UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ARQUITETURA E URBANISMO

RICARDO MARQUES TREVISAN

**Planos de negócios em arquitetura e urbanismo:
fatores críticos para seu planejamento**

São Paulo

2020

RICARDO MARQUES TREVISAN

**Planos de negócios em arquitetura e urbanismo:
fatores críticos para seu planejamento**

Versão Corrigida

(EXEMPLAR REVISADO E ALTERADO EM RELAÇÃO À VERSÃO ORIGINAL,
SOB RESPONSABILIDADE DO AUTOR E ANUÊNCIA DA ORIENTADORA)

A versão original, em formato digital, ficará arquivada na
Biblioteca da Faculdade. São Paulo, 24 de novembro de 2020.

Tese apresentada à Faculdade de Arquitetura e Urbanismo da
Universidade de São Paulo para a obtenção do título de Doutor
em Arquitetura e Urbanismo.

Área de concentração: Tecnologia da Arquitetura

Orientadora: Profa. Dra. Rosária Ono

São Paulo

2020

Nome: TREVISAN, Ricardo Marques

Título: Planos de negócios em arquitetura e urbanismo: fatores críticos para seu planejamento

Tese apresentada à Faculdade de Arquitetura e Urbanismo da
Universidade de São Paulo para a obtenção do título de Doutor em
Arquitetura e Urbanismo.

Aprovado em: 17 de novembro de 2020

Banca examinadora

Profa. Dra. Rosaria Ono – Orientadora

Instituição: AUT/FAUUSP

Julgamento: Aprovado

Prof. Dr. Gil Garcia de Barros

Instituição: AUT/FAUUSP

Julgamento: Aprovado

Prof. Dr. Eduardo Kazuo Kayo

Instituição: FEA/USP

Julgamento: Aprovado

Prof. Dr. Guilherme de Farias Shiraishi

Instituição: FEA/USP

Julgamento: Aprovado

Prof. Dr. Marcelo Consiglio Barbosa

Instituição: Universidade Presbiteriana Mackenzie

Julgamento: Aprovado

Agradecimentos

À minha esposa Vanessa, por sua compreensão, carinho, presença e apoio ao longo do período de elaboração deste trabalho.

Aos meus pais, por inculcarem em mim o *habitus* de pesquisa, curiosidade e questionamento.

Ao Prof. Dr. Gil Barros, da FAU-USP, pelo irrestrito e ininterrupto apoio a este trabalho desde suas concepções mais iniciais.

À Profa. Dra. Rosaria Ono, pela efetiva e constante orientação, em todos os momentos e nas mais diversas naturezas de dificuldades.

Ao Prof. Dr. Francisco Segnini pelo pontapé inicial do trabalho, no início de 2016, num sentido que o tempo provou ser correto.

Ao Prof. Dr. Guilherme Shiraishi, da FEA-USP, pelas preciosas contribuições e incentivos na banca de qualificação.

Aos escritórios que aceitaram destinar parte de seu precioso tempo a este desafio.

Aos anônimos pareceristas de artigos intermediários, cujos *insights* foram incorporados à tese.

Resumo

Esta tese tem como objetivo apontar possíveis alternativas para a superação de fatores críticos específicos ao plano de negócios no campo profissional da Arquitetura e Urbanismo, tais como deficiências no plano de gestão financeira, de marketing, de pessoas ou mesmo a visão estratégica transmitida aos públicos internos e externos. Recentes pesquisas realizadas pelo Conselho de Arquitetura e Urbanismo do Brasil (CAU/BR) apontam para o desalinhamento entre o planejamento da atividade profissional e seu mercado de atuação; ao mesmo tempo, crescem as evidências de interesse desses profissionais pelo conhecimento de empreendedorismo em publicações especializadas e no próprio Conselho. Para isso, é necessário inicialmente identificar o que é o atual escritório de Arquitetura e Urbanismo, principalmente se a atuação generalista propagada pelas propostas de formação acadêmica se reflete enquanto atividade econômica. Adotado o método de estudos de casos múltiplos, e recortando o estudo ao município de São Paulo, com maior número absoluto de escritórios em atividade no país, foram levantados dados de atividades técnicas registradas, alimentado um banco de dados georreferenciado sobre os escritórios ativos na cidade, e realizadas sete entrevistas em profundidade com arquitetos titulares. Foi constatada a atuação, de fato, em mercados segmentados e em nichos, a preservação do discurso de atuação generalista, objetivos múltiplos que incluem externalidades sociais positivas, e a necessidade de maior orientação de gestão a estes líderes. Para este último ponto, buscamos contribuir elencando um rol de diretrizes para a elaboração de um documento futuro de recomendações aos planos de negócios neste campo.

Palavras-chave: gestão arquitetônica, plano de negócios, modelo de negócios, arquitetura e urbanismo, atuação profissional

Abstract

This research aims to investigate business plans for the Architecture and Urbanism professional field, e.g. financial, marketing, or strategic plans, and to indicate possible alternatives to overcome its critical factors. Recent researches carried out by the Council of Architecture and Urbanism of Brazil (CAU/BR) showed these business plans are not suitable for the market. At the same time, specialized publications and the CAU/BR itself suggest interest in knowledge about entrepreneurship will grow. Therefore, it is necessary to identify how to describe the current architecture and urbanism practices, especially about the wide range of economic activities, as propagated by academic curriculums. We adopted the method of multiple case studies, and researched the territory of the city of São Paulo, which has the highest absolute number of architecture and urbanism practices in Brazil. We also collected data from registered technical activities, fed a georeferenced database, and conducted in-depth interviews with seven head architects. We verified that they work in segmented markets and in special niches, although they preserve the discourse of wide range of activities. They also declare objectives including positive social externalities. This study shows the need of greater management guidance for these leaders. Therefore, we aim to contribute to the elaboration of a future application document for business plans in this field by presenting guidance points as a conclusion of this study.

Keywords: architectural management, business plan, business model, architecture and urbanism, professional practice

Sumário

1. INTRODUÇÃO	1
1.1 OBJETIVOS	6
1.2 HIPÓTESE DE PESQUISA.....	7
2. REFERENCIAL TEÓRICO	10
2.1 IDEIA DE NEGÓCIO.....	11
2.2 MODELO DE NEGÓCIOS	12
2.3 CANVAS	14
2.3.1 SEGMENTOS DE CLIENTES.....	16
2.3.2 PROPOSTA DE VALOR	17
2.3.3 CANAIS	20
2.3.4 RELACIONAMENTO COM CLIENTES.....	21
2.3.5 FONTES DE RECEITA	21
2.3.6 RECURSOS PRINCIPAIS	23
2.3.7 ATIVIDADES-CHAVE	23
2.3.8 PARCERIAS PRINCIPAIS	24
2.3.9 ESTRUTURA DE CUSTO.....	24
2.4 PLANO DE NEGÓCIOS	25
2.4.1 ASPECTO ESTRATÉGIA NO PLANO DE NEGÓCIOS	27
2.4.2 ASPECTO MARKETING NO PLANO DE NEGÓCIOS	33
2.4.3 ASPECTO FINANÇAS NO PLANO DE NEGÓCIOS.....	45
2.4.4 ASPECTO PESSOAS NO PLANO DE NEGÓCIOS	49
2.4.5 ASPECTO OPERAÇÕES NO PLANO DE NEGÓCIOS	56
3. MÉTODO	63
3.1 DIRETRIZES DE QUALIDADE DA PESQUISA.....	63
3.2 COLETA DE EVIDÊNCIAS	67
3.3 ANÁLISE DOS DADOS	69
4. RESULTADOS	72
4.1 PRIMEIRA EVIDÊNCIA DE SEGMENTAÇÃO: ATIVIDADES TÉCNICAS REGISTRADAS	72
4.2 EVIDÊNCIAS COLETADAS NA INTERNET: ESCRITÓRIOS EM SÃO PAULO.....	77
4.2.1 DESENHO DO ESTUDO EXPLORATÓRIO DE SEGMENTAÇÃO NO UNIVERSO	77
4.2.2 DESCRIÇÃO DAS VARIÁVEIS	78
4.2.3 MÉTODO DE COLETA E CRITÉRIOS DE ACEITAÇÃO DAS VARIÁVEIS.....	81

4.2.4 SEGUNDA EVIDÊNCIA DE SEGMENTAÇÃO – PORTE	84
4.2.5 TERCEIRA EVIDÊNCIA DE SEGMENTAÇÃO – PRODUTO PRINCIPAL.....	85
4.2.6 QUARTA EVIDÊNCIA DE SEGMENTAÇÃO – CLIENTE	87
4.2.7 QUINTA EVIDÊNCIA DE SEGMENTAÇÃO – CONCEITO DO ESCRITÓRIO.....	89
4.2.8 SEXTA EVIDÊNCIA DE SEGMENTAÇÃO – ATIVIDADES DECLARADAS	92
4.2.9 SÉTIMA EVIDÊNCIA DE SEGMENTAÇÃO – GRUPOS DE CLIENTES PRIVADOS	93
4.2.10 VERIFICAÇÃO CRUZADA DE DADOS COLETADOS	94
4.2.11 TESTES DE SEGMENTAÇÃO GEOGRÁFICA	99
4.3 RESULTADOS DAS ENTREVISTAS COM SÓCIOS DE EMPRESAS	104
4.3.1 ROTEIRO DAS ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS	105
4.3.2 RESULTADOS DO PRÉ-TESTE DO ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	108
4.3.3 VERSÃO RETIFICADA DO ROTEIRO	109
4.3.4 PERFIS DOS ENTREVISTADOS	112
4.3.5 BLOCO ESTRATÉGIA – QUESTÕES 1 A 13.....	114
4.3.6 BLOCO MARKETING – QUESTÕES 14 A 23.....	127
4.3.7 BLOCO PESSOAS – QUESTÕES 24 A 27	133
4.3.8 BLOCO FINANÇAS – QUESTÕES 28 A 33	135
4.3.9 BLOCO OPERAÇÕES – QUESTÕES 34 A 37	136
5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	139
5.1 ATIVIDADES TÉCNICAS REGISTRADAS – ANUÁRIO CAU/BR.....	139
5.2 LEVANTAMENTO DE DADOS PELA INTERNET – ESCRITÓRIOS EM SÃO PAULO	140
5.3 ANÁLISE DAS RESPOSTAS NAS ENTREVISTAS	141
5.4 SÍNTESE DOS RESULTADOS.....	147
6. POSSIBILIDADES DE ENCAMINHAMENTOS	151
6.1 DIRETRIZES PARA O MODELO DE NEGÓCIOS	152
6.2 DIRETRIZES PARA O PLANO DE NEGÓCIOS	157
6.2.1 ESTRATÉGIA	157
6.2.2 MARKETING	159
6.2.3 FINANÇAS	162
6.2.4 PESSOAS.....	166
6.2.5 OPERAÇÕES	171
7. CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS	173
7.1 ENCAMINHAMENTOS POSSÍVEIS.....	182
7.2 NOTA SOBRE A PANDEMIA DE 2020 (COVID-19)	184
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	187

APÊNDICE I – ENTREVISTAS 192

QUESTÃO 1: O SEU ESCRITÓRIO FOI MONTADO COM O APOIO DE UM PLANO DE NEGÓCIOS? CASO NEGATIVO, POR QUE NÃO?	192
QUESTÃO 2: O SEU ESCRITÓRIO UTILIZA O CANVAS COMO FERRAMENTA PARA O MODELO DE NEGÓCIO? CASO NEGATIVO, POR QUE?	193
QUESTÃO 3: QUAL É A RAZÃO DE SER DO ESCRITÓRIO? QUAL O SEU OBJETIVO?	194
QUESTÃO 4: QUAL É O SEU NEGÓCIO PRINCIPAL? E OS SECUNDÁRIOS?	195
QUESTÃO 5: QUAL É A ESTRATÉGIA DO ESCRITÓRIO? CONSIDERE ESTRATÉGIA COMO SEUS OBJETIVOS DE LONGO PRAZO, INCLUINDO TODAS OS ASPECTOS DA EMPRESA.	197
QUESTÃO 6: QUE FUTURO PARA O ESCRITÓRIO É VISUALIZADO E TRANSMITIDO PARA A EQUIPE?	198
QUESTÃO 7: FORAM CONSIDERADAS AS FORÇAS E FRAQUEZAS DO ESCRITÓRIO?	200
QUESTÃO 8: QUAL É A OPORTUNIDADE DE NEGÓCIOS QUE O ESCRITÓRIO EXPLORA / PRETENDE EXPLORAR?	201
QUESTÃO 9: QUAIS SÃO AS VANTAGENS COMPETITIVAS DO ESCRITÓRIO?	202
QUESTÃO 10: O ESCRITÓRIO BUSCA NOVOS SEGMENTOS DE CLIENTES?	204
QUESTÃO 11: O ESCRITÓRIO PRETENDE ALTERAR OU ADICIONAR NOVO CONCEITO OU MODELO DE NEGÓCIO? QUAIS?	205
QUESTÃO 12: QUAIS SÃO OS PRINCIPAIS RISCOS DO ESCRITÓRIO?	206
QUESTÃO 13: O ESCRITÓRIO FOI PENSADO PARA CONTINUAR EXISTINDO DE FORMA INDEPENDENTE DE SEUS CRIADORES?	207
QUESTÃO 14: QUAL É O PÚBLICO-ALVO DO ESCRITÓRIO?	207
QUESTÃO 15: QUE SERVIÇOS O ESCRITÓRIO VENDE?	209
QUESTÃO 16: FOI FEITA A ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA? E DO SETOR?	210
QUESTÃO 17: FOI FEITO UM COMPARATIVO ENTRE OS BENEFÍCIOS ENTREGUES AO CLIENTE PELO PREÇO COBRADO? ISSO FOI COMPARADO COM A CONCORRÊNCIA?	211
QUESTÃO 18: COMO FOI DEFINIDO O TIPO DE SERVIÇO A SER OFERECIDO AO MERCADO?	212
QUESTÃO 19: COMO É DEFINIDO O PREÇO? A TABELA DE HONORÁRIOS DO CAU É DE ALGUMA FORMA UTILIZADA?	213
QUESTÃO 20: COMO É FEITA A DIVULGAÇÃO DO ESCRITÓRIO?	214
QUESTÃO 21: COMO SÃO SELECIONADOS E GERIDOS OS CANAIS DE ACESSO AOS CLIENTES?	215
QUESTÃO 22: COMO É FEITA A DIFERENCIAÇÃO DO ESCRITÓRIO EM RELAÇÃO À CONCORRÊNCIA?	216
QUESTÃO 23: QUAL É O POSICIONAMENTO DO ESCRITÓRIO NO MERCADO? COMO ELE QUER SER VISTO PELO CLIENTE?	217
QUESTÃO 24: OS SÓCIOS POSSUEM COMPETÊNCIAS E CONHECIMENTOS COMPLEMENTARES?	219
QUESTÃO 25: A EQUIPE É COMPLEMENTAR? (MULTIDISCIPLINAR)	219
QUESTÃO 26: QUEM ESTÁ FALTANDO NO ESCRITÓRIO, EM TERMOS DE PESSOAS?	220
QUESTÃO 27: EXISTE ALGUMA POLÍTICA DE FOMENTO À MOTIVAÇÃO DO COLABORADOR? E DE RETENÇÃO?	221
QUESTÃO 28: O ESCRITÓRIO FOI TOTALMENTE FINANCIADO COM CAPITAL PRÓPRIO, OU RECORREU A ALGUM TIPO DE CREDOR?	222
QUESTÃO 29: CASO SURJA UMA OPORTUNIDADE NOVA QUE DEMANDE MAIS RECURSOS QUE OS ATUAIS, COMO O ESCRITÓRIO VAI OBTÊ-LOS? POR CAPITAL PRÓPRIO OU POR EMPRÉSTIMOS?	223
QUESTÃO 30: O ESCRITÓRIO SEPARA OS CUSTOS (CONSIDERE COMO VARIÁVEIS) DAS DESPESAS (CONSIDERE COMO FIXAS) EM SUA ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA?	224
QUESTÃO 31: O ESCRITÓRIO FAZ PROJEÇÕES DE FLUXOS DE CAIXA FUTUROS?	225

QUESTÃO 32: OS ADMINISTRADORES ACOMPANHAM O DESEMPENHO FINANCEIRO DO ESCRITÓRIO? QUAL O INDICADOR UTILIZADO (VPL, TIR, PAYBACK, ETC.)	226
QUESTÃO 33: O ESCRITÓRIO FAZ PROJEÇÕES DE CENÁRIOS ECONÔMICOS E ANÁLISE DE SENSIBILIDADE?	226
QUESTÃO 34: HÁ INVESTIMENTOS EM DESENVOLVIMENTO DE NOVOS SERVIÇOS A SEREM OFERECIDOS AO MERCADO?	227
QUESTÃO 35: QUAIS SÃO OS PARCEIROS-CHAVE PARA O NEGÓCIO PROSPERAR?	227
QUESTÃO 36: O ESCRITÓRIO POSSUI O CONHECIMENTO TECNOLÓGICO NECESSÁRIO?	229
QUESTÃO 37: O ESCRITÓRIO ATENDE A TODAS AS DEMANDAS LEGAIS EXIGIDAS?	230
APÊNDICE II – LISTA DE EMPRESAS DE ARQUITETURA E URBANISMO INCLUÍDAS NO BANCO DE DADOS DO ESTUDO	232

1. Introdução

O Conselho de Arquitetura e Urbanismo do Brasil (CAU/BR) realizou, em junho de 2015, numa parceria com o Datafolha (CONSELHO DE ARQUITETURA E URBANISMO DO BRASIL, 2015), o maior diagnóstico já feito sobre a atividade do arquiteto no país, entrevistando mais de 2.400 pessoas em 177 municípios, cobrindo as cinco regiões do Brasil e garantindo uma margem de erro de dois pontos percentuais. Entre outras informações valiosas resultantes do estudo, uma das mais relevantes mostrou que 70% dos entrevistados desejavam contratar um arquiteto para construções ou reformas (se pudessem), e entre aqueles que efetivamente contrataram, 78% se disseram muito satisfeitos ou satisfeitos. Entretanto, apenas 7% tinham efetivamente contratado um arquiteto alguma vez na vida, sendo o motivo financeiro mais apontado (45%) para a não contratação desse profissional. Quando perguntados sobre quanto custa um arquiteto, os entrevistados estimaram este gasto entre 20% e 40% do custo da obra. Ao serem informados que este custo ficaria em torno de 10% do custo da obra, os mesmos avaliaram este percentual como *justo*. Ou seja, há um claro apontamento de valorização deste tipo de profissional pela sociedade brasileira no estudo. Porém, no mesmo ano de 2015, o próprio CAU/BR publicou os resultados de um censo realizado entre os profissionais da arquitetura e urbanismo registrados em todo o território nacional, o qual questionava, entre muitos outros pontos, sobre os principais obstáculos ao exercício da profissão, e a principal dificuldade apontada (por 52% dos respondentes) foi justamente a pouca valorização pela sociedade (CONSELHO DE ARQUITETURA E URBANISMO DO BRASIL, 2015).

Aparentemente, pelos resultados obtidos em ambos os estudos, o profissional da arquitetura e urbanismo se comunica mal com seu mercado, e parece existir um mercado inexplorado nada desprezível. Além disso, pela ótica da Administração das Organizações, uma situação deste tipo aponta para falhas de **planejamento**, curiosamente um dos assuntos mais abordados pela formação acadêmica do arquiteto e urbanista em seu currículo de graduação. Ato contínuo, o olhar da administração se voltaria para o exame de como estão sendo elaborados os planos de negócios deste ramo de atividade. Esta é, portanto, a motivação da pesquisa que resulta na presente tese.

Esta preocupação dos arquitetos brasileiros não é nova. Em 1990, o Sindicato dos Arquitetos de São Paulo (SASP) patrocinou a publicação de um manual (*ManuArq, manual do exercício profissional do arquiteto*) que tratava exclusivamente de formação de preços, gestão interna do

escritório, custeio e contratação (MAFFEI, 1990). Ou seja, manifestava preocupações com alguns aspectos do planejamento de negócios, as quais certamente vinham, no mínimo, do final dos anos 1980. Mais recentemente, o *ManuArq* se transformou no *Manual do arquiteto e urbanista*, uma publicação do CAU/BR.

A interação entre o multifacetado preparo do arquiteto e urbanista e as necessidades da sociedade cria uma diversidade considerável de formas de atuação profissional, invariavelmente em alguma combinação entre arte e técnica. Entretanto, o atual contexto tecnológico, econômico e cultural, onde as respostas são esperadas em tempo real e a conectividade global promove efeitos locais imediatos de causas que podem estar do outro lado do planeta, o empreendedorismo chega a níveis de exigência, complexidade e competitividade inéditos. Cotidianamente, os arquitetos são desafiados a vencer novas barreiras no interior do atelier, que vão da gestão de equipes (conflitos de gerações, motivação, rotatividade, etc.) à necessária estratégia de desenvolvimento como condição *sine qua non* à sobrevivência. Mais do que nunca, é necessário que o escritório esteja fundamentado sobre um *modelo de negócios* claro, objetivo e viável, e detalhado num *plano de negócios* que o viabilize. Além disso, as dificuldades inerentes ao setor de serviços, a complexidade do mercado de trabalho do arquiteto, aliadas à alta carga cognitiva de sua atuação não permitem que o conhecimento comum da administração das organizações seja aplicado ao escritório de arquitetura sem uma adaptação a suas necessidades específicas.

Por outro lado, o arquiteto e urbanista, um dos maiores defensores do planejamento e do projeto como ferramentas essenciais para o sucesso de qualquer empreendimento, quando se trata de sua própria prática profissional, costuma partir de sua formação em graduação para o mercado de trabalho sem um plano de negócios elaborado. Munido de sua complexa capacidade técnica, neste caso dispensa o "pensar antes", seja por falta de ferramentas, seja pela fé na capacidade do mercado em reconhecer suas potencialidades, ou ainda pelo forte modelo consagrado de sucesso de um escritório "autoral" (WHITAKER, 2011). Arantes (2010, p.2) aponta que os ícones arquitetônicos (os quais chama de "arquitetura da exceção"), apesar de responder por apenas 0,1% da produção arquitetônica mundial, beneficiam-se do espaço concedido em quase todas as revistas especializadas, exposições e prêmios. Obviamente, tornam-se parâmetros para o sucesso profissional neste campo.

