeborg, Næstved), Luxemburgo (Esch-sur-Alzette), Noruega (Fyresdal), Suíça (Glarus)

Fonte: Elaboração Própria, 2024

Apêndice III: Características dos clientes

Tesla	Mercedes
<u>Entusiastas da tecnologia</u> - Os primeiros a adotar a tecnologia - É frequente o nível de escolaridade ser mais elevado - Confortáveis e interessados nos últimos avanços tecnológicos <u>Conscientes do ambiente</u> - Preocupados com questões ambientais - Interessados em reduzir a sua pegada de carbono <u>Valorização da inovação e do design</u> - Apreciação de um <i>design</i> elegante e moderno - Interesse em características inovadoras <u>Residentes Urbanos</u> - Frequentemente encontrados em áreas urbanas ou suburbanas <u>Empresários e profissionais</u> - Empresários, executivos e profissionais liberais - Os veículos podem ser vistos como um símbolo de estatuto	<u>Procura por sucesso e prestígio</u> - Procuram frequentemente o prestígio e o estatuto associados à marca <u>Demografia do prestígio</u> - Estão posicionados no segmento <i>premium</i> - Têm frequentemente rendimentos disponíveis mais elevados <u>Profissionais e executivos</u> - Atrai profissionais, executivos e empresários - Estilo de vida profissional e sofisticado <u>Apreciação do design sofisticado</u> - Apreciam o apelo estético e a atenção aos pormenores <u>Integração tecnológica</u> - Valorizam a integração tecnológica <u>Consideração ambiental</u> - Têm consciência ambiental

Volkswagen	BMW
<u>Missão pública e envolvimento da comunidade</u> - Satisfazer as necessidades da comunidade, promovendo o desenvolvimento sustentável, a segurança pública e o bem-estar geral - Incentivar a participação da comunidade, o desenvolvimento local e as melhorias sociais - Desenvolvimento económico local, atraindo investimentos, gerando empregos e melhorando as infra-estruturas, dando prioridade a projectos sustentáveis que contribuam para a resiliência a longo prazo <u>Planeamento urbano e desenvolvimento sustentável</u> - A sua atenção centra-se no desenvolvimento sustentável, no planeamento urbano eficiente e na utilização inteligente do espaço <u>Inovação e eficiência operacional</u> - Valorizam abordagens inovadoras e eficientes que beneficiem as operações municipais, incluindo soluções tecnológicas e otimização de processos	<u>Formulação de políticas estratégicas</u> - Envolve-se no desenvolvimento de políticas abrangentes que impulsionam desenvolvimento urbano, económico e social <u>Liderança na governação</u> - Ocupa uma posição de liderança proeminente no governo ou numa instituição pública importante - Influencia os processos de tomada de decisão e define a direção de projetos e iniciativas de grande escala <u>Visão para a posição global e a inovação</u> - Visa posicionar a cidade ou área como líder em inovação, governação e desenvolvimento sustentável na cena mundial - Adota soluções e tecnologias inovadoras para melhorar a eficiência e eficácia dos serviços públicos <u>Desenvolvimento económico e prosperidade</u> - Centra-se em políticas que estimulam o crescimento económico, atraem investimento e criem oportunidades de emprego - Equilibra a prosperidade económica com considerações sociais e ambientais para assegurar um desenvolvimento holístico

Fonte: Elaboração Própria, 2024

Apêndice IV – Output da sessão de brainstorming da equipa

Mentimeter

What is a brand?



Mentimeter

What is MASSLAB?



Mentimeter

What do we want them to feel or believe?



Fonte: Elaboração Própria, 2023

Apêndice V – Calendário de planeamento (janeiro-junho)

January 2024

Sun	Mon	Tue	Wed	Thu	Fri	Sat
		1 Newsletter	2	3	4	5
6	7	8	9	10	11 Domotex Hannover (GE)	12
13	14 Domotex Hannover (GE)	15 Instagram Takeover	16	17	18	19
20	21	22	23	24	25	26
27	28	29 Instagram Takeover	30	31		

February 2024

Sun	Mon	Tue	Wed	Thu	Fri	Sat
				1 Newsletter World Wetlands Day	2	3
4	5	6 Surface Design Show (UK)	7	8	9	10
11	12 Instagram Takeover	13 Carnival	14	15	16 Prémio Nacional da Reabilitação Urbana	17
18	19	20	21	22 MASSLAB's Birthday	23	24
25	26 Cevisama (ES) Instagram Takeover	27	28	29		

March 2024

Sun	Mon	Tue	Wed	Thu	Fri	Sat
					1 Cevisama (ES) Newsletter	2
3 Cevisama (ES)	4	5	6	7	8	9
10	11 Instagram Takeover	12	13	14	15 Architect@work Barcelona (ES) Prémios FORMA	16
17	18 Rebuild (ES) Architect@work London (UK)	19	20 World Forest Day World Tree Day	21 World Water Day	22	23
24	25 Instagram Takeover	26	27 World Theatre Day	28	29	30
31 Easter						