Entretanto, a prestação de serviços de Arquitetura é um dos produtos mais difíceis de serem vendidos (FERREIRA; REIS; SERRA, 2010). Além das dificuldades que caracterizam a prestação de serviços – **intangibilidade**, **inseparabilidade** do serviço daquele que o presta,

dificuldade de manter sempre o mesmo padrão de **qualidade**, a **impossibilidade de armazenar** estoques para amortecer a sazonalidade, a dificuldade de proteger a **propriedade intelectual** e a **subjetividade** na atribuição de valor (por consequência, do preço) – a Arquitetura ainda tem questões de complexidade **adicionais**. Trata-se de um serviço de **alta carga cognitiva** em sua produção e avaliação, cujos benefícios são de **difícil mensuração quantitativa**, e cujas vantagens muitas vezes não são evidentes ao cliente.

O processo de produção de cada tipo de projeto de arquitetura e urbanismo exige do escritório uma determinada estrutura organizacional (OLIVEIRA; MELHADO, 2008). Além disso, seus processos operacionais abertos e com limitado grau de definição determinista, como a não linearidade de processos e a necessidade de processos mentais não ortodoxos, tais como as questões de conflito entre enfoques racional e reflexivo (BARROS; SAKURAI, 2016, p. 2601-2611), caracterizam esta singular atividade econômica – portanto, com necessidades específicas indispensáveis de serem consideradas em seu plano de negócios. Este tema só teve desenvolvimento recente com os estudos internacionais sobre a **gestão arquitetônica** (ALHARBI; EMMIT; DEMIAN, 2015, p.151-168), conceito ainda pouco abordado no Brasil. Este desconhecimento, além de mascarar a realidade do escritório de arquitetura, dificulta a visualização de oportunidades, limita sua correta visualização e oculta riscos operacionais.

Oliveira e Melhado (2008) identificam *informações financeiras inadequadas* como uma das principais dificuldades encontradas pelas pequenas empresas de projetos de arquitetura. Em estudos de caso com empresas de diferentes negócios centrais e características diversas, esses autores notaram que a precariedade no planejamento e controle financeiro era recorrente.

Quando percorremos os cinco ângulos de observação da Administração Geral sobre a organização – financeiro, gestão de pessoas, operacional, marketing e estratégico (DORNELAS et al, 2017; FERREIRA; REIS; SERRA, 2010) – vemos maior domínio do arquiteto apenas no aspecto operacional, e ainda assim, apenas como executor de sua atividade técnica, longe de dominar, por exemplo, o planejamento da produção.

O contexto geral corrente é de ampliação da competitividade na indústria da construção civil, exigência de polivalência da mão de obra especializada, e isto se reflete em maior pressão sobre os processos de projeto. Como resultado dos aspectos multidisciplinares do projeto arquitetônico, o aumento do número de participantes, ampliação da legislação e regras governamentais, a complexidade das tarefas individuais de cada membro da equipe também aumenta. Como consequência, a dificuldade de gerenciar este time aumenta exponencialmente.

Geralmente, especialistas em projeto possuem anos de educação em sua especialidade (Arquitetura ou Engenharia) e apenas dias de treino em gerenciamento (MELHADO et al, 2011, p.243). Em anos recentes, projetistas brasileiros têm mostrado crescente interesse no gerenciamento de seus escritórios, apesar da atuação típica de microempresas em baixo nível de organização, com poucos recursos disponíveis para sistemas de gerenciamento. Trata-se de um interesse que extrapola o ambiente de atuação dos arquitetos, pois a qualidade de gestão do processo de projeto impacta diretamente na qualidade do edifício (FABRÍCIO; ORNSTEIN; MELHADO, 2010, p.9), e a ampla adesão a certificações de qualidade por parte das construtoras, como ao Sistema de Avaliação da Conformidade de Empresas de Serviços e Obras da Construção Civil (SiAC) do Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade do Habitat (PBQP-H) não tem a mesma correspondência por parte das empresas de projeto.

No Brasil, a melhoria da qualidade de projetos requer ações setoriais coordenadas, com objetivos, metas e indicadores apropriados às suas particularidades e claramente estabelecidos. Vários diagnósticos apresentados em diversos trabalhos sobre o tema mostraram que as deficiências no setor de projetos são, em boa parte, decorrentes de deficiências empresariais, organizacionais e de formação profissional. (FABRÍCIO; ORNSTEIN; MELHADO, 2010, p. 14).

Os mesmos autores concluem que os próprios escritórios de projetos são prejudicados por suas próprias deficiências. Por trabalhar à margem de qualquer método de gestão, incorrem em perdas de qualidade e aumento de prazos. Este último, considerada a estrutura de custeio do escritório, equivale a perdas financeiras, riscos de mercado e inadequação de suas estruturas.

Chegamos assim à necessidade da *Gestão Arquitetônica* (GA) enquanto grande área do conhecimento. O termo surgiu pela primeira vez em 1964 para encorajar arquitetos a apreciar e gerenciar o lado negocial da profissão no Reino Unido. Desde então, diversos pesquisadores têm trabalhado em sua definição, cuja síntese pode ser aproximada pela seguinte evolução (ALHARBI; EMMIT; DEMIAN, 2015, p.152-153):

- 1964 - Dois componentes: gestão do escritório e gestão do projeto;
- 1993 – Contextos: dois ambientes (interno, ou escritório, e externo, ou projetos);
- 1993 – Domínios/níveis da Gestão Arquitetônica (urbana, edifício, detalhes do edifício);
- 1993 – Gestão Arquitetônica é uma aproximação filosófica;
- 1995 – Consiste numa aproximação de revisões e ferramentas;

- 1995 – Disciplina acadêmica e profissional;
- 1995 – Inclui todas as áreas de conhecimento além do projeto;
- 1996 – Funções gerenciais combinadas;
- 1999 – Competitividade, ambientes do escritório e do projeto, cultura

A busca científica de uma definição para a Gestão Arquitetônica por Alharbi, Emmitt e Demian (2015, tradução nossa), após testes de definições em grupos de interesse, resultou no seguinte: ***Gestão Arquitetônica é o gerenciamento estratégico da empresa de arquitetura que assegure a efetiva integração entre a gestão dos aspectos negociais do escritório com seus projetos individuais com o propósito de desenhar e entregar o melhor valor a todas as partes interessadas no negócio (stakeholders).***¹

Por outro lado, a boa parte das teorias da Administração das Organizações não se aplica direta e imediatamente à realidade profissional do arquiteto e urbanista sem que as necessidades específicas deste último sejam consideradas. O ferramental gerencial corporativo pode demandar alguma forma de redesenho ou adaptação para poder ser aplicado ao *atelier* do arquiteto sem alterar a natureza desta atividade econômica específica. É nessa busca interdisciplinar para o plano de negócios do arquiteto e urbanista que pretendemos aqui contribuir, construindo esta costura entre essas duas áreas das ciências sociais aplicadas.

O suporte para esta construção de interface deve estar posicionado na base da concepção do escritório de arquitetura enquanto atividade econômica. Deve também ser aplicável de forma prática aos mais diversos segmentos de atuação das empresas de arquitetura. Assim sendo, é natural que este suporte seja o próprio *plano de negócios* do escritório de arquitetura.

Para isso, esta pesquisa se desenvolve em sete capítulos, de forma a (a) construir este panorama geral de costura entre duas grandes áreas das ciências sociais aplicadas, e (b) identificar, caracterizar e buscar soluções replicáveis possíveis para fatores críticos na construção do *plano de negócios* da empresa de arquitetura e urbanismo.

O primeiro capítulo faz a introdução ao trabalho, estabelecimento dos objetivos, e apresenta a hipótese de pesquisa. O segundo capítulo apresenta os referenciais teóricos para a construção

¹ *Architectural Management is the strategic management of the architectural firm that assures the effective integration between managing the business aspects of the office with its individual projects in order to design and deliver the best value to all stakeholders.* Na língua inglesa, o projeto de Arquitetura enquanto desenho com expressão plástica tem um termo (*design*) que o diferencia do termo mais comum para o projeto de negócio corporativo (*project*). Assim sendo, a disciplina de gerenciamento de projetos (*project management*) tem uma diferenciação da Gestão Arquitetônica (*Architectural Management*) que em nossa língua não fica tão evidente.

da tese. O terceiro, aborda o método utilizado. E na sequência, estão os blocos correspondentes aos grandes objetivos do projeto:

1. Exploração do universo (escritórios de Arquitetura e Urbanismo no município de São Paulo) em busca de informações sobre a atuação dos escritórios de Arquitetura e Urbanismo, cujos resultados são apresentados no capítulo 4;
2. Discussão dos resultados obtidos, no capítulo 5;
3. Conclusões e encaminhamentos, nos capítulos 6 e 7.

Importante ressaltar que o autor desta tese possui dupla formação, em Arquitetura e Urbanismo e em Administração. Apesar de ter havido, durante seu desenvolvimento, um esforço constante pela imparcialidade e isenção do pesquisador, este fato deve ser conhecido pelo leitor em uma leitura crítica sob este aspecto.

1.1 Objetivos

O objetivo desta pesquisa é identificar, caracterizar e apontar possíveis caminhos de superação de fatores críticos, além de reconhecer e indicar alguns parâmetros básicos para a construção do plano de negócios para o escritório de arquitetura e urbanismo a partir de um trabalho interdisciplinar que se aproveite do conhecimento acumulado da administração das organizações.

Para isto, fixamos como metas intermediárias:

- a) **Obtenção dos principais segmentos de escritórios de arquitetura:** considerando o entendimento de Oliveira e Melhado (2008) de que o processo de produção de cada tipo de projeto de arquitetura e urbanismo exige do escritório uma determinada estrutura organizacional, e pressupondo que, no atual grau avançado de diversificação de nosso mercado doméstico, seja muito difícil que uma empresa do ramo consiga atuar de forma generalista em todas as possibilidades abertas ao arquiteto, a conclusão lógica seria que os escritórios de arquitetura tendem a se especializar em segmentos específicos. Partimos, assim, para o primeiro passo: levantar quais são estes principais segmentos, o que pode ser feito com diferentes critérios de enquadramento:
 - a. Por *tipos de cliente* (pessoa física, incorporadoras, indústria, varejo, hospitais, hotéis, governo, etc.);

- b. Por *conceito* de escritório (produção singular, operacional, apoiador), associados ao *modelo de negócios* adotado e à oferta de valor;
 - c. Por tipo de *produto principal*² oferecido (projeto de arquitetura, projeto de interiores, consultoria, paisagismo, restauro, projetos urbanos, mobilidade, planos diretores, estudo de viabilidade, avaliações, perícias, etc.);
 - d. Pelo *porte* do escritório: micro, pequena, média ou grande empresa, conforme critérios adotados pelo SEBRAE (2013);
 - e. Por critérios geográficos, como aglomerações com possíveis formações de *clusters*, proximidade de pontos notáveis do território, setorização geográfica, ou correlação com alguma das variáveis apresentadas anteriormente.
- b) **Coleta de evidências em estudos de caso:** a partir da segmentação, seleção de um conjunto de escritórios para coleta de evidências em estudos de caso, em busca da compreensão de como o arquiteto e urbanista planeja a sua atividade profissional enquanto atividade econômica. Ou seja, observar diferentes realidades de mercado de atuação do arquiteto de forma a compreender como cada vertente do plano de negócios (decorrentes das teorias da Administração das Organizações) é compreendida, apropriada, aplicada, processada e monitorada em cada caso estudado;

1.2 Hipótese de pesquisa

Já citamos trabalhos acadêmicos que denunciam fragilidades de nossa prática profissional por falta de *gestão arquitetônica* de nossos escritórios no Brasil. Além disso, cada ramo de negócios tem características próprias de estruturas de empresas, portanto demandam planos de negócios que considerem suas necessidades e atendam às suas especificidades. Este tipo de exigência agrava ainda mais os riscos aos quais nos expomos diariamente pela falta de uma tradução do ferramental da Administração das Organizações para uma atividade complexa, altamente cognitiva, de difícil mensuração de resultados e benefícios como a Arquitetura e o Urbanismo.

Uma das maiores evidências disto, por exemplo, é a **gestão de pessoas** no *atelier* do arquiteto: aquele momento em que seres humanos de alto grau de escolaridade, elevado nível de compreensão e posicionamento cultural, detentores de conhecimento multifacetado e amplo de

² Lembrando que *serviço* também é um *produto*, resultado de um processo.

uma ciência social aplicada altamente produtiva num dos mais importantes setores da economia para a criação de riqueza nacional é liderado por um outro ser humano oriundo da mesma raiz acadêmica, mas sem absolutamente nenhum treinamento formal em comportamento organizacional, modelos mentais, conflitos de gerações, valores, crenças, atitudes, comportamentos, psicologia social do trabalho, motivação, liderança ou qualquer outra ferramenta básica de condução de equipes. De acordo com as teorias do Comportamento Organizacional (ROBBINS, 2005), o resultado de uma situação assim tende à desmotivação e alta rotatividade de pessoal nos escritórios de arquitetura. E este é só o aspecto de gestão de pessoas *internas* ao escritório. As mesmas dificuldades tendem a se reproduzir ao lidar com clientes, consumidores, fornecedores, concorrentes, influenciadores, tomadores de decisão, gestores públicos, associações de classe, reguladores, e assim por diante.

Por outro lado, a forte expansão do setor de serviços em todo o mundo nas últimas décadas, aliada à rápida ascensão de uma economia digital de telecomunicações em tempo real no mesmo período, tem conduzido as teorias da Administração das Organizações a superar sua orientação fabril para um novo patamar de maturidade, o que vem ao encontro das necessidades do setor terciário avançado e tecnológico.

Existe, na área de atuação do arquiteto e urbanista, um perfil tradicional facilmente observável nos currículos dos cursos de graduação em todo o país: orientado à atuação como profissional liberal; generalista (raramente se sugere a especialização em nichos); e com forte influência do modelo “autoral” (ARANTES, 2010; WHITAKER, 2011). As principais referências do que seria o “arquiteto de sucesso” comprovam este perfil: os principais nomes que habitam os periódicos técnicos da área quase sempre seguem este modelo. Entretanto, para a proposição de uma orientação ao plano de negócios do arquiteto e urbanista, é necessário compreender se este modelo corresponde, de fato, à forma de trabalhar de profissionais e empresas do ramo em atividade atualmente.

Coloca-se, portanto, a necessidade de se entender para que tipo de empresa, em termos de estratégia de atuação, deve ser direcionado o plano de negócios de arquitetura e urbanismo. Portanto, o passo inicial é compreender se as empresas de arquitetura e urbanismo buscam ou não a atuação segmentada. Deste raciocínio se estabelece a **hipótese de pesquisa**:

Hipótese: apesar da formação do arquiteto e urbanista ser generalista, sua atuação profissional prioriza um ou poucos nichos, clientes ou mercados – o que gera tipos distintos de escritórios.

Segundo esta hipótese, por mais ampla que seja a atuação do escritório de arquitetura e urbanismo, sempre existe a tendência a algum tipo de segmentação.

Considerado o atual grau de maturidade de nossa economia, é muito difícil que uma empresa do ramo consiga atuar de forma generalista em todas as possibilidades de atuação do arquiteto. A conclusão lógica seria que os escritórios de arquitetura tendem a se especializar em segmentos específicos para otimizar seus resultados, ganhar eficiência operacional e construir uma imagem que viabilize sua longevidade, recomendações estas recorrentes na literatura sobre modelagens de negócios e que inclui a prestação de serviços.

A partir desta colocação principal, podemos considerar uma outra hipótese naturalmente derivada: a de que **cada especialidade de atuação do arquiteto exige um diferente plano de negócios**. São estruturas e estratégias diferentes, portanto, diferentes processos de trabalho, diferentes necessidades de comunicação e acesso ao mercado, diferentes produtos, diferentes perfis de equipes, diferentes formas de se financiar e diferentes estratégias de crescimento. Um exemplo deste fato é a comparação entre o escritório Andrade Morettin (um escritório de produção singular) e o USINA, uma assessoria técnica. Cada um deles tem cadeias de valor, tecnologias operacionais, perfis de profissionais, planejamento de negócios, gestão de projetos específicos para cada tipo de atuação.

2. Referencial teórico

Figura 1 - Mapa de fundamentação teórica por etapa do desenvolvimento do negócio.
Desenvolvido pelo autor com base na bibliografia apontada no próprio quadro.
A sequência de base (topo da figura) é proposta por DORNELAS et al, 2017.

A Figura 1 apresenta o enfoque principal aqui observado em cada autor ou trabalho para a construção da presente tese, posicionando cada um entre as colunas de *ideia de negócio*, *modelo de negócios*, e *plano de negócios*. O desenvolvimento natural do plano de negócios, segundo Dornelas et al (2017), costuma passar por algumas fases recorrentes:

1. Idealização a partir de uma intuição, em geral gerada pela observação empírica do ambiente, a **ideia de negócio**;
2. Estruturação de um modelo teórico que conecte os principais elementos de um negócio e demonstre sua viabilidade conceitual com quantificações paramétricas, o **modelo de negócios**;
3. Construção do **plano de negócios** propriamente dito, mais próximo de um estudo de viabilidade global do negócio;
4. **Execução** do plano de negócios, a gestão do negócio idealizado (assunto não explorado neste trabalho);

5. **Retroalimentação** do processo a partir da gestão do negócio idealizado (assunto não explorado neste trabalho).

Estes e outros autores consultados também levam a dois grandes entendimentos principais:

- O amplo reconhecimento de que as estruturas organizacionais funcionais, planejamento linear e cronogramas em cascata estão se mostrando a cada dia mais superados (SUTHERLAND; SUTHERLAND, 2016; RIES, 2012; ROGERS, 2017; CHAN; MAUBORGNE, 2015; THIEL, 2014);
- O reconhecimento de que a atividade profissional da Arquitetura e Urbanismo demanda formas próprias, versáteis, flexíveis e ágeis de estruturação da organização e de operações, reforçando o entendimento de inadequação de estruturas funcionais e planejamentos racionais lineares para esta atividade econômica específica (LAWSON, 2011; BARROS, 2016; BARROS e SAKURAI, 2016).

2.1 Ideia de negócio

A gênese de um empreendimento costuma estar na identificação de uma **oportunidade** e na disposição do empreendedor em assumir seus **riscos** inerentes (FERREIRA; REIS; SERRA, 2010; HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008). Evidências levantadas por estes autores sugerem que empreendedores bem-sucedidos **valorizam** a incerteza de mercado, e buscam identificar oportunidades com potencial para conduzir significativas inovações.

Um dos maiores desafios do plano de negócios é descobrir um possível ponto intermediário entre fazer muita análise prévia e os riscos de não se fazer nenhuma. Uma das possíveis respostas a várias modalidades de negócios é a criação de um **produto mínimo viável** (MVP, do acrônimo em inglês), o qual ajuda o empreendedor a iniciar o processo de aprendizagem (e pode entregar valor ao cliente) o mais rápido possível (ROGERS, 2017; BROWN, 2017; SUTHERLAND; SUTHERLAND, 2016; RIES, 2012). O objetivo do MVP não é apenas o de responder a questões técnicas ou de design do produto, mas também o de testar hipóteses fundamentais de negócios. Na fase de testes do MVP, qualquer trabalho (recurso, processo ou esforço) adicional ao mínimo para se iniciar a aprendizagem é considerado desperdício (RIES, 2012).

Este conceito de desenvolvimento sob incerteza **converge com os estudos processuais da atuação profissional do arquiteto e urbanista** desenvolvidos por diversos autores, a exemplo do trabalho de Lawson (2011, p.16), o qual identifica também a extrema incerteza do problema a ser resolvido (operacional, na elaboração de projetos) como uma das características da atividade profissional de arquitetos e designers, cujos projetos lidam com ideias precisas e vagas, exigem pensamento sistemático e caótico, precisam de ideias criativas e cálculos mecânicos.

Segundo Lindstorm (2016), um novo conceito de negócios pode ter sua origem em um desequilíbrio ou exagero cultural, ou seja, num excesso ou escassez de algo, desde que esta situação permeie toda uma sociedade. Esta visão indica uma postura de construção de um negócio a partir de uma necessidade social não atendida, também citada por outros autores como no *oceano azul* de Chan e Mauborgne (2015). Ries (2012) complementa que a *inovação* também deveria ser compreendida amplamente, incluindo a criação de um novo modelo de negócios liberando um valor que estava oculto, ou a simples disponibilização em um novo local para clientes que estavam mal atendidos. E, de forma geral, os autores citados não se furtam de reforçar o papel central do desenvolvimento de um *pacote de valor* no desenvolvimento da ideia do negócio.

Este último ponto é particularmente preocupante quando confrontado ao conjunto de respostas dadas pelos entrevistados, predominantemente direcionado para a prática profissional genérica, com reduzidas preocupações quanto ao delineamento do público-alvo ou de *pacotes de valor* com diferenciais suficientes para superar o conceito de escritório como simples veículo de estabelecimento de um técnico etiquetado com um título profissional no mercado de trabalho.

2.2 Modelo de negócios

Segundo Dornelas et al (2017), a primeira pergunta que um empreendedor deveria se fazer é *se a sua ideia vale um negócio*. Exatamente este é o teste feito no desenvolvimento do **modelo de negócios**, o qual *descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor pela organização* (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010, p. 14). Após sua ratificação como oportunidade (modelo de negócio validado), segue para o nível de **plano de negócios**, este último contendo um planejamento mínimo, estruturado, com previsões e projeções em aspectos estratégicos de interesse do desenvolvimento do negócio.

O objetivo desta estrutura de desenvolvimento é aumentar as chances de sucesso do empreendimento. A preocupação parece ainda mais pertinente quando se olha para as altas taxas de mortalidade de empresas nascentes no Brasil: num estudo realizado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2016), entre as microempresas (ME), não mais de 55% sobreviveram mais de dois anos. E, estudando as médias anuais de empresas de todos os portes, a taxa máxima de dois anos de sobrevivência encontrada foi de 76,6%, para empresas nascidas em 2012 (anterior à crise econômica que se instalou no país nos anos seguintes).

O modelo de negócios precisa permitir que o plano de negócios, ao seu final, forneça informações quantitativas de recursos necessários (pessoas, dinheiro, infraestrutura, etc.) e de onde obtê-los. Quando o modelo de negócios não está completamente claro para o empreendedor, o plano de negócios será mais obscuro, por consequência. Isto significa que não apenas os recursos necessários podem estar indefinidos, mas que oportunidades de mercado podem ser perdidas por falta de preparo adequado.

Osterwalder e Pigneur (2010, p.14) definem **modelo de negócios** como aquele que “descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização”. Para estes mesmos autores, a **proposta de valor** é o motivo pelo qual o cliente escolhe uma determinada empresa por resolver um problema ou satisfazer uma necessidade específica do consumidor. Ou seja, é uma agregação de um conjunto de benefícios.

O objetivo do modelo de negócios é a sistematização e análise das ideias em busca dos maiores potenciais de concretização e retorno (que não precisa necessariamente ser financeiro, pois pode ser social ou ambiental, por exemplo, de acordo com os objetivos e missão da organização). Após a análise da oportunidade, o conceito inicial pode (e deve) ser revisto quantas vezes forem necessárias, retornando à etapa anterior e avançando novamente, num processo de desenvolvimento que se assemelha ao de desenvolvimento de um projeto de design, como os de Arquitetura e Urbanismo. Selecionada uma oportunidade, é desenvolvido o plano de negócios. Neste momento podem novamente ocorrer novas necessidades de revisão do conceito, havendo novos retornos e avanços, processo este bastante conhecido dos arquitetos e urbanistas.

Neste processo, Osterwalder e Pigneur (2010, p. 160-168) alinham-se a outros autores (BOLAND et al, 2008; BROWN, 2017; ROGERS, 2017) quando demonstram a importância dos **protótipos**, exemplificando com uma reunião de trabalho na Gehry & Associates, uma

empresa de Arquitetura. Muito mais que um teste ou aprovação de ideias, o protótipo explora possibilidades até que emergja uma realmente boa, permitindo uma melhor noção do que falta na ideia. Contribui para melhores soluções, e descarta rapidamente as que não têm futuro, evitando o erro de se apegar a uma opção de baixo potencial de sucesso muito cedo³. Boland et al (2008), em particular, reforçam o entendimento da prática de projeto como prática organizacional e modo de cognição – justamente a partir do contato com Frank Gehry e equipe.

Em anos recentes, o protótipo, originado em áreas como Arquitetura e Urbanismo, Design, e Engenharia, ganhou impulso em outras áreas, como design de processos, de serviços, e até mesmo em design de organização e estratégia. Deve ser entendido como uma ferramenta pensante e de aprendizado, a ser desenvolvida rapidamente e a baixo custo, para ajudar a explorar várias direções possíveis. *Fracesse rápido e incorpore o aprendizado na próxima tentativa* é uma recomendação atual recorrente (SUTHERLAND; SUTHERLAND, 2016, p. 28; ROGERS, 2017; RIES, 2012). Não deveria ser nenhuma novidade ao arquiteto, cujo cotidiano inclui desenvolver protótipos⁴ como esboços desenhados, modelos tridimensionais simples, etc., como parte do desenvolvimento do projeto. A proposta dos autores acima é fazer algo semelhante no design do negócio e da organização. Um dos modelos de protótipo mais conhecidos é o *Canvas*.

2.3 Canvas

O modelo *Canvas* foi proposto por Osterwalder e Pigneur (2010) a partir de um trabalho conjunto com empreendedores de várias nacionalidades, o qual foi realizado através de um portal em comum na internet (*Business Model Hub*), e oferece uma forma estruturada, prática, enxuta e visual de se observar o potencial da ideia (DORNELAS et al, 2017). O propósito do *Canvas* é oferecer um conceito que permita descrever e pensar qualquer modelo de negócios

³ Citando também outros autores, Lawson (2011, p.53-54) aponta para comportamento semelhante entre projetistas, os quais tenderiam a apegar-se a uma ideia relativamente simples logo no início do processo do projeto, o que chama de *gerador primário*. Este seria usado para se reduzir a variedade de soluções possíveis, e permitir o avanço do projeto sobre um problema repleto de incertezas, uma atividade que exige relação muito íntima – e talvez inseparável – entre análise e síntese. A linha de raciocínio se baseia numa ideia sintética e formativa, e não na análise do problema, pois este não se apresenta suficientemente esclarecido. Quando um *gerador primário* inadequado ou pouco prático é escolhido – por exemplo, por falta de experiência – criam-se mais problemas do que se consegue resolver.

⁴ Podemos considerar, inclusive, que os arquitetos não fabricam, de fato, seus projetos, e sim suas *representações*, de forma que estas permitam mudanças e experimentações a um custo muito mais baixo que produzir o projeto propriamente dito – uma definição que em nada diverge daquela dada ao *protótipo*. Isso reduz substancialmente o risco do projetista (LAWSON, 2011, p. 270).

com uma linguagem comum que facilite descrições e manipulações rápidas para a criação de novas estratégias (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010, p.15). Surgiu como uma forma prática e rápida de estudar o modelo de negócio em uma única folha de papel – uma vantagem que Brown (2017, p. 118) curiosamente evidencia citando a capacidade que um projeto de arquitetura possui de apresentar tanto o plano geral quanto detalhes específicos em uma única página.

Alguns autores (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010, p. 268-269; DORNELAS et al, 2017) sugerem que, para casos de empresas nascentes enxutas (*lean startups*), não se dê tanta importância ao plano de negócios tradicional e se priorize o *Canvas*. Este é valioso para a etapa anterior à do plano de negócios, quando o empreendedor ainda está analisando a oportunidade. E se este modelo for complementado com uma pesquisa de mercado primária, haverá informações suficientes para decidir se deve seguir em frente com ou sem o plano de negócios tradicional.

Uma tendência é a exigência de planos de negócios enxutos e objetivos, porém com a parte financeira completa. Ou seja, o modelo de negócio já deve ser compreensível e viável. Neste ponto, a utilização do *Canvas* pode ser vantajosa enquanto ferramenta para a obtenção rápida de planos de negócios simples e completos. Com esta integração, a sequência das etapas até o plano de negócios seria (DORNELAS et al, 2017):

1. Ideia de negócio;
2. *Canvas* para seleção de ideias e modelo de negócio;
3. Pesquisa primária de mercado, para a validação (ou não) do modelo de negócio com o público-alvo primário;
4. Plano de negócios, contendo a análise de viabilidade e a estratégia de crescimento.

O *Canvas* cobre nove componentes básicos relacionados à lógica de como a organização pretende criar valor, incluindo quatro áreas principais de um negócio: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira. Assim, o modelo de negócios também pode ser entendido como um esquema de implantação da estratégia através das estruturas organizacionais dos processos e sistemas (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010, p.15). Os nove componentes do *Canvas* são: (1) segmentos de clientes, (2) proposta de valor, (3) canais, (4) relacionamento com clientes, (5) fontes de receita, (6) recursos principais, (7) atividades-chave, (8) parcerias principais e (9) estrutura de custo. Seus autores propõem que o modelo de negócios seja construído nesta ordem (detalharemos cada componente a seguir).

Figura 2: Modelo de Negócios Canvas (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2010).

2.3.1 Segmentos de clientes

Osterwalder e Pigneur (2010, p. 20) recomendam iniciar o desenho pela definição do público-alvo (para identificação de suas necessidades, canais adequados, tipos de relacionamento, potencial de lucratividade e disposição a pagar).

Considerando que *valor* é um conceito intimamente associado a *benefício*, a conclusão lógica é a de que esta avaliação depende das necessidades e desejos do possível cliente, portanto é uma avaliação de cunho *pessoal*. A indefinição do grupo para o qual a oferta é feita dificulta a eficácia do desenho do *pacote de valor* e tende a desperdiçar recursos no esforço de captação, pois fica mais nebuloso o entendimento de onde haveria maior probabilidade de sucesso.

Além disso, o próprio público demanda cada vez mais a *participação* no processo de criação de valor, em processos de *cocriação*⁵ (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010; BROWN, 2017; ROGERS, 2017), uma solicitação que, por si só, já eleva o grau de complexidade dos processos produtivos. Se a organização não identificar claramente o seu público-alvo, este também não visualizará a organização em suas escolhas de criação colaborativa de valor. Ou seja, é mais um aspecto em que a indefinição do público-alvo prejudica suas chances de sucesso.

Entendendo o desenho do negócio como um processo de inovação, o entendimento acima está alinhado com o que recomenda Brown (2017, p. 216), quando afirma que “partir dos seres

⁵ O cliente também é identificado como *parceiro criativo no processo* projetual por Lawson (2011, p.88).

humanos aumenta as chances de desenvolver uma ideia revolucionária e encontrar um mercado receptivo”. Mais adiante, continua: “o primeiro passo é garantir que as pessoas envolvidas em suas iniciativas de inovação se aproximem ao máximo dos clientes-alvo”, o que obviamente será impossível se estes últimos não estiverem identificados.

Esta primeira etapa do desenho do modelo de negócios é onde se define se este vai ou não distinguir seu foco entre diferentes segmentos de mercado, questão central da hipótese desta tese.

2.3.2 Proposta de valor

A *Proposta de Valor* é o **motivo pelo qual os clientes escolheriam a oferta de uma organização** específica em detrimento de outras, de forma a resolver um problema ou satisfazer uma necessidade, agregando um conjunto de benefícios (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010, p.22). O *valor proposto* pode se concentrar em uma **novidade** que melhora algum aspecto na vida das pessoas que elas próprias não sabiam dessa possibilidade, um melhor **desempenho** de algo que já existe, numa **personalização** que adequa um produto (serviço) a necessidades específicas, ajudar um cliente a executar certos serviços (**fazendo o que deve ser feito**), melhorar o **design** de algo, entregar o simples uso de uma **marca** específica como status ao cliente, oferecer o mesmo valor por um **preço** inferior, ajudar o cliente a reduzir **custos**, reduzir **riscos**, tornar um produto ou serviço mais **acessível** ao cliente⁶, deixar algum produto (serviço) mais **conveniente** ou fácil de ser consumido, e assim por diante. Ou uma combinação de mais de um desses aspectos.

Stanford (2007, p.1) identifica *trazer produtos ou serviços errados ao mercado* como um dos aspectos mais evidentes das causas de insucesso nos empreendimentos (os outros dois são *não controlar custos e permitir que o consumidor abandone a marca*). Ries (2012) coloca como questão central de processos enxutos a necessidade de identificar quais os processos que criam (e quais desperdiçam) *valor*, que o **pensamento enxuto** define como *aquilo que proporciona benefício ao cliente*, e todo o restante é definido como desperdício.

O espaço de mercado já conhecido e há muito tempo explorado é chamado de *oceano vermelho* por Chan e Mauborgne (2015, p.4). Esses autores defendem que, para uma empresa ter algum

⁶ Por exemplo, os Fundos de Investimento Imobiliário (FII) tornam o investimento imobiliário em ativos de alto valor acessível a um público maior.

sucesso no futuro, será necessário parar de competir em mercados saturados e investir mais no desenvolvimento de novas *propostas de valor*. Portanto, afirmam que as empresas deveriam investir em setores *não* existentes atualmente, descobrindo assim os espaços de mercado desconhecidos e inexplorados – os *oceanos azuis*. Neles, a concorrência se tornaria irrelevante. Nos mercados apinhados dos *oceanos vermelhos*, as perspectivas de lucro e crescimento são cada vez menores, pois os produtos e serviços estão extremamente padronizados. Esta visão é compartilhada por Thiel (2014, p.44), o qual defende que é a competição, e não os negócios, que se assemelha à guerra.

Explorando mercados inexplorados com *propostas de valor* inovadoras e centradas no ser humano, a empresa se vê criando novas demandas, resultando em crescimento altamente lucrativos decorrentes de atuação em um espaço onde praticamente não haverá concorrência (por algum tempo, até que outros competidores percebam a oportunidade e invistam no mesmo caminho)⁷. Isso não é nenhuma novidade, pois a proposição original do conceito de *oceano azul* data de 2005 (publicação do primeiro livro a respeito), e tem sido amplamente divulgada em meios acadêmicos e na prática dos negócios – é considerado inclusive dentro de outras propostas, como a do *Canvas* (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010, p. 226-229).

Entretanto, o foco predominante do pensamento estratégico continua convergindo para as estratégias do *oceano vermelho* (vide as respostas das entrevistas no Apêndice I). Uma possível explicação seria o entendimento da estratégia empresarial com forte influência da estratégia militar, com foco no enfrentamento de adversários, em combates pela conquista e manutenção de espaços. Thiel (2014, p. 44) reforça este entendimento, evidenciando como metáforas de guerra invadem a linguagem empresarial cotidiana. Esse conceito, apesar de amplamente difundido, não faz muito sentido, pois a história dos setores econômicos mostra que estes espaços de negócios nunca são estáveis (CHAN; MAUBORGNE, 2015, p.6). Um imperativo recorrente na literatura contemporânea sobre empreendedorismo é o *mude ou morra*: a inovação, em grande parte dos casos, é uma necessidade urgente de sobrevivência, muito além de uma desejável otimização de modelos de negócios atualmente satisfatórios (SUTHERLAND; SUTHERLAND, 2016, p.28; ROGERS, 2017). Além disso, Thiel (2014, p.175) diz que o que realmente traz benefícios à sociedade é fazer *algo diferente*, o que também traz benefícios ao ofertante por oferecer a oportunidade de monopolizar um mercado novo. Os

⁷ Alguns exemplos de onde isso ocorreu: Cirque du Soleil, o vinho [yellow tail], da Casella Wines, e os anúncios da JCDecaux em parceria com órgãos públicos, colocando como três características da boa estratégia: *foco, singularidade e mensagem consistente* (CHAN; MAUBORGNE, 2015, p.37).

melhores problemas para se resolver são aqueles em que ninguém está trabalhando – e o perfil questionador e contestador do arquiteto e urbanista parece se alinhar bem a essa orientação.

A estratégia do *oceano azul* também não deve ser confundida com mudanças incrementais, oferecer um pouco mais por um pouco menos, pois isso pode até surtir algum efeito no curto prazo, mas não é suficiente para o estabelecimento de um novo mercado – e muito menos para tornar a concorrência irrelevante. E não adianta perguntar aos clientes, porque eles também não são capazes de imaginar como criar novos espaços de mercado inexplorados, e tendem a solicitar o “mais por menos”. É necessária uma reorientação do foco estratégico da empresa, de *concorrentes* para *setores alternativos*, e de *clientes* para *não clientes* do setor, numa busca simultânea por redução significativa de custos com uma melhor *proposta de valor* aos olhos do cliente (CHAN; MAUBORGNE, 2015, p. 27-29). Para isso, esses autores propõem um *modelo de quatro ações* através de encaminhamentos obtidos a partir de respostas às quatro questões:

- Que atributos do produto (serviço) considerados indispensáveis pelo setor podem ser *eliminados*?
- Que atributos podem ser *reduzidos bem abaixo* dos padrões setoriais?
- Que atributos devem ser *elevados bem acima* dos padrões setoriais?
- Que atributos nunca oferecidos pelo setor devem ser *criados*?

Sutherland e Sutherland (2016, p. 17) comentam que, no desenvolvimento de *software*, uma atividade intelectual de alta carga cognitiva baseada em muitas incertezas, cujo problema não está bem definido no início, apenas para citar algumas similaridades com o trabalho do arquiteto, 80% do valor de qualquer programa está em apenas 20% de suas funcionalidades. Se as pessoas envolvidas estabelecerem prioridades pelo valor, isso as obrigará a produzir estes 20% primeiro – e talvez, eventualmente, poderão depois se dar conta de que os demais 80% são desnecessários. O que parece importante no início do projeto pode se revelar desnecessário ao longo de seu desenvolvimento. Jeff Sutherland e dezesseis outros líderes do desenvolvimento de *software* criaram, numa reunião em 2001, um documento que ficou conhecido como “Manifesto Ágil”, no qual são declarados alguns valores principais⁸, entre eles:

⁸ Jeff Sutherland propôs uma estrutura (que afirma não ser uma metodologia) de aceleração da produção com base nesses e em outros princípios, tais como o pensamento enxuto (*lean thinking*) japonês, orientada ao valor do produto, flexível para alterações constantes, baseada no *feedback* imediato e autogestão de equipes multidisciplinares com um propósito transcendente (maior do que elas mesmas). Tal estrutura, conhecida como *scrum* em referência a uma jogada de rúgbi, usa comunicação constante e transparente entre as pessoas dos times, e vem conseguindo aumento de produtividade muito significativo nas empresas, que chegam até a 800% em alguns casos, aumentando junto a qualidade do produto (SUTHERLAND; SUTHERLAND, 2016, p.40).

- Indivíduos em vez de processos;
- Produtos que de fato funcionem em vez de documentos dizendo como deveriam funcionar;
- Colaboração com o cliente em vez de negociação com ele;
- Responder às mudanças em vez de seguir um plano.

Os japoneses do *toyotismo* consideram desperdício qualquer coisa que interfira nessa geração de valor para o cliente, e dão a esse desperdício um significado moral. Taiichi Ohno dizia que em períodos de baixo crescimento, *desperdiçar* é um crime contra a sociedade que precisa do valor entregue e fornece os meios para que sua criação exista, muito mais que apenas uma perda para os negócios.

Por fim, é importante também lembrar que vivemos atualmente no que Joseph Pine e James Gilmore chamaram de *economia da experiência*, cuja mudança fundamental reside na forma como vivenciamos o mundo, do basicamente funcional para o basicamente emocional. Neste contexto, é necessário projetar a experiência com a mesma precisão com a qual se projetaria um outro produto qualquer, e a prestação de serviços é vivenciada pelo cliente como uma experiência que se desenvolve em estágios sucessivos – a *jornada do cliente* (BROWN, 2017).

2.3.3 Canais

Os *canais* compõem a interface entre a organização e seus clientes, são os **pontos de contato**, cujas funções principais são informar o cliente sobre a oferta da organização, ajudá-lo na avaliação da *proposta de valor*, permitir a aquisição do produto (serviço), levar a *proposta de valor* ao cliente potencial e fornecer suporte após a aquisição (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010, p. 26). Os clientes possuem preferências quanto aos canais, a serem investigadas, e estas preferências mudam ao longo do tempo e com as transformações tecnológicas. E, para a organização, alguns desses canais podem ser integrados, alguns funcionam melhor que outros, e a relação custo-benefício também é variável. Página (*website*) na internet, endereços físicos e virtuais, perfis em redes sociais, e qualquer forma de comunicação e entrega são exemplos de canais, que no caso de prestação de serviços, não precisam ser necessariamente físicos.

2.3.4 Relacionamento com clientes

A organização precisa ter clareza sobre que tipo de relacionamento pretende ter com seus clientes, guiado por motivações de conquista, retenção de clientes e ampliação de vendas. Pelo lado do cliente, cada segmento costuma esperar por um tipo diferente de relacionamento, e cada um desses tipos tem um custo diferente. Portanto, cada segmento de clientes terá uma estrutura de custeio própria. O relacionamento pode variar entre uma **assistência pessoal** baseada na interação humana (a mais comum entre os casos aqui estudados), **self-service** em que a organização não mantém nenhum relacionamento direto com o cliente além do fornecimento dos meios necessários para que estes se sirvam, **serviços automatizados** como *self-service online*, **comunidades** de usuários que facilitam conexões, e **cocriação** de valor com clientes (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010, p.29).

2.3.5 Fontes de receita

Cada segmento de clientes gera dinheiro para a organização de uma forma diferente. Entre os casos aqui estudados, por exemplo, há uma grande distinção neste aspecto entre clientes privados (receitas oriundas de contratos bilaterais) e públicos (receitas oriundas de contratos decorrentes de processos licitatórios, com regras estabelecidas em editais públicos). É possível, inclusive, que algum determinado segmento gere mais de uma *fonte de receita*, e tenha mecanismos de precificação diferentes. Existem dois tipos básicos de *fontes de receitas* (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010, p. 30):

- Transações de renda resultantes de pagamento único (ainda que parcelado);
- Renda recorrente, com pagamento constante por entrega da *proposta de valor* ou do suporte pós-compra.

Só há receitas na entrega do valor pelo qual o cliente está realmente disposto a pagar. Para isso, é importante investigar pelo que esses clientes estão pagando atualmente, como pagam, como gostariam de pagar, e o quanto cada *fonte de receita* contribui para a receita total (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010, p.31). Há diversas formas da organização obter receitas, como a **venda de bens físicos**, a **taxa de uso** por determinado serviço (hotel, entrega, operadora de telecomunicações), **taxas de assinatura** de acesso contínuo a determinados serviços,

aluguel e *leasing* para acesso temporário e exclusivo a determinado recurso em particular em troca de uma taxa, **licenciamento e *royalties*** para o uso por terceiros de propriedade intelectual protegida e por patentes registradas, **taxas de corretagem** por serviços de intermediação, taxas de **anúncios** de produtos, serviços ou marcas, e o mais corriqueiro entre arquitetos e urbanistas, a remuneração por **honorários profissionais**.

Existem dois grandes grupos para *mecanismos de precificação*:

- **Fixa:** preços estabelecidos em lista, a partir do número ou qualidade de características da *proposta de valor*, dependente das características do segmento de clientes, e pode variar em função do volume (quantidade comprada);
- **Dinâmica:** preços negociados entre duas partes, portanto dependente do poder de barganha e de habilidades de negociação; depende também do momento da compra para recursos esgotáveis (como horas técnicas disponíveis em um escritório de Arquitetura e Urbanismo), portanto é definido em tempo real com base na oferta e na demanda do momento, ou ainda como resultado de leilões ou processos licitatórios.

Existe sempre uma determinada banda dentro da qual é possível praticar um nível de preços de forma sustentada, a qual nunca extrapola os limites do custeio (nível mínimo) e do valor percebido pelo cliente (nível máximo). Chan e Mauborgne (2015, p. 128-129) complementam a consideração de preços no nível estratégico da organização, investigando uma possível ferramenta para determinar *o nível mais alto em que podemos definir o preço sem atrair a concorrência de clones de produtos (bens ou serviços)*. Essa avaliação depende de dois fatores principais:

1. **Grau de proteção legal** (patentes e direitos autorais): empresas com proteção incerta deveriam pensar em definir o preço em um ponto intermediário da banda, e aquelas que não contam com proteção alguma, deveriam trabalhar com preços baixos. Apesar de haver a proteção dos direitos autorais do *projeto de arquitetura e urbanismo* (produto do escritório), estamos aqui tratando do modelo de negócios, mais especificamente da *proposta de valor*. Ou seja, do *design da organização*, cuja proteção é mais difícil de se obter;
2. Extensão em que a empresa possui **recursos exclusivos e capacidades essenciais que impeçam a imitação**.