April 2024

Sun	Mon	Tue	Wed	Thu	Fri	Sat
	1 Newsletter	2 Feicon Batimat (BR)	3	4	5	6
7	8 Instagram Takeover	9 International Urban Design Day	10	11	12	13
14	15 World Designer Day	16	17	18 Patrimony Day International Day of Monuments and Sites	19	20
21	22 World Creativity and Innovation Day	23 IFH Intherrn (DE) World Earth Day	24 Architect@work Luxembourg (LU) Freedom Day	25	26	27
28	29 Future Hospitality Summit (SA)	30				

May 2024

Sun	Mon	Tue	Wed	Thu	Fri	Sat
			1 Future Hospitality Summit (SA) Workers' day	2 Tektónica (PT) Newsletter	3 International Sun Day	4
5 Tektónica (PT)	6 Instagram Takeover	7	8	9 Architect@work Madrid (ES)	10	11
12	13 Architect@work Rome (IT)	14	15	16 Architect@work Warsaw (PL)	17 International Recycling Day	18
19	20 Instagram Takeover European Maritime Day	21 100% Design (UK) Barcelona Building Construmat (ES)	22 International Biodiversity Day	23	24 European Parks Day	25
26	27 Lisbon Energy Summit & Exhibition	28	29 Architect@work Brussels (BE) World Energy Day	30	31	

June 2024

Sun	Mon	Tue	Wed	Thu	Fri	Sat
						1 Newsletter World Children's Day
2	3	4 World Environment Day Architect@work Lyon (FR) Architect@work Munich (GE)	5	6	7	8 World Oceans Day
9	10 Instagram Takeover Portugal's Day	11 TECMA (ES)	12	13	14	15 Future House Awards (USA)
16	17	18	19	20	21 European Music Day	22
23	24 Instagram Takeover São João	25	26	27	28 National Nature Conservation Day	29 World Sustainable Energy Day
30						

● FEIRAS ● PALESTRAS & CONFERÊNCIAS ● PRÉMIOS ● DATAS COMEMORATIVAS ● PUBLICAÇÕES FIXAS

July 2024

Sun	Mon	Tue	Wed	Thu	Fri	Sat
	1	2	3	4	5	6
	LOOP Design Awards GSP Summit Matosinhos (PT)					
	Newsletter		International Plastic Free Day			
	World Sustainable Architecture Day		Architect's Day			
7	8	9	10	11	12	13
REHABEND (ES)	Instagram Takeover					
14	15	16	17	18	19	20
Combat Pollution Day						
	21	22	23	24	25	26
	Instagram Takeover					
	28	29	30	31		

August 2024

Sun	Mon	Tue	Wed	Thu	Fri	Sat
				1	2	3
				Newsletter		
	4	5	6	7	8	9
	Instagram Takeover					10
11	12	13	14	15	16	17
18	19	20	21	22	23	24
	Instagram Takeover		World Entrepreneurs' Day			Artist's Day
	World Photography Day					
25	26	27	28	29	30	31

September 2024

Sun	Mon	Tue	Wed	Thu	Fri	Sat
1	2	3	4	5	6	7
	Newsletter					
	Instagram Takeover					
8	9	10	11	12	13	14
			Architect@work Rotterdam (NLD)			
			FESQUA (BR)			
15	16	17	18	19	20	21
	Instagram Takeover		Architect@work Copenhagen (DK)			World Cleanup Day
	International Ozone Layer Preservation Day		World Water Monitoring Day			
22	23	24	25	26	27	28
			Architect@work Gdansk (PL)			
			Sustainability Day			
29	30					
	Batimat (FR)					
	Instagram Takeover					

October 2024

Sun	Mon	Tue	Wed	Thu	Fri	Sat
		1	2	3	4	5
		Batimat (FR)				
		Newsletter				
		National Water Day				
6	7	8	9	10	11	12
	World Architecture Day		Architect@work Stadthalle (AT)			
13	14	15	16	17	18	19
	Instagram Takeover					
20	21	22	23	24	25	26
27	28	29	30	31		
	Instagram Takeover			World Sustainable City Day		

November 2024

Sun	Mon	Tue	Wed	Thu	Fri	Sat
					1	2
					Newsletter	
3	4	5	6	7	8	9
		Archistone Madrid (ES)				
		Construtec Madrid (ES)				
		Architect@work Berlin (GE)			World Urban Planning Day	
10	11	12	13	14	15	16
	Instagram Takeover					
17	18	19	20	21	22	23
		Concreta (PT)				
			Architect@work Nantes (FR)			
24	25	26	27	28	29	30
	Instagram Takeover					

December 2024

Sun	Mon	Tue	Wed	Thu	Fri	Sat
1	2	3	4	5	6	7
	Newsletter		Architect@work Frankfurt (GE)			
8	9	10	11	12	13	14
	Instagram Takeover					
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28
	Instagram Takeover		Christmas			
29	30	31				
	Year Recap					

FEIRAS

PALESTRAS & CONFERÊNCIAS

PRÉMIOS

DATAS COMEMORATIVAS

PUBLICAÇÕES FIXAS

Fonte: Elaboração Própria, 2023