Chan e Mauborgne (2015, p.133) colocam que uma possível alavanca para se atingir a meta de custo é justamente alterar o *modelo* de precificação do setor, e não necessariamente o nível de

preços. Isso pode ser obtido com inovações, como vários setores já fizeram ao adotar variações de arrendamento mercantil (*leasing*), o *freemium*⁹ (oferta básica para atrair consumidores à marca, com posterior venda da oferta completa, muito usada em negócios digitais). Outras alavancas citadas por esses autores para se atingir a meta de custo são as *parcerias* e a *otimização de operações*.

2.3.6 Recursos principais

Os *recursos principais* são aqueles mais importantes para fazer um modelo de negócios funcionar, podendo ser físicos (edifícios, sistemas, redes), financeiros (dinheiro, linhas de crédito, opção de ações), intelectuais (marcas, conhecimentos, patentes, parcerias, bancos de dados) ou humanos, sendo estes últimos cruciais em modelos de negócios que envolvam conhecimento e criação (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010, p. 35). Podem ser possuídos (comprados ou alugados) pela organização, ou adquiridos de parceiros-chave, como a capacidade de produção de projetos complementares por terceiros, por exemplo.

2.3.7 Atividades-chave

As *atividades-chave* são as ações mais importantes para se fazer o modelo de negócios funcionar, é a operação dos *recursos-chave* para a criação e oferta da *proposta de valor*, o alcance de mercados, manutenção do *relacionamento com os clientes*, e a geração de renda (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010, p. 36). Ainda que a organização não tenha fins lucrativos, alguma renda é sempre necessária para a sua manutenção e continuidade das operações.

Cada *proposta de valor* requer determinados tipos de *atividades-chave*, as quais podem ser categorizadas entre **produção** (dominante em modelos de negócios de manufatura), **resolução de problemas** (dominante em modelos de negócios de prestação de serviços), e **plataforma ou rede** (dominante em modelos de negócios de plataformas digitais).

⁹ O *freemium* também é uma alternativa considerada por Osterwalder; Pigneur (2010), e Rogers (2017).

2.3.8 Parcerias principais

As *parcerias principais* são as redes de fornecedores e parceiros necessários para o modelo de negócios funcionar. As organizações estabelecem alianças para **otimizar seus modelos, reduzir riscos e adquirir recursos**. Existem quatro categorias de parcerias: alianças estratégicas **entre não competidores, entre concorrentes** (parcerias de *coopetição*, como as citadas pela entrevistada G, na qual um competidor pode contingencialmente virar um cooperador temporário), *joint-ventures* para o desenvolvimento de novos negócios, e relações **comprador-fornecedor**. É necessário identificar com clareza quais *atividades-chave* os parceiros executam para que a natureza da parceria também esteja clara no modelo de negócios. As principais motivações para uma parceria são (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010, p. 38-39):

- **Otimização e economias de escala:** é ilógico uma empresa possuir todos os recursos e executar todas as atividades sozinha, pois parcerias podem reduzir custos através de terceirização ou compartilhamento de infraestrutura;
- **Redução de riscos e incertezas:** por exemplo, a solução de parcerias para enfrentamento da flutuação de demanda;
- **Aquisição de recursos e atividades particulares:** uma forma de extensão de suas próprias capacidades, como, por exemplo, a contratação de projetos complementares de escritórios especialistas;

2.3.9 Estrutura de custo

A *estrutura de custo*¹⁰ descreve todos os custos envolvidos na operação do modelo de negócios, destacando os custos mais importantes. Este cálculo é obtido a partir dos *recursos principais*, das *atividades-chave* e das *parcerias-chave*. Alguns modelos de negócios são mais direcionados pelo *custo* (objetivam minimizá-lo para oferecer uma melhor relação entre benefícios e custos), enquanto outros se direcionam mais pela criação de *valor*. As *estruturas de custo* possuem quatro características importantes a serem observadas:

¹⁰ Osterwalder; Pigneur, 2010, consideram aqui *custo* como *custeio total*, incluindo também as despesas.

1. **Custos e despesas fixas:** são os mesmos apesar das variações de volume de produção, como aluguel ou a remuneração de colaboradores fixos no escritório;
2. **Custos e despesas variáveis:** variam proporcionalmente ao volume de produção, como custos com gráficas e impressões, ou contratação de projetos complementares de terceiros;
3. **Economias de escala:** vantagens de custeio quando a demanda aumenta;
4. **Economias de escopo:** vantagens de custeio quando o escopo aumenta;

2.4 Plano de negócios

Deutscher et al (2012) entendem o plano de negócios como um documento de comunicação entre possíveis partes interessadas na empresa, o qual responde às seguintes questões: (a) existe uma oportunidade? (b) esta oportunidade é para mim? (c) que ativos e competências devo reunir e articular para montar uma proposta competitiva? (d) qual é a estratégia vencedora? (e) de que volume de recursos necessito? (f) qual é a equipe necessária?

O plano de negócios é um **documento estratégico** (DEUTSCHER et al, 2012; DORNELAS et al, 2017; FERREIRA; REIS; SERRA, 2010) que apresenta o estudo de viabilidade do modelo de negócios. Não deve ser um documento extenso (segundo os mesmos autores), apesar de apresentar em maior detalhe (quando comparado ao modelo de negócios) como a empresa será de fato. Osterwalder e Pigneur (2010, p. 268) colocam como propósito do plano de negócios a descrição e comunicação de um projeto com ou sem fins lucrativos, servindo como um guia de implementação.

Dornelas et al (2017) sugerem que o plano de negócios de qualquer empresa seja enxuto (tenha de 15 a 25 páginas ou *slides*, no máximo), e de fácil atualização. Recomendação semelhante também é feita por Osterwalder e Pigneur (2010, p.268). Os primeiros consideram também que, ao seu final, o plano de negócios explicitará os custos e despesas, o investimento inicial, a máxima necessidade de recursos para a operação, a estratégia de crescimento, e de marketing (inclusive vendas), apresentando uma projeção de receita e de lucro para os próximos anos. Ferreira, Reis e Serra (2010) corroboram que o plano de negócios deve ser escrito de forma simples, clara, objetiva, concisa, coerente e completa.

Algumas das perguntas mais pertinentes endereçadas ao plano de negócios podem ser “esse produto deveria ser desenvolvido?”, ou “podemos desenvolver um negócio sustentável em

torno desse conjunto de produtos e serviços?”. É necessário decompor sistematicamente o plano de negócios nas suas componentes e testar cada uma de forma empírica. O objetivo de experimentos¹¹ associados a negócios nascentes é descobrir como desenvolver um negócio sustentável em torno daquela visão. O plano de negócios começa com um conjunto de suposições, e traça uma estratégia a partir delas, considerando-as verdadeiras. Sua índole é a de mostrar como alcançar a visão da empresa. Mas tais suposições não serão comprovadamente verdadeiras antes de serem testadas, então este deveria passar a ser o objetivo dos esforços iniciais: testar as suposições o mais rápido possível. Agir como se tais suposições fossem verdadeiras antes de testá-las (e muitas vezes são falsas) é um comportamento clássico de empreendedores, denominados *atos de fé* (RIES, 2012).

O plano de negócios precisa minimamente endereçar, **em nível estratégico**, algumas questões fundamentais de qualquer empreendimento, as quais podem ser divididas em subgrupos que se inter-relacionam mutuamente:

- **estratégia**: sumarização dos aspectos anteriores visando o crescimento inicial e a existência de longo prazo (perenização) da organização, considerando as potencialidades da Administração Estratégica.
- **marketing**: explicitar como haverá otimização das relações de troca entre a organização e o mercado, em especial quanto à utilização de ferramentas básicas do composto de marketing, e conceituação de precificação a partir dos entendimentos de **proposta de valor**, em especial considerando os entendimentos mais recentes sobre proposição de valor: *estratégia do oceano azul* (CHAN; MAUBORGNE, 2015); *Canvas* (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010); Valor percebido no atual ambiente de negócios digital (THIEL, 2014; ROGERS, 2017); *Value Proposition* (OSTERWALDER et al, 2019);
- **finanças**: proposta de planejamento e gestão financeira que otimize os resultados e fortaleça a sustentabilidade econômica da organização, em especial sobre as apropriações estratégicas de valor econômico gerado;
- **gestão de pessoas**: aspectos críticos, em especial sobre rotatividade, absenteísmo, motivação e engajamento, considerados à luz das principais teorias da área de psicologia social e do trabalho;

¹¹ Neste caso, *experimento* deve ser entendido como algo mais que uma pesquisa teórica, é também já um primeiro produto. RIES, 2012.

- **operações:** apresentar no plano de negócios apenas o entendimento estratégico dos processos considerando as especificidades do campo, como atividades típicas da atuação profissional e forma de raciocinar do arquiteto e urbanista;

Segundo Stanford (2007, p.82), o design organizacional simples, sustentável e que entrega os resultados almejados pela organização não acontece simplesmente, é o resultado de planejamento e implementação cuidadosos, e necessariamente envolvem: (a) a identificação do momento correto para serem idealizados, (b) clareza quanto aos seus objetivos, (c) obtenção de apoio para sua implementação, permitindo que esta ocorra suavemente, e (d) o monitoramento do novo design com indicadores de desempenho adequados e que habilitem ações corretivas a serem tomadas se houver sinais de que o resultado esperado não estejam sendo atingidos.

2.4.1 Aspecto Estratégia no plano de negócios

Os aspectos estratégicos da gestão do escritório de arquitetura e urbanismo ainda estão, em grande parte, por serem desbravados em pesquisas futuras. Alguns pesquisadores da grande área denominada *Arquitetura, Engenharia e Construção* (AEC) iniciaram esse processo há algum tempo e avançam do *operacional* ao *estratégico* principalmente via a abordagem da *qualidade*. Oliveira (2005, p.4), conclui, após uma ampla revisão bibliográfica sobre o tema, que diversos trabalhos sobre gestão de empresas de projeto, em maior ou menor grau, concentram seus focos no *processo* de projeto, em geral identificando seu grau de evolução, detectando principais deficiências, propondo melhorias, diretrizes e metodologias de gerenciamento. Entretanto, *nenhum dos trabalhos consultados analisa especificamente o sistema de gestão dessas empresas*, assim como não mapeiam processos internos ligados às atividades gerenciais, nem se propõem a elaborar diretrizes, metodologias ou modelos de gestão. O mesmo Oliveira (2005) também encontrou inadequações na adaptação de sistemas de gestão (objeto de seu trabalho) estranhas à construção civil para nossas empresas, em especial o trabalho de Jobim e Jobim Filho¹² (2003, apud OLIVEIRA, 2005, p.6), o qual demonstra que sistemas de gestão de construtoras brasileiras vieram da indústria metalomecânica. Além das resistências à adaptação, a realidade muito diversa entre as duas indústrias contribuiu para que a resposta não tenha sido adequada. Assim como outros autores, faz também uma revisão do

¹² JOBIM, M. S. S.; JOBIM FILHO, H. Implantação e manutenção de sistemas de gestão da qualidade em escritórios de projeto no estado do Rio Grande do Sul. **III workshop Brasileiro de Gestão do Processo de Projeto na Construção de Edifícios. Anais...** Belo Horizonte: UFMG, 2003.

papel do projeto para a produção, os impactos da qualidade do projeto nos custos, na velocidade de entrega e na qualidade do produto final de construção civil, e cita uma separação que Melhado¹³ (1994, apud OLIVEIRA, 2005, p.119) faz da atividade de *projeto (design)* em duas dimensões:

- Projeto como processo estratégico: visa atender às necessidades e exigências do empreendedor, voltado às definições de características do produto final¹⁴;
- Projeto como processo operacional: visa a eficiência e confiabilidade dos processos que geram o produto.

Este tipo de classificação existe também em trabalhos de outros autores, ampliando o entendimento do projeto de um papel limitado técnico de suporte à execução, ao *status* de planejamento de negócio, considerando o investimento e o empreendedor. Quanto mais cedo forem detectados eventuais problemas de execução ou uso do edifício, menores serão os custos incorridos, e neste aspecto a etapa de projeto tem papel fundamental.

Este entendimento também amplia o papel do projeto enquanto peça do *sistema da qualidade*, pois o próprio conceito de qualidade de projeto passa a incluir a compreensão do entendimento do cliente, das tendências de mercado, da necessidade de comercialização do produto final como condição de viabilização de todo o projeto em sentido amplo¹⁵. O conceito de projetar com qualidade passa a ser também associado às soluções necessárias ao cliente e à viabilidade do investimento.

Ao tratar de questões de *gestão* para a qualidade do projeto (enquanto serviço prestado, e não como projeto corporativo interno da empresa projetista), fica claro que os autores – tanto Oliveira (2005) quanto outros citados – falam de gestão da *operação* da empresa de projetos, e não de gestão em âmbitos estratégicos da administração das organizações. Por exemplo, qualificação de projetistas, contratação de consultores, desenvolvimento de metodologia de projeto, padronização, atualização de procedimentos de execução, controle de serviços, gerenciamento da execução e coleta e análise de dados para a retroalimentação do projeto (atividades de níveis operacionais e táticos) são citados como *ações de gestão*, pois neste momento estão falando de melhoria de qualidade do projeto (ibid., p. 131). Mais à frente,

¹³ MELHADO, S. B. **Qualidade do projeto na construção de edifícios: aplicação ao caso das empresas de incorporação e construção**. 1994. 294p. Tese (Doutorado). Escola Politécnica, Universidade de São Paulo. São Paulo, 1994.

¹⁴ Observar que, apesar de poder ser uma questão estratégica do cliente, dentro da empresa de desenvolvimento de projetos é uma atividade eminentemente operacional.

¹⁵ Podemos entender, do ponto de vista de Porter (1986), como a viabilização de toda a cadeia de valor.

aproximam-se da administração estratégica ao tangenciar a avaliação de desempenho (apesar de limitar esta avaliação ao desempenho do *projeto*, e não da organização prestadora deste serviço), lembrando que não há consenso sobre quais indicadores utilizar. Alguns são citados como de utilização mais comum, como custo, tempo, satisfação do usuário, funcionalidade, satisfação do contratante, satisfação da equipe de projetistas, retorno sobre investimento e índice de não-conformidades. Esse mesmo autor apresenta dois momentos de descolamento do nível operacional:

1. Quando cita a *Engenharia Simultânea* (ES), com o objetivo reduzir o ciclo de vida do processo de desenvolvimento de produtos através da integração, ainda na fase de concepção do empreendimento, de todos os participantes de sua realização, de forma a gerar, logo na fase inicial, decisões de projeto calçadas sobre a experiência dos integrantes da equipe – trata-se de uma forma de organizar fluxo de tarefas, âmbito operacional (OLIVEIRA, 2005, p.135);
2. O segundo é quando trata da Avaliação Pós-Ocupação (APO), pois observa a reação do usuário ao produto final do projeto *de empreendimento*¹⁶. Isto significa que a empresa de Arquitetura ou de Engenharia apropria-se de observações e atividades do marketing (observa desempenho do produto, anseios de quem o usa, pode descobrir novas formas de comunicação de marketing no contato com o usuário final), da administração estratégica (coleta informações para retroalimentação estratégica da empresa de projetos, superior ao âmbito operacional da prestação de serviços de projeto). APO é uma metodologia de avaliação do ambiente construído e componentes que inclui a avaliação comportamental (avaliação do ambiente do ponto de vista do usuário) e técnicas (ensaios e medições) de todos os elementos que influenciem no desempenho do edifício.

Ao discorrer sobre propostas de melhoria da **gestão de empresas** de projeto, (OLIVEIRA, 2005) apresenta uma série de autores e propostas de modelos de **gestão de projetos**. Ou seja, em seu trabalho, o autor deixa claro que seu foco é a *gestão operacional*, citando textualmente sobre diretrizes propostas por outro autor, que as mesmas *não são específicas para a gestão de processos administrativos das empresas de projeto*. Entretanto, a preocupação com o ajuste à cultura e à estratégia está presente na tese, reconhecendo a necessidade de gestão de todos os aspectos de forma harmônica e entendidos como um todo. E Oliveira (2005) conclui a tese

¹⁶ Nível global de maior abrangência que os projetos técnicos de arquitetura, urbanismo e engenharia, pois inclui projeto financeiro, projeto mercadológico, projeto estratégico do cliente, e assim por diante.

propondo um modelo de gestão no formato de uma série de recomendações, cobrindo com maior ênfase o aspecto de *gestão da qualidade na operação*, sem perder de vista os demais aspectos da organização, consciente das áreas de interesse da gestão das organizações. Propõe, inclusive, um esquema próprio de planejamento estratégico específico para empresas de projetos, incluindo a estrutura organizacional como ângulo de observação, no qual estão contidas a gestão de custos, gestão comercial, gestão de pessoas e sistema de informações, mas sem adentrar aos temas específicos de *modelos de negócios* ou *planos de negócios*.

Em outro trabalho, Oliveira e Melhado (2008, p.113), ao tratar do tema *empreendedorismo*, avançam sobre o *plano estratégico* da empresa ao considerar, a partir de outros autores, assuntos como as metas empresariais (missão e visão de futuro), marketing e prospecção de mercado, plano de negócios (ainda que aproximado), requisitos de capital (ainda que aproximados), time multidisciplinar de gestão, e o pensamento estratégico sobre a estrutura de capital quanto às decisões de financiamento. Também reconhecem o subsistema de produção (operacional) como distinto de outros subsistemas mais próximos às questões estratégicas, como os subsistemas mercadológico, contábil, financeiro, gestão de pessoas, jurídico, etc. Outro dado interessante é que os autores, ao estudar dois casos de escritórios de arquitetura, já partiram da premissa que estes atuam em nichos de mercado (atuação segmentada ou especializada), e procuraram identificar os nichos de atuação dos casos observados.

Apesar dos autores visualizarem os fluxos de projeto e de informações de forma linear e estruturada (OLIVEIRA e MELHADO, 2008, p. 111), os mesmos reconhecem a necessidade de um modelo de gestão que privilegie a simplicidade e a flexibilidade.

Outro ponto de destaque é a abordagem estratégica da precificação do projeto, alinhando a política de preços da empresa de projeto ao planejamento estratégico, e afirmam que *o preço deve ser estabelecido de forma que possibilite a realização da estratégia adotada* (OLIVEIRA e MELHADO, 2008, p. 121). O único ponto limitante à precificação estratégica neste artigo é a utilização dos concorrentes como único referencial de precificação, sem abordar a questão do valor percebido pelo cliente – o que bate de frente com a *estratégia do oceano azul* de não adotar o concorrente como referência (CHAN; MAUBORGNE, 2005), e com a recomendação de não perder de vista o que realmente importa – as pessoas – e nunca se concentrar nos rivais (THIEL, 2014, p.44).

Melhado et al (2011) alertam que a indústria da construção é cada vez mais competitiva, e esta é uma das principais fontes de pressão ao processo de projeto, o que deveria apontar para uma

busca cada vez maior pelo ferramental de *gerenciamento de projetos*. Mas esta não é uma percepção compartilhada por toda a categoria profissional (ibid., p. 243). Emmit¹⁷ (1999, apud MELHADO, 2011, p.243) já havia notado que o gerenciamento é percebido pelos arquitetos como algo que consome tempo e mais atrapalha do que ajuda. O comportamento de projetistas em geral costuma ser reativo a qualquer tipo de gerenciamento, e questionam sua real necessidade (mesmo que tal necessidade seja percebida em sua prática diária). Em geral, profissionais de projeto (*design*) tiveram anos de educação em sua especialidade (em arquitetura ou engenharia) mas apenas dias de treinamento em gerenciamento. No todo, o gerenciamento do projeto é um campo que naturalmente evolui de uma atividade baseada na prática a uma abordagem mais estruturada e sistemática. A maioria dos profissionais de projeto precisará de educação continuada complementar para melhorar suas habilidades gerenciais, mesmo que alguns resistam em fazê-lo. Especificamente em São Paulo, a entrada de empresas estrangeiras de projeto a partir dos anos 1990 expôs as fraquezas técnicas e comerciais das firmas locais, e a falta de acordos mútuos para regular a negociação de serviços de projetos de edificações entre países aguçou essas limitações. Mais à frente no texto, quando citam os manuais de escopo como referência para processos de projeto de edificações, os autores deixam claro que o entendimento de *gerenciamento do projeto* está muito mais voltado ao *planejamento da operação* da empresa que do seu gerenciamento estratégico.

Stanford (2007, p.12) afirma que o design organizacional exige a determinação da visão/missão, valores/princípios operacionais, estratégias, objetivos e táticas. A partir deste desenho, considerada a análise do contexto operacional da organização, deve haver perfeita harmonia entre sistemas, estrutura, pessoas, indicadores de desempenho, processos e cultura para o alinhamento com a visão/missão, e agilidade nas respostas às mudanças no ambiente. Mais à frente, a mesma autora afirma que para os elementos da organização estarem alinhados, é necessário que a **estratégia esteja clara para todos** (ibid., p.13). E envolver os empregados no desenho da estratégia pode ser uma opção interessante, principalmente na etapa de implantação do plano de negócios. Chan e Mauborgne (2015, p.170) consideram que quanto mais afastadas as pessoas estiverem do topo e quanto menos tiverem participado do desenho da estratégia, mais sentirão a turbulência das mudanças – portanto, mais propensas estarão a oferecer resistência. Introduzir a execução (operação) no próprio processo de elaboração da estratégia desde o início permite minimizar o risco gerencial de desconfiança, falta de cooperação e até

¹⁷ EMMITT, S. **Architectural Management in Practice. A Competitive Approach**. London: Longman, Harlow, 1999.

de sabotagem. **Processo justo** é fator crítico que costuma diferenciar estratégias bem-sucedidas das que não deram certo, e precisa necessariamente ser composto por **envolvimento** de indivíduos afetados, **explicação** das razões e critérios utilizados que justifiquem as decisões, e esclarecimento das **expectativas** que surgem com as novas regras do jogo: como os empregados serão avaliados e quais são as consequências do fracasso. E o pessoal ligado à operação se importa tanto com o processo justo quanto as pessoas da alta direção (idem, p.178).

Isto posto, a organização precisa orientar para suas linhas estratégicas gerais. Porter (1986) difundiu com sucesso, principalmente através de seu livro *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*, as opções de **diferenciação** e a de **liderança no custo total** como duas possíveis estratégias competitivas genéricas. Chan e Mauborgne (2015, p.13), por sua vez, propõem a *inovação de valor* como saltos no valor oferecido através do concentração de esforços onde há maior benefício para o cliente (novas *curvas de valor*), criando novos mercados e rompendo, não apenas com a concorrência tradicional do setor, mas também com o dogma da escolha entre *custo e valor*¹⁸. A estratégia do *oceano azul* persegue as estratégias de diferenciação e de liderança no custo total ao mesmo tempo.

Outro aspecto estratégico importante é a necessidade de se buscar a maior escalabilidade possível dentro da estratégia adotada. A principal limitação para isso, no contexto de prestação de serviços especializados, é o limite curto para a diluição deste recurso especializado – a capacidade de atuação do arquiteto titular nos projetos, por exemplo. Dificuldade semelhante é encontrada entre *chefs* de cozinha e consultores (BESANKO et al, 2004, p.112-114). No campo da Arquitetura, principalmente para aqueles escritórios focados em desenvolvimento de projetos, a construção da marca está associada à capacidade do arquiteto titular *impor a sua ordem*, ou seja, colocar uma diferenciação identificável nos produtos, de forma visível a futuros clientes. A solução adotada por alguns arquitetos tem sido a manutenção de princípios condutores fortes ao projeto desenvolvido, com treinamento da equipe para a reprodução desta diferenciação nos produtos, e acompanhado de uma rotina diária de circulação dos titulares únicos pelo escritório, buscando promover o contato máximo com os integrantes da equipe de projeto, a exemplo do que praticam Herman Hertzberger, Eva Jiricna, John Outram, Ian Ritchie, e Ken Yeang. Esta atividade precisa respeitar a precaução de não prejudicar a inteligência coletiva típica desta atividade, a qual tem como característica inerente a alta sociabilidade

¹⁸ De certa forma, apesar de haver clareza de que se tratam de conceitos distintos, poderíamos considerar que a proposta de *inovação de valor* de Chan e Mauborgne (2015) se aproxima, em alguns aspectos, da terceira estratégia competitiva genérica de Porter (1986, p.49): a de *ênfase*. Essa discussão não é o foco deste trabalho, por isso esta análise não foi aprofundada.

interna como ferramenta de obtenção de melhores soluções. É comum que uma ideia específica surja sem que fique claro de que pessoa específica ela veio (LAWSON, 2011, p. 220-233).

De toda forma, ainda que alguma ação como essa seja dedicada ao assunto, fica claro que o processo de trabalho do arquiteto, assim como boa parte dos empreendimentos para a prestação de serviços, enfrenta uma importante limitação quanto à escalabilidade do negócio, uma diferença fundamental em relação ao desenvolvimento de *softwares*, aplicativos e plataformas digitais.

2.4.2 Aspecto Marketing no plano de negócios

Ferreira, Reis e Serra (2010) afirmam que o marketing é um dos principais elementos do plano de negócios. É onde são indicadas as ações previstas para a afirmação da empresa no mercado, em especial as políticas do composto de marketing (produto, preço, distribuição e comunicação), construção da marca, diferenciação e valor que oferece aos clientes, posicionamento de mercado almejado, entre outros aspectos. A análise de marketing começa com a observação de ambientes internos e externos, identificação de oportunidades e compreensão das necessidades dos consumidores. Costuma haver sempre uma grande quantidade de empresas oferecendo produtos virtualmente idênticos – motivo pelo qual é importante conhecer a concorrência para a construção das bases da diferenciação. Chan e Mauborgne (2015) consideram que a competição talvez esteja se intensificando impulsionada pela comoditização (padronização) de produtos e serviços. Em muitos setores é difícil conseguir uma diferenciação substancial, e as novas empresas precisam trabalhar com inovações incrementais (pequenas melhorias em diversos aspectos), combinadas com outras variáveis de marketing. Produto é entendido como o resultado de um processo produtivo, e pode se manifestar como *bens* ou *serviços*. Ries (2012) reforça o entendimento amplo de *produto* ao defini-lo como aquele que *abrange qualquer fonte de valor* para as pessoas que se tornam clientes. O mesmo autor afirma que qualquer coisa que os clientes vivenciam da interação com uma empresa deve ser considerada parte do produto daquela empresa.

Os mercados variam de diversas formas. Estruturas de mercado, tal como definidas pela Microeconomia, variam de mercados concentrados (com poucos jogadores) a não-concentrados em uma certa gradação bem identificada. *Estrutura de mercado* é uma forma de descrevê-lo em termos de número de competidores e sua distribuição.

Figura 3: Estruturas de mercado. Elaborado pelo autor a partir de MANKIW (2002).

As estruturas de mercado variam entre os extremos da concorrência perfeita e do monopólio, da seguinte forma (MANKIW, 2002):

- A **concorrência perfeita** teórica é aquela com muitos fornecedores e um produto homogêneo, com uma grande quantidade de consumidores bem informados que podem buscar o melhor preço a um custo de procura desprezível. Existe um único preço de mercado, onde o ofertante enfrenta uma demanda infinitamente elástica (qualquer aumento de preço significa perder a transação comercial), restando apenas a decisão de quanto produzir e vender. É uma estrutura a ser evitada pelo ofertante (empresendedor), pois significaria a total indiferenciação, com produto totalmente padronizado, e o nome do fornecedor seria indiferente (valor de marca igual a zero). Nesta situação, os preços serão reduzidos quando houver muitos fornecedores, quando os consumidores perceberem o produto como homogêneo, ou quando houver excesso de capacidade instalada naquele mercado;
- O **monopólio** representa o outro extremo no *continuum* das estruturas de mercado, possui apenas um ofertante (não deve ser confundido com mercados com apenas um demandante, o chamado *monopsônio*). O monopólio também descreve estruturas de mercado com poucos ofertantes, em geral quando um deles tem proeminência sobre os demais. O monopolista costuma ter liberdade para aumentar seus preços (a não ser que seja regulado pelo governo, por exemplo), mas isso não significa que esteja livre de suas consequências, pois continua enfrentando a curva de demanda. Portanto, ao aumentar seus preços, o monopolista vende menos. Se uma empresa monopolista motivada pelos lucros puder aumentar preços sem perder clientes, ela o fará até que comece a perdê-los (de onde vem a motivação para a regulação governamental em monopólios naturais, mercados em que o monopólio é a estrutura socialmente mais eficiente);
- Quando um determinado mercado possui muitos fornecedores, onde cada um deles acredita que suas ações não afetarão materialmente outros competidores (por exemplo, quando não reagiriam a um competidor que reduz seus preços), e cada competidor oferece um produto diferenciado, esta estrutura a **concorrência monopolística**. Existe diferenciação entre dois produtos quando houver algum preço para cada um deles em

que alguns consumidores preferirão um deles, e outros consumidores preferirão o segundo produto. Ou seja, os consumidores fazem a escolha considerando pelo menos uma variável adicional ao preço. A *teoria da precificação ótima* implica que, em mercados de produtos diferenciados, as empresas estabelecerão preços acima dos custos marginais;

- Quando os principais competidores são poucos, cada fornecedor acredita que suas estratégias de formação de preços e de produção afetará os preços e a produção do setor como um todo. Um mercado em que isto efetivamente ocorre, é chamado de **oligopólio**. Existem vários modelos econômicos desenvolvidos para mercados oligopolistas, observando os possíveis comportamentos dos diversos competidores. Como estes são mutuamente observáveis, é a estrutura de mercado em que o Equilíbrio de Nash se mostra mais adequado para a análise. É também uma estrutura que os leva à tentação de formar cartéis e estabelecimento de conluíus com o objetivo de comportamento monopolista do bloco.

Segundo Ferreira, Reis e Serra (2010), a **política de preços** define o montante que o consumidor terá que despendar para adquirir o produto (bem ou serviço). Esta variável tem **papel estratégico**, é fundamental na avaliação que o consumidor faz do produto. Para determinar o preço, é necessário saber qual o **valor** que o cliente atribui ao produto.

O ato da compra é um ato social, portanto estão envolvidas variáveis como prestígio, status e poder, as quais são **fatores motivacionais** (e não fatores funcionais) que influenciam no **valor percebido** pelo cliente. Assim, o preço alto pode ser um fator de motivação por estabelecer um sinal de ostentação, de prestígio, ou mesmo de autoestima. Um preço baixo pode ser interpretado como indicador de baixa qualidade.

O preço é muito mais que um simples número, mais que o sacrifício monetário em si. Ele inclui uma avaliação de qualidade e uma avaliação do sacrifício monetário, portanto conforma o valor percebido da compra e influencia a disposição a comprar (positiva ou negativamente). Os preços dos competidores necessariamente estarão dentro de uma faixa estabelecida por:

1. um preço mínimo estabelecido pelo custeio (custos mais despesas), abaixo do qual não existe lucro;
2. um preço máximo, estabelecido pelo valor percebido pelo cliente, acima do qual o consumidor não vê vantagem na compra.

O preço é também uma ferramenta poderosa de construção de posicionamento, pois envia uma mensagem ao consumidor. É por este motivo que algumas empresas provavelmente venderiam menos (e não mais) se os preços dos seus produtos fossem mais baixos.

Também é possível estabelecer uma estratégia de preços baixos, onde este seria o principal atributo da empresa ou produto, conseguido à custa de eliminação de alguns serviços adicionados ao produto-base. Entretanto, é importante lembrar que um preço baixo transmite uma imagem de pior qualidade, desempenho inferior, menos benefícios, menor valor, maiores níveis de defeito, maior vulgarização. Atributos estes complicados de se associar a um tipo de serviço de alta capacidade cognitiva, exigência de repertório amplo e de qualidade, sensibilidade para com o cliente, e que exige alta capacidade de raciocínio quantitativo e qualitativo, como é o caso da prestação de serviços de Arquitetura e Urbanismo.

A estrutura de custeio determina os preços mínimos praticáveis. A forma de precificação mais utilizada pelas empresas (**muito longe da ideal**) baseia-se na adição de uma margem ao custeio total. Este não é o melhor método porque, além de sacrificar lucros potenciais ou afastar-se do mercado-alvo pretendido, tem ainda a dificuldade de se aferir todos os custos e despesas. Erros eventuais na aferição do custeio podem levar a situações de fracasso rápido e irreversível (FERREIRA; REIS; SERRA, 2010, p.224).

Mas nem todas as empresas trabalham com preços baseados no custeio. O mercado de atuação (como produtos de luxo), a força da marca, o posicionamento são exemplos de elementos que permitem a prática de preços descolados do custeio.

A sensibilidade do consumidor ao preço varia em função de: exclusividade do produto, possibilidade de substituição, dificuldade de comparação (caso dos produtos intelectuais de criação), importância nas despesas totais da família ou do indivíduo, benefício adquirido, custo repartido com outros, investimento já efetuado, relação preço-qualidade percebida pelo cliente.

Enquanto a **competição estabelece o nível máximo de preços**, a estrutura de **custeio define o preço mínimo**. A eficiência operacional, ao promover menor gasto com o custeio, amplia as margens operacionais para determinado nível de preços se comparado a um concorrente com custeio mais elevado. Daí surge o conceito de margem de contribuição, definida pela diferença entre o preço de venda e o custo variável de cada unidade vendida. Uma margem de contribuição nula significa que o preço de venda só está cobrindo os custos variáveis, sem contribuição para o custeio dos fixos.

Quanto maior a insegurança e incerteza relativamente às diversas ofertas no mercado, mais facilmente o consumidor optará pela de preço mais elevado, pela "garantia" adicional de qualidade. Esta confiança é um fator que torna o preço uma poderosa ferramenta estratégica de posicionamento do produto.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) colocam que o consumidor só compra um determinado produto (bem ou serviço) se o **valor percebido** pelo consumidor for **maior ou igual** ao seu preço. Quando o valor percebido é **maior** que o preço, este excedente é conhecido como o excedente do consumidor (*consumer surplus*). E o valor percebido exato é a máxima disposição do consumidor a pagar (*willing to pay*) pelo produto. Assim, a definição de máxima disposição a pagar é **o preço pelo qual o consumidor é indiferente entre comprar o produto e continuar sem ele** – o que demonstra que máxima disposição a pagar é uma variável que muda de consumidor para consumidor. Veremos, nas respostas específicas sobre o assunto, que os entrevistados buscam alguma homogeneidade na precificação: “valor justo” (*valor* aqui usado no sentido de *preço*, e não do que a Administração Financeira chama de *fair value*), quanto o mercado cobra em média, etc. Ou seja, não parecem estar observando *valor percebido* ou *disposição a pagar* em suas práticas de precificação.

Através de produção e trocas no mercado, há criação de valor ao longo da cadeia. Isto acontece porque o consumidor, em determinadas situações, perceberá um certo benefício (B) superior ao custo incorrido (C). O valor econômico criado é exatamente a diferença $B - C$, onde B e C são expresso por unidades do produto final. A diferença entre o benefício percebido (B) e o preço de aquisição (P) é a parcela de valor econômico criado que o consumidor "captura". Ao abaixar o preço para conquistar um cliente, por exemplo, a empresa "cede" uma parte maior do valor econômico que criou ao consumidor, pois fica com a diferença $P - C$, chamada de lucro do produtor.

$$\text{Valor criado} = (B - P) + (P - C)$$

Observe, pela equação acima, que o benefício total criado ($B - C$) é repartido entre o **excedente do consumidor** ($B - P$) e o **excedente do produtor** ($P - C$) exatamente pelo **preço** (P). Portanto, a precificação define a proporção em que a empresa reparte esse benefício social com seus consumidores, e pode vir a beneficiar mais um lado ou outro desta balança.

Para ser viável, um produto precisa, obrigatoriamente, criar valor econômico – seus benefícios (mesmo que não financeiros) devem superar seus custos. Sempre que $B > C$, o empreendedor poderá fazer negociações do tipo ganha-ganha com fornecedores, situação na qual todas as

partes são beneficiadas pela realização do negócio (ganhos da transação). Por outro lado, o fato da empresa vender um produto (bem ou serviço) cujo $B - C$ seja positivo não garante que a mesma tenha lucro econômico positivo, porque o lucro econômico incorpora o custo de oportunidade do produtor. Em mercados onde a entrada seja fácil e todas as empresas criem essencialmente o mesmo valor econômico, a concorrência dissipará a rentabilidade, e a tendência é uma convergência de todas para o lucro econômico igual à zero (lucro contábil igual ao custo de oportunidade da empresa). Neste cenário, os consumidores se apropriam de todo o valor econômico criado. Em um ambiente assim, para a empresa ter lucro econômico positivo, precisará criar mais valor econômico que seus concorrentes.

O mercado da Arquitetura é específico, possui características próprias que precisam ser consideradas no plano de marketing. É uma área da prestação de serviços de natureza intelectual complexa inserida dentro do campo *cultural* – o que exige cuidados especiais em sua estratégia. Este aspecto foi estudado por Stevens (2003), através da ótica da fundamentação social para a obtenção daquilo que se chama de *diferenciação de marketing*, concentrando-se no papel das estruturas e origens sociais no sucesso profissional deste *métier*. A partir das constatações do sociólogo francês Pierre Bourdieu, esse estudo sobre o *campo* da Arquitetura (universo social do qual os arquitetos são parte) tangencia o conceito de empresa nascente inovadora (*startup*) de Ries (2012) quando delimita a *profissão* como um grupo cujos membros devem lidar com *incertezas*.

A *profissão* pode ser entendida como um *monopólio* socialmente outorgado, de ocupação não-manual, proporcionada por uma educação formal universitária demorada, que conta com organizações auto-reguladoras, pela qual se distancia o problema de sua solução para a quebra da rotinização e valorização de seus membros (STEVENS, 2003, p.37).

Os processos sociais de elaboração de projetos mudaram muito no campo da Arquitetura desde o Renascimento, quando surgiu a concepção moderna de *profissão*. Até a Idade Média, não havia esse tipo de diferenciação entre artistas, arquitetos-escultores, ou arquitetos-pintores em relação a artesãos ou trabalhadores manuais. O arquiteto adquire o *status* de intelectual nos séculos XV e XVI na Itália e na França. A profissão do arquiteto se organiza como tal na França, em 1843, abrindo as discussões sobre contradições que surgem entre os discursos da proteção da sociedade e o monopólio de um grupo (SEGNINI, 2002, p.6-8).

Stevens (2003, p.44-45) considera que o conceito de *profissão* pode ser insuficiente para a compreensão da sociologia dos arquitetos, pois estes não conseguiram alcançar a glória de suas

ocupações irmãs como o direito e a medicina em razão de uma “bagagem ideológica inadequada que mantém que tal ocupação é uma arte”, além do erro em que se incorre ao ignorar a possibilidade dos arquitetos poderem ter outras funções além do projeto de edifícios (uma premissa incorreta de restrição de mercado).

Considerando o entendimento de Bourdieu¹⁹ de que o poder é um produto das relações *entre* pessoas (e não inerente *às* mesmas), e de que a cultura estabelece um sistema de símbolos que revela constantemente a posição de classe de uma pessoa (função ideológica de legitimação da estrutura de classe existente), Stevens (2003) transpõe o ferramental de análise social “bourdiano” ao campo da Arquitetura, corroborando inclusive observações empíricas que Thiel (2014) faz desde manifestações da natureza até o atual ambiente de negócios digitais: alguns grupos são mais bem-sucedidos que outros em promover seus interesses, e acabam controlando mais recursos.

O mecanismo pelo qual a experiência da doutrina é produzida e vinculada à prática das estruturas, é denominado *habitus* por Bourdieu. Trata-se de um constructo psicológico (está na mente das pessoas) e social (se associa a um determinado grupo ou classe), e é caracterizado por um conjunto de disposições interiorizadas que induz as pessoas a agir e reagir de determinadas maneiras, é o produto final da socialização ou “enculturação”. A *família*, neste contexto, é o elo-chave entre a classe e o indivíduo, transmite o *habitus* da classe para a criança, ou seja, um conjunto ativo e inconsciente de disposições não-formuladas para agir e perceber, com poder de estruturar nossas vidas justamente porque não temos consciência do hábito ou da habituação. O *habitus* nos provê uma maestria prática das situações sociais, nos diz “instintivamente” o que fazer. Assim, nas situações em que nosso *habitus* está ajustado ao jogo social que estamos jogando, nos sentimos confortáveis e sabemos como reagir, e esta sensação de conforto gera a experiência *dóxica*, doutrinária (STEVENS, 2003, p.71-72).

Assim colocado, podemos entender que os grupos sociais, inconscientes das estruturas sociais que condicionam seu comportamento e suas crenças, são divididos entre *dominantes* e *dominados*, e que *poder* é a capacidade de impor uma definição específica da realidade desvantajosa a outros grupos sociais. Além do óbvio poder da força física e do poder econômico, existe uma terceira forma de poder, mais potente e onipresente: o **poder simbólico**. Este atua no campo da *cultura*, cuja lógica é, para Bourdieu, a criação, legitimação e reprodução

¹⁹ Bourdieu, assim como alguns antecessores da Escola de Frankfurt, estava preocupado em revelar como a cultura e práticas de consumo contribuem para a desigualdade social. A Escola de Frankfurt defendia a postura de que a cultura desempenha uma função ideológica de legitimação da estrutura de classe, impedindo o reconhecimento explícito de suas diferenças de classe inerentes (STEVENS, 2003).

da estrutura de classes, ou seja, um sistema de desigualdades. O uso do poder simbólico para obter o que teria que ser, de outro modo, obtido pela força (*violência simbólica*), é muito mais eficaz que o poder físico por convencer as pessoas a participarem de sua própria sujeição, de serem *cúmplices ativos*. É muito mais fácil controlar recursos de um grupo convencido de que outros competidores devem controlá-los. Desnecessário persuadir pessoas que voluntariamente cedem.

Simetricamente ao papel do capital econômico como base de poder econômico, Bourdieu entende que o poder simbólico advém da acumulação de *capital cultural*, o qual se manifesta de quatro formas:

- a) *Institucionalizado*: são as qualificações técnicas e acadêmicas, saber coisas e possuir certificados;
- b) *Objetivado*: os objetos e bens culturais, tais como as obras de arte ou qualquer outro objeto simbólico produzido pela sociedade;
- c) *Social*: as redes duráveis de pessoas de apoio e auxílio ao longo da vida;
- d) *Corporificado*: a forma mais sutil, existente no íntimo das pessoas. São atitudes, gostos, preferências e comportamentos. Não é percebido como capital, age de forma encoberta, dissimulada. E mostra como práticas aparentemente triviais e naturais são cruciais para o poder simbólico.

Os *bens simbólicos* só podem ser “consumidos” por quem tem os esquemas mentais “corretos” para sua apreciação e compreensão de seus significados, são bens codificados que exigem uma bagagem mental específica de decodificação. Uma casa projetada por um ícone do campo da Arquitetura é vista de formas muito diferentes entre um arquiteto e um contador. Todas as pessoas tentam aumentar seu capital econômico e simbólico ao longo da vida, e tentam, para isso, realizar o que pensam *ser possível*. Por isso, se retiram das áreas em que julgam não serão bem-sucedidos. Assim, os menos favorecidos ajudam a concretizar a estrutura de dominação ao eliminar a si próprios, de forma muito mais eficaz do que seria possível com qualquer outro tipo de punição econômica. Aqueles que têm mais, podem avançar mais seus interesses do que aqueles que possuem menos, e a sociedade acaba naturalmente se subdividindo entre classes subordinadas e dominantes, com uma possível divisão ampla em três classes:

- 1. *Subordinada*: possuem pouco das duas formas de capital, econômico e cultural;
- 2. *Dominante-subordinada*: possuem mais capital cultural, como artistas, intelectuais e profissionais. São responsáveis pela produção de *bens simbólicos*;

3. *Dominante-dominante*: possuem maior capital econômico, e através dele, dominam o capital cultural. São responsáveis pela produção de *bens materiais*.

Bourdieu considera possível a movimentação do indivíduo entre as classes (*trajetória*), mas este carregaria em seu *habitus* essa história. E essa própria movimentação seria limitada não apenas pelo volume inicial de capital de cada um, mas também pelo próprio *habitus*, o qual influencia a estratégia de investimento de cada um. É interessante para o próprio sistema permitir que algumas poucas pessoas (*miraculés*) migrem rapidamente de estratos mais baixos para os mais altos, de forma a legitimar que a sociedade é meritocrática (STEVENS, 2003, p.82).

Arquitetura e arquitetos estão inseridos no campo da *cultura*, a qual é utilizada para esconder a verdadeira natureza das relações de poder entre grupos e classes. A desigualdade na distribuição de talentos naturais entre os indivíduos é explicação dada para a evidente distribuição desigual de recompensas materiais e simbólicas, e dissimula a extraordinária continuidade que existe nas classes dominantes, de geração para geração. Se o talento natural fosse fator decisivo para o sucesso, deveríamos observar muito maior mobilidade entre camadas sociais. Bourdieu considera, baseando-se em Weber, que a desigualdade é mantida pelo poder simbólico, portanto pelos *meios culturais*, pois a classe dominante fecha seu espaço social e transmite poder e privilégios através das gerações erigindo barreiras simbólicas – as quais assumem a forma de gostos e estilos de vida diferenciados. Gosto, estilo de vida, cultura e classe estão intimamente interligados, um fato conhecido há muito tempo pela área de marketing (STEVENS, 2003, p.84).

A natureza dessa batalha fica oculta daqueles que a disputam, algo que não ocorreria se o conflito fosse econômico. A cultura dos dominantes é por eles subsidiada, um ato visto como desinteressado. Então, concretiza-se e, ainda que não seja consumida pelas classes mais baixas, torna-se aquela que todos deveriam apoiar. O mais ricos promovem os interesses de sua classe e parecem estar promovendo os interesses de toda a sociedade. A *cultura dominante*, por sua vez, valoriza certos bens culturais e persuade a sociedade a aceitar essa avaliação. O *gosto*, entendido como uma propensão a se apropriar (material ou simbolicamente) de um dado conjunto de objetos e práticas, é o principal mecanismo pelo qual o grupo podem manter sua coesão e se separar de outros (STEVENS, 2003, p. 87-90).

O espaço da competição entre arquitetos²⁰ (*campo* da Arquitetura) é formado por um conjunto de instituições sociais, indivíduos e discursos que se apoiam mutuamente. São arquitetos, críticos, professores, construtores, clientes, a parcela do Estado envolvida, instituições financeiras, o discurso arquitetônico, as exigências legais, entre outras coisas. Neste espaço social, os indivíduos competem pelos recursos e capitais específicos do campo, além das preocupações genéricas do marketing (conquistar e reter clientes, fortalecimento da marca, posicionamento, diferenciação, etc.). Segundo Stevens (2003), o capital de um campo só tem significado naquele campo, e seu valor está sujeito a flutuações. Como exemplo, a história do Movimento Moderno pode ser vista como a vitória na tentativa de valorização de seu próprio capital a partir da desvalorização do capital *beaux-arts*. Isso torna a disputa por capital simbólico muito mais complexa, as pessoas competem para impor ao *campo* a sua definição do que é simbolicamente valioso. Esta estrutura define uma importante e sutil **barreira à entrada** de novos competidores, porque estes precisam batalhar para entender todas as regras sociais sutis e aceitas sem discussão que regem esta competição. A entrada neste mercado requer um investimento de porte, que é se tornar culta, aprender uma miríade de práticas e gostos. O bom gosto natural vem do *habitus*, é inculcado desde a infância, representa um investimento de toda uma vida.

Este entendimento de Bourdieu apresenta uma explicação plausível, por exemplo, dos motivos de a **marca** do escritório de Arquitetura e Urbanismo ser tradicionalmente associada a indivíduos. Segundo Lawson (2011, p.32-35), isso tem origem num processo tradicional de projetar: a partir do século XIX, quando o processo vernacular de *projetar* foi dessociado do *fazer*, os projetistas foram colocados no centro das atenções, facilitando o reconhecimento público de realizações individuais. Jovens arquitetos passaram a ser entregues a renomados mestres na esperança de que a habilidade tácita do mestre fosse absorvida pelo aprendiz (para Bourdieu, seria a transferência do *habitus*), e nas escolas de arquitetura, exigia-se que alunos projetassem à moda de um indivíduo específico (aquele que possui relevante capital simbólico). O sucesso era associado a imagens de fácil identificação²¹, e se comportar ou escrever de forma excêntrica sobre seu próprio trabalho favoreciam essa distinção do indivíduo. Ao final do século XIX, esse entendimento era tão forte, que havia arquitetos defensores do ofício como uma arte individual, a qual não devia ser regularizada e controlada.

²⁰ Importante observar que Stevens (2003) se concentra na atividade de *desenvolvimento de projetos*. Os escritórios que se concentram em outro mercado (por exemplo, as consultorias), provavelmente estarão competindo em outro *campo*, onde a disputa é por outros tipos de recursos e capitais.

²¹ Que o marketing identifica como *marca*.

Dentro do campo, há tensões estruturais estabelecendo algumas bases deste ambiente de negócios específico. Primeiro: o *campo cultural* possui uma dupla hierarquia, seus membros fazem parte da classe dominante por possuírem quantidades elevadas de capital cultural, mas são também subordinados à classe dominante econômica, colocando-os numa relação ambivalente com outras classes. Assim, os *produtores culturais* estão em permanente luta com os economicamente dominantes quanto ao valor relativo de seus bens simbólicos em relação aos bens econômicos (*taxa de conversão*). A *cultura* precisa possuir um valor significativo (inclusive para o economicamente dominante manter a estrutura de dominação), mas que não seja excessivo, pois isso ameaçaria a primazia do capital econômico. Isso é um definidor importante para a **precificação** dos serviços do escritório de projetos, porque este oferta o capital simbólico ao mercado, e esse meio-termo é buscado por esses dois lados do balcão. O segundo ponto importante de tensão interna ao campo é o divisor entre aqueles que produzem bens simbólicos para *consumo de massa* por todas as classes (Campo da Produção em Massa), e aqueles que produzem apenas para a *cultura dominante* (Campo da Produção Restrita). O primeiro grupo lida com mercadorias transmitidas por **canais de mídia em massa**, o mercado é público, formado por consumidores *externos ao campo*, os arquitetos são anônimos, e o sucesso é medido funcional e economicamente. Já o segundo grupo, da *produção restrita*, lida com objetos únicos, os consumidores são *internos ao campo*, os arquitetos são renomados, e o sucesso é medido por padrões simbólicos²², intelectuais, e estéticos (STEVENSON, 2003, p.98-101). Ou seja, no campo de projetos de arquitetura, maior visibilidade e melhores instrumentos de **diferenciação** não são necessariamente acompanhados de maior **participação de mercado** ou de maior **volume de negócios** – aliás, esses estudos apontam para o sentido contrário.

Aqueles ofertantes de serviços do Campo da Produção em Massa se vêem obrigados a praticar preços em média inferiores aos do Campo de Produção Restrita. Uma possível explicação para isso é, no campo da Arquitetura e Urbanismo, que a *produção em massa* lida com produtos cada vez mais padronizados e indiferenciados entre ofertantes, conceito este associado à estrutura de mercado de *concorrência perfeita*, a qual tende a anular o *lucro econômico*²³ que a empresa obtém, pois ninguém possui qualquer poder de mercado. Thiel (2014, p.31) pondera

²² As pesquisadoras Roxanne Williamson e Magali Sarfati Larson (em dois estudos independentes entre si) descobriram que os arquitetos mais renomados e premiados raramente conquistam sucesso econômico ou se vinculam a um modelo empresarial racionalizado, enquanto os escritórios maiores, mais ricos e com maior volume de negócios raramente são lembrados além de suas gerações. São paradigmas da Arquitetura que *nada é mais vulgar que mero dinheiro*, que *bom gosto não pode ser comprado* (que a tentativa de comprá-lo é prova de falta de gosto), e que a *dedicação ao capital simbólico implica uma negação ao econômico* (STEVENSON, 2003, 107-109).

²³ Aquele que se obtém acima do *custo de oportunidade* do capital investido.

que, sob este ponto de vista, *capitalismo* e *concorrência* são opostos, porque enquanto o primeiro tem a premissa de acumulação de capital, o segundo tende a fazer com que esta desapareça.

Há uma tendência natural do campo de querer se tornar o próprio juiz de seus próprios produtos, uma tentativa de ganhar autonomia em relação a outros campos exógenos. Esta é conquistada por meio da criação de princípios de estratificação que estejam completamente sob o controle do próprio *campo*, o que implica o desenvolvimento de capitais específicos ao campo, o qual é monopolista no estabelecimento de seu valor. No campo do projeto de arquitetura, a forma mais valiosa de capital é simbólica – intelectual, estética (STEVENS, 2003, p.111-112). A competição nesse campo é pela consagração do projetista, numa analogia à religião enquanto instrumento de justificação da dominação e das desigualdades. Há duas estratégias principais para isso (ibid., p.117-120):

- *Conservação*: aqueles que já dominam o campo defendem-se usando o silêncio enquanto reafirmação de sua auto-evidência, negando a arbitrariedade dos símbolos;
- *Subversão*: desafiar o *establishment* tentando uma revolução simbólica, antecedendo possíveis exigências futuras de seu mercado, e correndo os riscos decorrentes de se enfrentar o dominante – e isso depende de um arsenal a seu favor de bases econômicas e simbólicas sólidas²⁴.

O sucesso na consagração do arquiteto é a rotulação, pelo campo, como valioso. E o arquiteto “valioso” reforça o poder do campo que assim o rotulou, perpetuando essa estrutura de competição. O grupo atuando com projetos de arquitetura que pertence a este seleto grupo consegue praticar **preços** numa faixa superior àqueles situados no Campo de Produção em Massa, conforme apresentado anteriormente. É disso que se trata a **diferenciação**. Thiel (2014, p.55-60) considera que as empresas que conseguem prever bons fluxos de caixa num futuro distante abrigam características únicas, mas costumam compartilhar quatro delas:

1. *Tecnologia proprietária*: aquilo que torna o seu produto difícil ou impossível de imitar, considerando *produto* como o resultado de um processo produtivo, mais do que apenas o projeto (*design*) produzido;
2. *Efeitos de rede*: faz com que o produto se torne mais útil à medida que mais pessoas o utilizem, normalmente a partir de plataformas digitais;

²⁴ Como exemplo, Philip Johnson bancou o lançamento do *International Style* em uma exposição no Museum of Modern Art de Nova York, em 1932, porque a fortuna de sua família o ampararia caso sua revolução não desse certo (STEVENS, 2003, p.119).

3. *Economia de escala*: quando os custos fixos podem se diluir por quantidades crescentes de vendas (especialmente difícil para empresas de serviços);
4. *Branding*: criar uma marca forte tem efeito poderoso, e toda empresa é monopolista sobre sua própria marca.

2.4.3 Aspecto Finanças no plano de negócios

Um primeiro ponto importante é a noção do real papel da liquidez. O que gera retorno para a organização (seja ele econômico, de externalidade social positiva ou de satisfação pessoal dos titulares pela produção) é o empenho de recursos em ativos capazes de produzir e/ou entregar esses retornos. Quando há excesso de liquidez imediata (caixa, disponibilidades financeiras imediatas), estamos em uma de duas situações: ou a organização não tem projetos próprios nos quais investir, ou esses projetos já retornaram retorno financeiro ao caixa e este não foi distribuído aos sócios. Ou seja, neste cenário, haveria algo errado do ponto de vista financeiro. É compreensível que os entrevistados encarem a liquidez como algo positivo, pois a regra parece ser a escassez de folga financeira – e isso não é uma preocupação exclusiva dos arquitetos, visto, por exemplo, que Assaf Neto (2009, p.188) coloca a questão da liquidez como um *dilema* da administração do capital de giro, entre a *segurança* da liquidez e a *rentabilidade* da aplicação do recurso. Os dois variam de forma inversa, o aumento da liquidez reduz o retorno, e vice-versa. Mas este conceito não deveria ser mantido quando houver alguma injeção de liquidez no escritório, seja da forma que for, via integralização de capital social, seja pelo retorno financeiro de serviços concluídos com sucesso.

Segundo Ross, Westerfield e Jaffe (2009, p.55-57), as empresas e indivíduos aplicam dinheiro numa grande variedade de ativos, os quais variam entre ativos reais (computadores, imóveis, etc.) e ativos financeiros (ações, títulos de renda fixa, etc.), com a finalidade de maximizar seu valor. Para isso, é necessário encontrar ativos que valem mais para a empresa do que custam. Há mercados especiais que lidam com séries de fluxos de caixa, os *mercados financeiros*, que possibilita aos indivíduos e empresas tomar empréstimos e fazer aplicações. Por consequência, os mercados financeiros podem ser usados por indivíduos para ajustar seus fluxos de consumo, e pelas empresas para justar seus fluxos de investimentos. Ou seja, o mercado financeiro ajuda as empresas a tomar decisões de investimentos.

Considerando a premissa de que as famílias preferem consumir no tempo presente do que adiar para o futuro, e que as empresas preferem investir hoje do que adiá-lo para outro momento no futuro, é racional concluir que ambos esses adiamentos, quando decorrentes de empréstimos daquele recurso específico para terceiros, devam ser quantificados em termos monetários – a *taxa de juro* (i). É importante que fique claro que este cálculo **nada tem a ver com compensação de inflação**. Ainda que a taxa de inflação fosse igual a zero durante todo o tempo, a taxa de juro continuaria existindo. Este fluxo é chamado de fluxo em termos **reais** (sem inflação). Quando alguma inflação é considerada, se diz que o fluxo está em termos **nominais**. A partir deste estabelecimento, e sabendo o número de períodos temporais (meses, anos, dias, etc.) que separam o tempo presente do futuro considerado, e considerando a taxa de juro como a *taxa de desconto* do fluxo, é possível converter valores futuros em valores presentes, e vice-versa.

Assim torna-se possível também considerar todo um fluxo de caixa no tempo presente, acumulando-se (somando-se) o resultado de cada período na data de hoje. Este é o conceito de Valor Presente Líquido – VPL, um dos indicadores mais utilizados para a avaliação económico-financeira de projetos de qualquer natureza. Uma forma de incrementar essa análise (pois ela apresenta um montante sem uma base de comparação), é justamente comparar o Valor Presente Líquido de fluxos de caixa subsequentes ao investimento inicial (VPL) com o Investimento inicial feito no escritório (I), o chamado Índice de Rentabilidade (IR).

Entretanto, este conceito sozinho é insuficiente para a análise de um projeto de investimento com data de encerramento indeterminada (como a criação de um empreendimento de prestação de serviços), pois não há um período último identificado. A projeção destes fluxos de caixa futuros costumam ser construídas com dois períodos identificados: (a) uma fase de implantação e crescimento real, identificado como *período projetivo* ou *horizonte projetivo*, cuja duração costuma variar entre 3 e 10 anos para empresas nascentes²⁵, e (b) um fase subsequente estável em termos reais, cujo crescimento não costumam ser considerados acima da expectativa de crescimento do Produto Interno Bruto do país (PIB). A identidade de Valor Presente acima não se aplica a este segundo período porque n é indeterminado. Uma série constante e infinita²⁶ de fluxos de caixa é chamada de *perpetuidade*. Conhecendo a remuneração periódica da

²⁵ Este período pode variar muito entre setores. Por exemplo, investimentos em infraestrutura podem considerar períodos projetivos de várias décadas.

²⁶ Pode parecer irreal considerar um conceito de *infinito* num cálculo financeiro, mas ele faz sentido quando se olha para o objetivo estratégico de perenizar a organização – e existe até um título britânico que remunera seus detentores desta forma, os chamados *consols* (ROSS; WESTERFIELD; JAFFE, 2009, p.84).

perpetuidade (C), e a taxa de remuneração por período (i), é possível se obter o Valor Presente pela teoria da *progressão geométrica* (matéria de matemática do segundo grau escolar).

$$VP = \frac{C}{i}$$

Beneficiando-se ainda da mesma teoria conhecida, podemos obter também o Valor Presente de perpetuidades crescentes, desde que seja conhecida a taxa de crescimento periódica (g), e que esta não seja maior que a taxa de remuneração periódica, ou seja, $(r - g) > 0$.

$$VP = \frac{C}{(i - g)}, \text{ desde que } (i - g) > 0$$

Caso a organização não queira entrar nos complexos cálculos de orçamento de capital usados para a obtenção de uma taxa de desconto própria (existem diversos métodos para isso), ou não queira incorrer em nenhuma arbitrariedade ao estabelecer essa taxa, existe a possibilidade de se fazer esse cálculo pelo inverso: colocados os valores numa planilha eletrônica, é possível obter, através de ferramentas do tipo “Atingir Meta”, a *taxa de desconto que obteria VPL = 0*. Ao fazer isso, obtemos a *taxa de retorno mínima* que deveria ser exigida pelo investidor para *não incorrer em perdas*. Esta taxa obtida é a chamada *taxa interna de retorno* (TIR).

Outro parâmetro muito utilizado por empreendedores é o cálculo, a partir do fluxo de caixa, de quanto tempo se levará para que o valor investido no empreendimento retorne para o investidor. Este período temporal é o chamado *payback*. Se o fluxo de caixa estiver descontado, ou seja, todo considerado a valor presente, este indicador é o chamado *payback descontado*.

Existe também grande desenvolvimento teórico sobre o cálculo do retorno mínimo sobre o capital próprio a ser exigido pelo empreendedor. Um dos métodos mais aceitos e utilizados atualmente é o *modelo de precificação de ativos de capital* – CAPM, do original em inglês (ROSS; WESTERFIELD; JAFFE, 2009, p.187-189). Originalmente proposto por John Lintner e William F. Sharpe, o método calcula o retorno esperado $E(R)$ a partir de uma taxa livre de risco daquela economia (R_f), o retorno médio de mercado da mesma economia (R_m) e um ponderador de remuneração pelo risco (β) a ser aplicado sobre o prêmio médio pelo risco nessa economia ($R_m - R_f$).

A taxa livre de risco (R_f) costuma ser um título público do país (por exemplo, NTN-B no Brasil, ou os *Treasury Bonds* nos Estados Unidos). A taxa de retorno de mercado (R_m) considera uma média de retorno de todo o mercado. Como esta informação é virtualmente impossível de ser obtida, utiliza-se uma *proxy* através dos retornos visíveis, ou seja, das informações públicas

sobre empresas dessa economia. Para isso, utiliza-se o retorno histórico das empresas nacionais com capital aberto em bolsas de valores, respeitando a curva de tendência doméstica (por exemplo, o índice Ibovespa no Brasil, ou o índice S&P500 nos Estados Unidos). O ponderador sobre o prêmio pelo risco (β) é calculado pela covariância entre o retorno dos ativos (Ra) em geral, ações das empresas daquele setor específico, e o retorno de mercado (Rm) em um dado período de pesquisa (ROSS; WESTERFIELD; JAFFE, 2009, p.206-210), dividido pela variância pura do *retorno de mercado* – Rm . Existem pesquisas de divulgação pública para o β , como as da New York University – Stern²⁷.

Durante a operação do escritório, um dos pontos mais importantes de atenção no aspecto de administração financeira é a gestão de caixa. De fato, o que provoca a descontinuidade de uma empresa à revelia de seus controladores é a falta de caixa para honrar compromissos assumidos. Mesmo prejuízos contábeis contínuos não provocam a interrupção das atividades enquanto não se refletirem em falta de caixa. O planejamento de caixa do escritório deve controlar com muita atenção os descasamentos entre entradas e saídas de caixa. Mesmo não se tratando de atividade manufatureira que exige compras de matéria-prima (MP), o escritório de arquitetura tende a descascar entradas e saídas de caixa, possui seus próprios ciclos operacionais e de caixa (vide entrevistas D, E, F a este respeito).

Para entender a criação de valor, é necessário entender os motivos da existência dos negócios da empresa e os fundamentos de sua economia. Em outras palavras, entender o que gera benefícios aos seus clientes (e o que gera custos). Deve-se observar se as mudanças na demanda do mercado ou nas condições de tecnologia podem ameaçar o modo como a empresa cria valor. Tais ameaças costumam vir de fora do grupo de rivais imediatos, e podem ameaçar todo o setor (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

O lucro econômico, por incorporar em seu cálculo o conceito de custo de oportunidade do capital (a remuneração de investimentos alternativos de mesmo risco), está intimamente associado ao conceito de Valor Presente Líquido (VPL) da área de finanças. O VPL positivo indica a presença de lucro econômico no investimento.

Lucro é o montante que resta depois de que todos os custos e despesas foram pagos. É a receita menos o custeio. Se não houvesse competição, o empresário poderia definir o **preço** simplesmente adicionando o lucro desejado ao custo do produto. Entretanto, **o mundo**

²⁷ Disponível em http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html. Consultado em 19 de abril de 2020.

competitivo atual não permite tal simplificação, e o que ocorre na prática é que o mercado já tem parâmetros próprios para o preço de venda. Portanto, o lucro dependerá muito mais da capacidade de eficiência operacional da empresa em reduzir seus custos (MAXIMIANO, 2012). Assim sendo, dentro desta ótica, **é impossível se predeterminar lucro ou margens operacionais**. Apenas, se desejado, apresentar projeções hipotéticas de lucratividade decorrentes do custeio planejado e de receitas estimadas (as quais se denominam *cenários*), estas últimas consequência, por sua vez, da política de precificação e da projeção de demanda resultante do valor percebido pelo cliente.

Ferreira, Reis e Serra (2010) alinham-se a este entendimento, e complementam que a atuação via preços **não pode ser usada como única forma de enfrentar a concorrência**, nem como solução generalizada para todos os males e desafios. Apesar de muitas empresas **condicionarem o preço à sua estrutura de custos**, o preço deve estar além dessa concepção, a qual **é errada e insuficiente**. O preço deve refletir a efetiva valorização que é dada ao produto e a um conjunto de serviços complementares. O desafio da política de preços é **estabelecer uma expressão quantitativa do valor do produto** para o consumidor, principalmente porque:

- se o preço for inferior ao que o consumidor está disposto a pagar (*willing to pay*), lucros potenciais estarão sendo sacrificados;
- se o preço for superior à disposição a pagar, a venda não acontece.

Muito além de definir preços com base nos custos incorridos, é necessário pensar e **definir preços estrategicamente**. A definição de preço é: o montante que os consumidores prescindem para obter um determinado produto (bem ou serviço). As decisões de preço são influenciadas por muitas variáveis de mercado que estão fora do controle da empresa, como os níveis de procura, o comportamento da concorrência, etc.

2.4.4 Aspecto Pessoas no plano de negócios

Uma das atitudes mais investigadas pela área do comportamento organizacional é a **satisfação com o trabalho**, definida como atitude geral da pessoa em relação ao trabalho que realiza. O trabalho é aqui entendido de forma ampla, muito além de suas atividades óbvias, inclui convivência com outras pessoas, obediência a regras e políticas, busca de desempenho, realidade de trabalho distante da ideal, entre outros. Existem evidências de acentuado *declínio da satisfação com o trabalho* desde a década de 1990. Ainda não existe consenso sobre as

causas deste fenômeno, mas alguns há suspeitas de que estariam principalmente ligadas a esforços por aumentar a produtividade, criando sobrecarga de trabalho, prazos menores e menor controle sobre o próprio trabalho. Analisando os grupos de trabalho, as conclusões são que funcionários felizes não são necessariamente os mais produtivos, mas no nível individual as evidências são inversas: de que a produtividade conduz à satisfação. Pessoas satisfeitas com o trabalho tendem a apresentar menor absenteísmo, menor rotatividade (com correlação mais forte que a do absenteísmo), melhor grau de cidadania organizacional (ajudar colegas, falar bem da organização e superar expectativas em relação ao próprio trabalho), maior percepção de justiça, a mais engajamento voluntário. Em empresas prestadoras de serviço, especificamente, a satisfação dos funcionários em linha de atendimento está positivamente correlacionada com a avaliação positiva por parte dos clientes. Esta relação também ocorre em sentido inverso: clientes descontentes tendem a aumentar a insatisfação dos funcionários. Funcionários descontentes podem adotar comportamentos como negligência e saída do emprego (ROBBINS, 2005).

Segundo Robbins (2005), **motivação** é o resultado da interação do indivíduo com o ambiente situacional, e pode ser definido como um processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de determinada meta. Os principais estudos sobre a motivação tiveram grande desenvolvimento durante a década de 1950, quando surgiram três teorias de base que ainda são as explicações mais difundidas e aceitas sobre as motivações humanas para o trabalho. Uma delas, é a pesquisa de McGregor²⁸ (1960, apud ROBBINS, 2005, p.133), que resultou na **Teoria X e Teoria Y**. McGregor observou que a visão dos executivos sobre os seres humanos parte de agrupamentos de premissas, a qual tende a moldar seu próprio comportamento. Sob a **Teoria X**, as quatro premissas dos executivos são: funcionários não gostam de trabalhar; funcionários precisam ser coagidos, controlados ou ameaçados; funcionários evitam responsabilidades e buscam orientação formal; a maioria busca segurança acima de todos os demais fatores do trabalho e mostram pouca ambição. Já sob a **Teoria Y**, em contraste com a anterior, são outras quatro premissas: funcionários podem ver o trabalho como algo tão natural quanto descansar ou se divertir; pessoas comprometidas com os objetivos demonstram auto-orientação e autocontrole; pessoas medianas são capazes de aceitar, ou mesmo buscar responsabilidades; a capacidade de tomar decisões inovadoras pode ser encontradas em qualquer pessoa.

²⁸ MCGREGOR, D. **The human side of enterprise**. Nova York: McGraw-Hill, 1960.

Outra teoria de base (e especialmente importante quanto às respostas dos entrevistados C, E e G, citadas, que conectam diretamente *remuneração a motivação*) é a **teoria de dois fatores**, também conhecida como teoria da higiene-motivação, proposta por Herzberg, Mausner e Snyderman²⁹ (1959, apud ROBBINS, 2005, p.134-135). Entrevistando pessoas que relatavam situações em que sentiram-se excepcionalmente bem ou mal, Herzberg percebeu que entre as duas categorias havia grandes e claras diferenças de situações: fatores intrínsecos como progresso, realização, reconhecimento e reponsabilidade parecem estar relacionados à satisfação no trabalho, enquanto os extrínsecos (remuneração, supervisão, políticas da empresa, condições de trabalho, etc.) parecem estar mais relacionados à insatisfação. Estes dados sugerem que a **satisfação não é o oposto da insatisfação**, o que significa que eliminar os elementos de insatisfação no trabalho não o torna necessariamente satisfatório. Segundo Herzberg, os fatores que levam à satisfação estão em dimensão distinta daqueles que levam à insatisfação. Portanto, para que as pessoas sejam motivadas para o trabalho, o empreendedor deveria focar nos elementos associados ao trabalho em si, com seu propósito e resultados (chances de promoção, oportunidades de crescimento pessoal, reconhecimento, realização, responsabilidade).

Essas teorias de base pavimentaram o caminho para outras mais contemporâneas. Uma delas é a **teoria ERG**, liderada por Alderfer³⁰ (1969, apud ROBBINS, 2005, p.136), a qual identificou três grupos de necessidades essenciais (existência, relacionamento, crescimento), de onde vem a sigla. Existência refere-se a aspectos materiais básicos (que Maslow chamou de necessidades fisiológicas e de segurança); relacionamento está ligado às relações interpessoais, status e sociabilidade, e seria equivalente às necessidades sociais de Maslow³¹ (1954, apud ROBBINS, 2005, p.133); e crescimento diz respeito ao desenvolvimento pessoal (categoria estima de Maslow). Além disso, a teoria ERG quebra a hierarquia, principalmente em dois aspectos: aponta para a possibilidade de duas necessidades estarem ativas ao mesmo tempo; e diz que se uma necessidade de nível superior for reprimida, o desejo de satisfazer outra de nível inferior aumentará. Essas alterações encontram sintonia com as diferenças culturais entre indivíduos.

Outra teoria contemporânea é a **teoria de necessidades de McClelland**³² (1961, apud ROBBINS, 2005, p.137-139), que foca em três necessidades: (a) Realização (*nAch*):

²⁹ HERZBERG, F.; MAUSNER B.; SNYDERMAN B. **The motivation to work**. Nova York: John Wiley, 1959.

³⁰ ALDERFER, C. P. An empirical test of a new theory of human needs. **Organizational behavior and human performance**, mai. 1969, p. 142-175.

³¹ MASLOW, A. **Motivation and personality**. Nova York: Harper & Row, 1954.

³² MCCLELLAND, D. C. **The achieving society**. Nova York: Van Nostrand Reinhold, 1961.

excelência, auto-realização, lutar pelo sucesso, desejo de melhorar as coisas, assumir responsabilidades, aceitar metas desafiadoras mas possíveis; (b) Poder (*nPow*): influenciar outras pessoas, estar no comando, situações competitivas e de status, maior preocupação com o prestígio e com a influência (que pode até deixar a eficácia em segundo plano); (c) Associação (*nAff*): relacionamentos interpessoais próximos e amigáveis, cooperação, compreensão mútua.

Outra teoria mais recente, teoria da avaliação cognitiva, sugere que a introdução de recompensas externas (como pagamento e outras formas de remuneração financeira) a um trabalho que já era gratificante por sua natureza ou conteúdo, tende a reduzir a motivação por realizá-lo. Se esta teoria estiver correta, faria sentido tornar a remuneração não contingente ao desempenho para evitar a redução da motivação intrínseca. Existem evidências de que a interdependência entre recompensas intrínsecas e extrínsecas seja um fenômeno real. Existem também evidências de desempenho melhor quando o ser humano persegue um **objetivo específico** ao invés de um vago. A **teoria de fixação de objetivos** estuda estas evidências, e tem conseguido resultados significativos em termos de efeitos no desempenho sob a presença de três elementos: **especificação de objetivos**, **desafio** e **feedback**. Objetivos **específicos difíceis** costumam resultar em melhores desempenhos que metas vagas. E o **feedback** autogerido (quando o funcionário é capaz de monitorar o próprio progresso) tem se mostrado um motivador mais poderoso que o feedback externo .

McGregor³³ (1960, apud ROBBINS, 2005, p.133) e Herzberg, Mausner e Snyderman³⁴ (1959, apud ROBBINS, 2005, p.134-135) buscavam no próprio trabalho fontes de motivação. Pesquisas mais recentes (ROBBINS, 2005) apontam para a maneira como os elementos do trabalho são organizados como importante influenciador na motivação. O modelo de características do trabalho sugere que todo tipo de trabalho possui cinco dimensões básicas de alto impacto na motivação laboral: (a) **variabilidade de habilidades**: o uso de diversas habilidades e talentos; (b) **identidade da tarefa**: grau em que o trabalho exige a realização completa e identificável de um projeto; (c) **significância da tarefa**: grau em que o trabalho tem impacto substancial sobre a vida de outras pessoas; (e) **autonomia**: grau em que o trabalho oferece liberdade, independência e arbítrio a seu executor; (f) **feedback**: obtenção direta e clara de informações sobre o desempenho.

As pessoas fazem comparações entre seus trabalhos, especialmente entre entradas (esforço, experiência, educação, competência) e saídas (remuneração, aumentos, conhecimento), e entre

³³ MCGREGOR, D. **The human side of enterprise**. Nova York: McGraw-Hill, 1960.

³⁴ HERZBERG, F.; MAUSNER B.; SNYDERMAN B. **The motivation to work**. Nova York: John Wiley, 1959.

seus trabalhos e os dos outros. Quando percebem relações desiguais, surge a tensão de equidade, matéria de estudo da teoria da equidade. A percepção de injustiça gera raiva, e a percepção de excesso de recompensas gera sentimento de culpa. Quando a pessoa percebe injustiça, costuma fazer uma entre seis escolhas: (a) modificar sua contribuição (por exemplo, fazer menos esforço); (b) modificar seus resultados (por exemplo, produzir mais com menos qualidade); (c) distorcer sua autoimagem (por exemplo, considerar que seu ritmo de trabalho tem sido muito superior ao dos outros, e que pode ser reduzido); (d) distorcer a imagem dos outros (por exemplo, considerar que o trabalho dos outros não é tão bom quanto considerava antes); (e) buscar outro ponto de referência (por exemplo, comparar seu salário com o de outras pessoas que não eram referência antes, em geral com ganhos mais modestos que as referências iniciais); (f) abandono (por exemplo, deixar o emprego).

Uma das teorias mais aceitas atualmente sobre motivação é de Vroom³⁵ (1964, apud ROBBINS, 2005, p.148-150): a **teoria da expectativa**, segundo a qual a força em agir de determinada forma depende da força da expectativa de resultado e da atração que este exerce sobre o indivíduo. Isto envolve três relações: (a) relação esforço-desempenho: probabilidade percebida de que o esforço levará ao desempenho; (b) relação desempenho-recompensa: grau em que se acredita que o desempenho levará ao resultado desejado; (c) relação recompensa-metas pessoais: grau em que recompensas organizacionais satisfazem as metas pessoais, as quais variam de pessoa para pessoa.

Todas essas teorias desdobram-se em recomendações para o ambiente de trabalho que buscam o comprometimento crescente com o sucesso da organização, maior produtividade, maior satisfação com o trabalho, e maior motivação de uma forma geral. Entre elas, destaca-se um conjunto de técnicas que ficou conhecido como envolvimento dos funcionários, que inclui: (a) **gestão participativa**: por exemplo, o processo decisório coletivo; não é um processo adequado a todas as empresas – os assuntos envolvidos devem ser de interesse dos participantes, estes precisam ter capacitação para participar, deve haver confiança entre as partes envolvidas; (b) **democracia** no ambiente de trabalho; (c) **autonomia** (*empowerment*); (d) **participação na propriedade** do empreendimento.

Outro resultado das teorias motivacionais foi o **replanejamento do trabalho**, que está se tornando muito popular nas empresas. Algumas medidas são (citamos apenas aquelas permitidas pela legislação trabalhista brasileira): (a) **rodízio de tarefas** (ou multitreinamento):

³⁵ VROOM, V. H. **Work and motivation**. Nova York: John Wiley, 1964.

quando uma tarefa deixa de ser desafiadora, a pessoa é reposicionada em outra de mesmo nível, com requisitos de habilidades similares. Além de reduzir o tédio e aumentar a motivação, permite o **planejamento flexível de equipes**; (b) **ampliação de tarefas**: popular há mais de 40 anos, aumenta o número e a variedade de tarefas; (c) **enriquecimento de tarefas**: expansão vertical de funções, o trabalhador controla o planejamento, a execução, e a avaliação de seu próprio trabalho, permitindo que execute a tarefa por completo, aumente sua liberdade e independência, amplie sua responsabilidade, e receba *feedback* para avaliar e corrigir seu próprio desempenho; (d) **horário flexível**: permite que a pessoa tenha alguma autonomia na decisão sobre os horários de entrada e de saída do trabalho. Em geral é mantido um núcleo comum de seis horas com duas faixas variáveis, uma no período de entrada e outra no de saída; (e) **telecomutação** (mais atualmente conhecido no Brasil como *teletrabalho* ou *home office*): a pessoa trabalha de sua casa pelo menos dois dias por semana, a partir de seus computadores conectados aos sistemas da empresa, sem o deslocamento físico até o escritório. As atividades mais adequadas a estes esquemas incluem as atividades móveis e tarefas altamente especializadas ou relacionadas com o conhecimento – ou seja, aplica-se a muitos campos de atuação do arquiteto e urbanista. Algumas empresas que adotaram este esquema relatam aumento da produtividade e queda em torno de 90% nos atritos interpessoais. Outras vantagens dignas de nota são: a possibilidade de recrutar profissionais que não estariam disponíveis para esquemas 100% presenciais, maior produtividade, menor rotatividade, moral mais elevado, redução de despesas com instalações físicas. Por outro lado, há as desvantagens de menor supervisão direta, e maior dificuldade para coordenar o trabalho em grupo.

Além da observação do comportamento das pessoas, individualmente e em grupo, é também necessário aqui ponderar sobre a influência deste comportamento no planejamento e implantação do plano de negócios. A esse respeito, Chan e Mauborgne (2015, p.135) consideram que mesmo um modelo de negócios imbatível pode não ser suficiente para garantir o sucesso de uma ideia, principalmente se esta representar uma ameaça ao *satus quo*, ou colocar na defensiva partes interessadas (*stakeholders*) com poder de dificultar a implantação do plano de negócios. Antes de mais nada, esses medos precisarão ser combatidos entre as partes interessadas mais importantes para a empresa: empregados, parceiros de negócios e público em geral – e isso aponta para um envolvimento de um público maior que o interno na *gestão de pessoas* para a implantação, manutenção e revisões do plano de negócios.

Os **empregados** devem ser os primeiros a serem convencidos da ideia, e ficarem cientes das ameaças resultantes de sua execução antes da divulgação. A empresa precisa desarmar essas

ameaças, de modo que todos saiam ganhando, apesar das inevitáveis mudanças em papéis, responsabilidades e recompensas. Isso não significa que as partes interessadas externas sejam menos destrutivas que a insatisfação de empregados – muito pelo contrário. A resistência de **parceiros**, receosos de impactos em seus fluxos de caixa e posições de mercado pode ser fatal ao plano de negócios. E não menos ameaçadora é a opinião do **público em geral**, principalmente se a ideia for muito inovadora e ousada, a ponto de ameaçar costumes sociais e políticos estabelecidos. A divulgação clara ao mercado vai muito além da comunicação da *oferta de valor*.

Tabém existem alguns pontos de alinhamento entre diversos autores sobre a melhor forma de se construir e gerir equipes, entre os quais se destacam as vantagens comprovadas em resultados das equipes multidisciplinares, autonomia, autogestão, empoderamento para tomada de decisões, senso de propósito, e *feedback* constante (ROBBINS, 2005; SUTHERLAND; SUTHERLAND, 2016). E aumentar o tamanho de uma equipe não necessariamente é a solução para aumentar a produtividade – muito pelo contrário, pode até **diminuir** o rendimento do time. Isso acontece porque o número de canais de comunicação aumenta exponencialmente à medida que mais pessoas são adicionadas ao grupo³⁶.

Sutherland e Sutherland (2016, p. 63) prescrevem o tamanho ideal de uma equipe de sete pessoas – preferencialmente multidisciplinar, com diversas especialidades, com variação máxima de duas pessoas para mais ou para menos (entre cinco e nove integrantes). Lawson (2011, p.230) aborda o assunto especificamente para grupos de arquitetos, relatando o resultado de um estudo que concluiu (com poucas dúvidas por parte dos entrevistados), que cada projetista possui ideias próprias sobre quantas pessoas querem gerenciar. Importante ressaltar o argumento citado sobre a importância de se *ter um número de pessoas de forma a mantê-las capazes de se comunicar entre si* (preocupação quanto à quantidade de canais de comunicação), e tem como ideal equipes de cinco pessoas, corroborando a recomendação de Sutherland e Sutherland (2016).

Além do tamanho, é importante que crenças e valores fundamentais sejam semelhantes entre as pessoas do escritório, uma recomendação que encontra ressonância em Thiel (2014, p.131) para o empreendedorismo nascente. Com recursos limitados e equipes pequenas, é necessário

³⁶ O número de canais de comunicação do grupo é igual ao número de integrantes multiplicado por este mesmo número menos um, o resultado dividido por dois: $n(n-1) / 2$. Grupos com cinco pessoas tem 10 canais; com seis, quinze canais; com sete, 21 canais; com oito, 28 canais; com nove, 36 canais; com dez, 45 canais. Nosso cérebro não é capaz de lidar com tantas pessoas ao mesmo tempo (SUTHERLAND; SUTHERLAND, 2016, p.64).

trabalhar rápido e com eficiência para sobreviver, e isso só se consegue quando todos compartilham uma mesma compreensão de mundo.

A relação com o cliente também deve ser considerada no plano de *gestão de pessoas e partes interessadas (stakeholders)* no plano de negócios, e possui um importante elemento de tensão entre essas duas partes:

Ambos dependem um do outro, mas ambos, cada um a seu modo, temem que o outro exerça demasiado controle. Por um lado, o projetista provavelmente precisa dos honorários e, por outro, também tem uma reputação que, em boa parte, resulta de trabalhos anteriores e, portanto, pretende continuar desenvolvendo um conjunto harmonioso de obras visíveis a todos. O cliente, por sua vez, não pode realmente projetar, mas, ainda assim, até certo ponto pode saber o que quer e teme que o projetista tenha ideias bem diferentes. (LAWSON, 2011, p. 90)

O produto da Arquitetura é complexo, portanto a venda também é complexa. Em casos assim, Thiel (2014, p.140-142) recomenda que *não haja vendedores*, pois este produto exige um esforço de vendas pessoal.

2.4.5 Aspecto Operações no plano de negócios

Segundo Stanford (2007), os fatores de contexto operacional não surgem em pacotes singulares, e os empreendimentos, novos ou já estabelecidos, costumam responder a vários deles simultaneamente. Além disso, este contexto não é estático, as organizações precisam ser adaptáveis, e desenhadas para o futuro, não para o presente. Apesar de, obviamente, ninguém ser capaz de adivinhar o futuro, há ferramentas que dão boas pistas sobre o contexto e o ambiente competitivo, tais como análises de tendências, prototipagem rápida (de produtos e serviços), planejamento de cenários e prospecção do ambiente. Muitos líderes falham ao não considerar possibilidades futuras, ficam totalmente ocupados com as questões do dia a dia. Frequentemente, são pegos com a guarda baixa por eventos previsíveis e estão igualmente despreparados para os imprevisíveis, não tendo nenhum plano para lidar com qualquer um deles quando necessário (ibid., p. 17).

Os fluxogramas em cascata começaram a ser usados na Primeira Guerra Mundial, que esteve longe de ter a organização como ponto notável. Ainda assim, passou a ser aplicada ao gerenciamento de projetos no século XXI. O planejamento em cascata cai por terra assim que dá de cara com a realidade. A administração deseja ter dois elementos em qualquer projeto: controle e previsibilidade. Para isso, acaba demandando uma série de documentos, relatórios, gráficos, diagramas, que mostram cenários que nunca se tornam realidade. No meio do caminho surgem problemas e momentos de inspiração, e as pessoas acabam não trabalhando dentro do que foi planejado em nenhum setor (SUTHERLAND; SUTHERLAND, 2016, p.12-15). Portanto, é bastante seguro prever que num setor de criação sobre incertezas constantes, como a Arquitetura e Urbanismo, o desvio em relação a planejamentos rígidos seja ainda maior. E quando as pessoas trabalham, mas o projeto não avança, surgem frustrações na equipe.

Inúmeros autores tentaram mapear o processo do arquiteto e urbanista do início ao fim. Esses estudos aparecem com maior intensidade a partir da década de 1960³⁷, sob uma perspectiva racionalista, lógica e linear. Matchett³⁸ (1968, apud LAWSON, 2011, p.41), supôs que todas as “necessidades verdadeiras” poderiam ser listadas, o que mais tarde se provou incorreto – o mais frequente é que os projetistas não tenham a mínima certeza de todas as necessidades de uma situação. As primeiras tentativas de mapeamento do processo de projeto tinham uma ideia comum de sequência de atividades distintas e identificáveis, ocorrendo numa ordem previsível e seguindo uma lógica identificável. Existem evidências coletadas entre alunos de que dados coletados inicialmente (no que seria uma pretensa etapa de “diagnósticos”) são de difícil associação a efeitos concretos no resultado. E é raro que uma pretensa fase de desenvolvimento de soluções leve a uma única solução inevitável. A realidade do processo parece ser muito mais confusa. Aumentar o grau de detalhamento do processo, como fizeram Markus³⁹ (1969, apud LAWSON, 2011, p.45-48) e Maver⁴⁰ (1970, apud LAWSON, 2011, p. 45-48) caminhar no sentido de sofisticar processos lógicos de decisão, mas continuavam incompletos na tentativa de retratar adequadamente os processos mentais cotidianos do projetista. Cada proposta lançada pode revelar um problema novo, altera a percepção do problema e demanda novas análises. Isso significa que a atividade operacional do arquiteto é lidar sempre com problemas que não

³⁷ Este movimento ficou conhecido como *Design Methods*, e contou com uma conferência realizada em 1962, em Manchester (LAWSON, 2011, p.46).

³⁸ MATCHETT, E. Control of thought in creative work. **Chartered Mechanical Engineer**. n.14 (4), 1968.

³⁹ MARKUS, T.A. The role of building performance measurement and appraisal in design method. **Design methods in Architecture**. Londres: Lund Humphries, 1969.

⁴⁰ MAVER, T. W. Appraisal in the building design process. **Emerging methods in environmental design and planning**. Cambridge: MIT Press, 1970.

estão inteiramente descritos – fato constatado por Page⁴¹ (1963, apud LAWSON, 2011, p.46). O trânsito entre *análise*, *síntese* e *avaliação* não é linear nem sequencial. Essas descobertas permitiram constatações mais realistas sobre o processo de trabalho dos projetistas, as quais apontam para o estudo do problema por meio de uma série de tentativas de criar soluções, a exemplo dos estudos de Eastman⁴² (1970, apud LAWSON, 2011, p.51-52). Aparentemente, os clientes transmitem seus desejos com maior facilidade reagindo criticamente a uma proposta de projeto do que tentando descrever explicitamente especificações de desempenho. Talvez seja por este motivo que os clientes costumam descrever o problema através de referências a soluções conhecidas. É mais provável que a solução surja simultaneamente ao projeto no processo operacional do arquiteto e urbanista, e que todo diagrama visualmente compreensível simplifique demais um processo mental muito complexo. Lawson (2011, p.250) descreve a prática de elaboração (design) de projetos como uma *conversa reflexiva com a situação*, abordagem possível a uma prática tão complexa, a qual também dificulta a visualização de quais seriam, precisamente, os 20% entregáveis que possam entregar 80% de valor ao cliente.

Ou seja, o arquiteto e urbanista (assim como qualquer outro tipo de projetista) aprende sobre o problema de projeto ao tentar resolvê-lo, e muito esforço pode ter sido empreendido antes de que se consiga saber o seu real nível de dificuldade. O problema não é completamente visível no início do processo, quando nem as metas nem os obstáculos são claros, uma situação natural neste ofício (LAWSON, 2011, p.61), muito similar àquela que Ries (2012) descreve como a condição natural de enfrentamento de incertezas por parte de qualquer empreendedor, ou que Sutherland e Sutherland (2016) descrevem como desafio enfrentado diariamente por qualquer gerente de projeto. Estes últimos, inclusive, recomendam “quebrar” o escopo em um repositório de pacotes entregáveis (*backlog*), priorizando a execução daqueles que possam fornecer maior valor ao cliente no menor prazo possível. Com isso, as pessoas trabalham e visualizam o avanço rápido do projeto, retornando maior nível de felicidade à equipe, um indicador para o qual esses autores sugerem definir métricas e forma de aferição junto com o próprio time, em esquemas de autogestão. Essas características também dificultam a medição de desempenho entre equipes, a qual necessariamente precisa envolver quantidade e qualidade, e evitar a tentação de se buscar critérios numericamente mensuráveis de desempenho satisfatório. Tentar *reduzir*

⁴¹ PAGE, J. K. Review of the papers presented at the conference. **Conference on design methods**. Oxford: Pergamon, 1963.

⁴² EASTMAN, C. M. On the analysis of the intuitive design process. **Emerging methods in environmental design and planning**. Cambridge: MIT Press, 1970.

todos os fatores a uma medida quantitativa comum, como o valor monetário, geralmente serve apenas para transferir o problema para a avaliação (LAWSON, 2011, p.69-85).

Outra questão operacional importante para o processo de projeto é que não há como decidir de forma absoluta, sem qualquer dúvida, quando o problema foi resolvido. Em geral, os projetistas param quando o prazo termina ou quando avaliam que não vale a pena continuar explorando a questão (LAWSON, 2011, p.61). Este é outro ponto em que o desenvolvimento do projeto de arquitetura e urbanismo se aproxima do desenvolvimento de *software*. Sutherland e Sutherland (2016, p. 180) propõem, a esse respeito, que um *produto mínimo viável* (MVP, do original em inglês) seja entregue ao cliente o mais rápido possível, não apenas para haver a rápida produção de valor, mas principalmente para aprender com erros iniciais e corrigir a rota de trabalho com agilidade para um caminho que produza uma melhor relação entre *valor entregue* pelo *tempo decorrido*. Reforçam também o conceito de que 80% do valor está em 20% das funcionalidades, sugerindo este momento para a entrega, uma vez que, daí em diante, haverá cada vez mais esforço para produção de incrementos mínimos e decrescentes de valor ao cliente. A questão é considerada tão importante que esses autores dedicam boa parte do texto à *definição de pronto*, algo que recomendam que seja feito com as equipes para a mensuração de evolução de entregáveis concluídos em função do valor gerado ao cliente, medindo assim, a evolução do projeto.

Estas considerações desses autores (ligados às *metodologias ágeis*) alinham-se muito bem aos estudos do *processo projetual* de Lawson (2011, p.80), quando este último considera muito provável que *seja mais importante satisfazer algumas exigências, e não outras, e que alguns pares de exigências podem ser intimamente relacionados*. A este respeito, cita o caso de alunos (com pouca experiência de projeto) que costumam dedicar *tempo demasiado a partes pouco importantes do problema* (ibid., p. 108). Sem falar ainda da não-linearidade de um processo em que vários tipos de exigências provavelmente surgem ao projetista e ao cliente só após o início de algumas sínteses de soluções, e das incertezas que ainda enfrentam quanto à natureza mutante do mundo em que o projeto terá que se encaixar. Projetar no atual contexto de mudanças rápidas é obviamente mais difícil do que num mundo mais estável e previsível.

Dessa forma, Lawson (2011, p. 117-123) resume os grandes grupos de problemas, soluções e características de se desenvolver projetos, na seguinte estrutura:

1. Problemas do projeto
 - a. Os problemas do projeto não podem ser totalmente determinados;

- b. Os problemas de projeto exigem interpretação subjetiva, o que dificulta sua mensuração;
 - c. Os problemas de projeto tendem a ser organizados de forma hierárquica, e podem ser considerados sintomas de outros problemas de alto nível, exigindo soluções pragmáticas a este respeito;
2. Soluções de projeto
- a. Há um número inesgotável de soluções diferentes;
 - b. Não há soluções ótimas para os problemas de projeto (*design*);
 - c. As soluções de projeto costumam ser reações holísticas a vários problemas;
 - d. As soluções do projeto são uma contribuição para o conhecimento – de onde vem a importância do estudo de história em áreas de projeto (*design*);
 - e. As soluções do projeto fazem parte de outros problemas de projeto no futuro;
3. Processo de projeto
- a. O processo é interminável, finalizar e entregar o trabalho exige experiência e discernimento para a identificação do ponto onde não vale a pena continuar investindo recursos, principalmente em função da pouca melhora decorrente na solução;
 - b. Não existe um processo correto e infalível, não há nenhuma sequência de operações que garanta o resultado;
 - c. O processo envolve encontrar problemas, além de resolvê-los: problemas e soluções surgem juntos, não seguem uma lógica, e ambos ficam mais claros à medida que o processo avança;
 - d. Inevitavelmente, projetar envolve juízos subjetivos de valor;
 - e. Projetar é uma atividade normativa (em oposição à natureza descritiva da ciência): os projetistas não visam tratar de questões sobre *o que é, como é* ou *por que é*, mas sim sobre o que *pode ser* e *como deveria ser*;
 - f. Os projetistas trabalham no contexto da necessidade de ação: projetar *não é um fim em si mesmo*. Muitas vezes, projetar é uma questão de tomar decisões negociadas com base em informações inadequadas. Infelizmente, tais decisões se concretizam à vista de todos, e poucos críticos se dispõem a desculpar erros ou fracassos decorrentes dessas limitações.

Barros e Sakurai (2016) observam o processo de projeto através de dois enfoques: a) *racional*, mais determinista e adequado a situações conhecidas; b) *reflexivo*, mais aberto e utilizado em

situações que apresentam grandes indefinições. Também fazem uma crítica ao excessivo peso dado pela gestão ao enfoque *racional*, sugerindo ao final a necessidade de maior equilíbrio através da melhor compreensão de ambos. Estes dois enfoques⁴³ foram propostos por Dorst⁴⁴ (1997, apud BARROS, 2016, p.48-49) como complementares no processo de projeto. O enfoque racional adviria das teorias positivistas dos anos 1960, as quais tentariam encaixar o projeto dentro do quadro lógico-positivista das ciências, conforme a tendência da época. Através dessa lente, o projeto era visto objetivamente como um processo racionalizável, do qual se buscava observar resultados generalizáveis, numa relação direta com modelos lineares. Estas relações são costumeiramente separadas em etapas distintas de **análise** (diagnóstico), **síntese** (proposição da solução) e **avaliação**. Dorst e Dijkhuis⁴⁵ (1995, apud Barros, 2016, p.49) entenderam esta como uma estratégia adequada para situações em que os problemas estejam bem definidos e para os quais seja possível estabelecer alguma estratégia clara de solução.

Por outro lado, o enfoque *reflexivo* tem origem no construtivismo e concentra-se em processos intuitivos de alguns profissionais que lidam com incertezas, instabilidade, singularidade e conflitos de valores, conforme colocado por Schön⁴⁶ (1983, apud BARROS, 2016, p.49-50). Em trabalhos com tais características, o enfoque racional e os modelos lineares não são suficientes para a compreensão dos processos produtivos. Schön propõe que estes profissionais estabelecem uma “conversa reflexiva com a situação”, e os problemas (mal definidos pelo demandante) são ativamente enquadrados (*framed*) pelo projetista, o qual faz jogadas, movimentos (*moves*) e avalia o resultado provisório obtido como etapa contributiva para a construção da solução. Não existe separação rígida entre análise e síntese, e o projetista se vê obrigado a desenvolver simultaneamente o que é projetado e sua estratégia de desenvolvimento. Este pensamento aproxima-se também do que Bryan Lawson chamou de “análise através da síntese”, ao observar um processo de trabalho em que os arquitetos fazem propostas não para obter uma solução, mas sim para avançar aos poucos em direção a ela. Assim, Barros e Sakurai (2016) entendem que os dois enfoques, opostos e complementares, são intimamente interligados e alternam-se ao longo do desenvolvimento de projeto.

⁴³ Estamos aqui aceitando o processo *reflexivo* como aquele que Dorst propôs como processo de reflexão-em-ação.

⁴⁴ DORST, K. **Describing design: a comparison of paradigms [online]**. Tese de Doutorado (PhD Thesis). Delft, Netherlands: Technische Universiteit Delft. [Accessed 14 February 2016]. Available from: http://repository.tudelft.nl/assets/uuid:2055acc5-bdc9-4e03-a24c-332ea4f454d2/ide_dorst_19970908.PDF. 1997.

⁴⁵ DORST, K.; DIJKHUIS, J. Comparing paradigms for describing design activity. **Design Studies**. Vol. 16, no. 2, pp. 261–274, 1995.

⁴⁶ SCHÖN, D. **The reflective practitioner: how professionals think in action**. London: Temple Smith, 1983.

Oliveira (2005) corrobora que o processo de criação do projeto exige diversas habilidades intelectuais e motoras, em especial aquelas relacionadas à capacidade de análise e síntese de informações e problemas, à criatividade e ao raciocínio, ao conhecimento – portanto à memória e técnicas de armazenamento da informação – e à capacidade de comunicação e interação com outros indivíduos. Todas estas habilidades são solicitadas de forma inter-relacionada e são interdependentes. O processo mental de projeto ocorre por ondas sucessivas de aprimoramentos de ideias e da compreensão do problema, num amadurecimento contínuo que não sofre rupturas entre as suas fases internas.

3. Método

Este trabalho demanda a resposta à seguinte questão, pelo menos como ponto de partida: **como o arquiteto e urbanista planeja a sua atividade profissional enquanto atividade econômica?** Esta questão se articula com o objetivo da pesquisa enquanto passo intermediário para a compreensão do que é o “negócio” neste campo, condição indispensável para a compreensão do que seria o “plano de negócios” para o mesmo.

Segundo Yin (2015), a **pesquisa de estudo de caso** seria o método preferencial em comparação aos outros em situações nas quais (1) as principais questões da pesquisa são “**como**” ou “por que”; (2) o pesquisador tem pouco ou nenhum controle sobre eventos comportamentais; e (3) o foco de estudo é um evento contemporâneo. As três condições estão presentes nesta proposta de investigação.

O estudo de caso costuma ser composto por duas partes, onde a primeira investiga o fenômeno contemporâneo em seu contexto no mundo atual – neste caso, traduzida pelo levantamento de dados de empresas de Arquitetura e Urbanismo sediadas no município de São Paulo através da internet e de dados do IGEO-CAU/BR (CONSELHO DE ARQUITETURA E URBANISMO DO BRASIL, 2018b), e, na segunda, são coletadas evidências, aqui traduzida por entrevistas com arquitetos titulares dos escritórios e levantamento de outras evidências, como documentos e observações diretas.

Após a etapa de coleta de evidências acima citada, numa fase final, após a identificação e investigação de fatores críticos encontrados neste estudo, é apresentada uma estrutura de diretrizes para a construção de futuros documentos de orientação à elaboração de planos de negócios neste ramo de atividade econômica.

3.1 Diretrizes de qualidade da pesquisa

Este trabalho segue as recomendações de Yin (2015) para um estudo de caso apropriado à validade científica. Desta forma, são observadas as orientações descritas ao longo do restante deste capítulo.

De forma geral, o trabalho parte das diretrizes gerais de qualidade em estudos de caso, assim nomeadas as cinco principais preocupações tradicionais: (1) conduzir a pesquisa de forma

rigorosa, (2) evitar confusões com casos de ensino (estudos de caso como estratégia didática), (3) saber como chegar a conclusões generalizadas, (4) gerir cuidadosamente o nível de esforço (cuidar para que o projeto não gere documentos ou tente lidar com um volume de dados e informações intratável), e (5) compreender a vantagem comparativa da pesquisa de estudo de caso.

Nas palavras de Yin (2015, p.3), “o caminho começa com uma revisão minuciosa da literatura e com a proposição cuidadosa e atenta das questões ou objetivos da pesquisa.” Dessa forma, o trabalho se inicia com uma ampla revisão bibliográfica que permeia textos básicos e contemporâneos da Administração Geral e de modelagem e planejamento de negócios com o objetivo de verificar como e em que magnitude cada aspecto do negócio é compreendido, apropriado, aplicado, processado e monitorado. São também consultados trabalhos recentes da área de Arquitetura e Urbanismo que explorem o mesmo tema, como os que tratam da Gestão Arquitetônica como área de conhecimento (por exemplo, ALHARBI; EMMIT; DEMIAN, 2015a; idem, 2015b; BARROS, 2016; BARROS e SAKURAI, 2016). Desta forma, é feito um cruzamento de informações entre aquela obtida pelos dados e entrevistas, com o resultado da leitura interdisciplinar entre Administração das Organizações e a área de Gestão dentro do campo da Arquitetura e Urbanismo, como os textos que tratam da Gestão Arquitetônica.

A qualidade do estudo de caso é perseguida considerando os quatros testes comumente utilizados na pesquisa de ciências sociais, conforme recomendado por Yin (2015) e replicados por inúmeros trabalhos associados:

- a) **Validade do constructo:** medidas operacionais corretas para os conceitos estudados, tomadas durante a coleta de dados. Basicamente, é a recomendação de se observar **múltiplas fontes de evidências** (elementos que não possuem múltiplas evidências de validade e confiabilidade de informações são descartados) e estabelecer **encadeamento de evidências**. O método de seleção dos casos descreve como são observadas questões como a importância de mais de uma fonte de informações, e como o conjunto de informações da unidade de estudo é confrontado com os elementos obtidos nas entrevistas – o objetivo é a obtenção de possíveis relações entre ambos, e a exploração de como é feito o planejamento da atividade profissional do arquiteto e urbanista enquanto atividade econômica;
- b) **Validade interna:** busca do estabelecimento de relações causais, durante a análise de dados. Buscar combinações de padrões, construção de explicações, abordar explicações rivais e usar modelos lógicos. Outra preocupação da validação interna é a realização de

inferências quando um evento não pode ser diretamente observado (novamente aqui deve ser questionado se todas as interpretações e possibilidades rivais estão sendo consideradas, se as evidências são convergentes e aparentam ser incontestáveis);

- c) **Validade externa:** domínio para o qual as descobertas podem ser generalizadas. Para este caso, o universo é de empresas contemporâneas⁴⁷ de Arquitetura e Urbanismo sediadas no município de São Paulo⁴⁸. Consiste em usar a lógica de replicação (estudos de casos múltiplos, como este) para a obtenção de **generalização analítica**;
- d) **Confiabilidade:** demonstração de que as operações do estudo podem ser repetidas, com os mesmos resultados, minimizando a probabilidade de erros e parcialidades. Yin (2015) recomenda duas táticas para isso. A primeira é utilizar um **protocolo de coleta rigoroso**, o qual define procedimentos e regras gerais a serem seguidas durante a coleta de evidências. Assim sendo, para que o elemento seja considerado apto à etapa de entrevista, é necessário que cumpra com todos os requisitos citados no método e critérios de seleção da base do levantamento. É selecionado também um elemento adicional para a realização do pré-teste do roteiro da entrevista. O pré-teste também não será considerado estudo de *caso-piloto* porque tem o objetivo único de aperfeiçoar o questionário. Tais linhas seguem os aspectos recorrentes para planos de negócios, conforme bibliografia consultada. Também faz parte do protocolo de coleta a proteção de sujeitos humanos na pesquisa. Esta preocupação foi sanada com a obtenção da autorização concedida – e estrito respeito às condições colocadas – pela Comissão de Ética em Pesquisa, documentadas no **Parecer Consubstanciado** da Universidade de São Paulo, Escola de Artes, Ciências e Humanidades (USP-EACH) número 3.143.864, CAAE 06246218.8.0000.5390, de 12 de fevereiro de 2019, o qual **autoriza** a coleta de evidências através de entrevistas semiestruturadas, **sem recomendações adicionais**. Todos os demais aspectos comumente exigidos num protocolo de coleta (YIN, 2015) estão apresentados ao longo desta tese, a saber: visão geral do estudo de caso, leituras relevantes, procedimentos de coleta de dados, prováveis fontes de dados, questões de coletas de dados, fontes de evidência para tratar cada questão, estrutura básica de construção do relatório do estudo, entre outros. A segunda tática recomendada para a

⁴⁷ Coletas realizadas entre março de 2018 e fevereiro de 2020. Entrevistas coletadas após 12/02/2019, em respeito às condições colocadas pela Comissão de Ética em Pesquisa – CEP.

⁴⁸ Caso sejam feitas eventuais extrapolações para outros locais, deverão ser consideradas as variações geográficas da outra localidade em relação ao recorte deste estudo, com possíveis distorções na interpretação dos dados e conclusões aqui apresentadas. O presente trabalho não aborda nem recomenda essas extrapolações.

confiabilidade dos estudos de casos é **desenvolver uma base de dados**, que neste trabalho também é georreferenciada.

São considerados potenciais estudos de casos múltiplos aqueles que permitam a observação comparativa, para os quais se deseja evidências mais vigorosas para a obtenção de conclusões com maior robustez, onde um *insight* importante é a consideração da **lógica de replicação**, da mesma forma que se faz em experimentos múltiplos. Para isto, cada caso precisa: (a) poder prever resultados similares (**replicação literal**); ou (b) produzir resultados contrastantes, mas por razões previsíveis (**replicação teórica**), sempre refletindo o interesse teórico do estudo. Esta lógica de replicação não se confunde com a lógica de amostragem utilizada em levantamentos estatísticos, portanto, esta última não deve ser utilizada para a determinação do número de casos a estudar. O importante é o número de replicações do caso (literais ou teóricas) necessárias ao estudo. Este julgamento é discricionário, não segue uma fórmula, e depende da certeza que se deseja ter sobre os resultados dos estudos de casos múltiplos. Segundo Yin (2015, p.65), se a teoria for simples, talvez seja suficiente ter duas ou três replicações literais, **mas se a teoria for sutil, ou se há o desejo de alto grau de certeza, isso pode exigir cinco, seis ou mais replicações**. Consideramos esta recomendação válida para o presente estudo, e fixamos como mínimo desejado pelo menos **cinco entrevistas com arquitetos titulares**, sempre seguindo os critérios de aceitação do caso estabelecidos para a coleta de dados (detalhados mais à frente). Esta linha mínima é estabelecida com duas precauções em mente: o desejo de maior grau de certeza nas conclusões, e a precaução quanto à possibilidade da força e importância de explicações rivais.

O desenvolvimento da teoria de base aos estudos, ainda que preliminar, é uma etapa altamente recomendada por Yin (2015, p.40), a ser realizada logo de início, ainda na fase de projeto de pesquisa. A ideia é que o trabalho faça uma declaração teórica inicial a ser testada pela coleta de evidências, inclusive quanto a possíveis explicações rivais. Neste projeto, a declaração teórica inicial é:

Os escritórios de Arquitetura e Urbanismo sediados no município de São Paulo, de forma geral, foram constituídos com pouca clareza ou inexistência de planos de negócios explícitos em forma de documento, e esta lacuna de planejamento dificulta a sobrevivência destas

*empresas no atual ambiente de negócios digital e enxuto, o qual demanda entregas objetivas e cada vez mais imediatas de **valor**⁴⁹ ao cliente.*

A partir da declaração teórica inicial, essas ideias tendem a cobrir cada vez mais as questões, as unidades de análise, a lógica que conecta os dados às proposições e os critérios para interpretação das evidências encontradas. O objetivo é simplesmente ter um mapa suficiente para a realização do estudo. As declarações teóricas preferenciais elaboram padrões complexos de resultados esperados, e quanto mais complexos, melhor, porque geram projetos mais fortes e com maior capacidade de interpretar dados. Posteriormente, a proposição teórica inicial, empiricamente melhorada (ou alterada) pelos resultados do estudo de caso, deverá ter formado as bases para a uma *generalização analítica*.

Também é recomendável que o indivíduo entrevistado não seja confundido com a unidade de análise (empresa de Arquitetura e Urbanismo), de forma que as conclusões não sejam baseadas inteiramente nas entrevistas como fonte de informação (YIN, 2015, p.96). Por este motivo, o levantamento de dados inicial para a investigação da segmentação dos escritórios de Arquitetura e Urbanismo deve procurar ser o mais extenso possível, e o banco de dados resultante, detalhado com o maior número de campos possível de se obter com o método utilizado. O procedimento adotado é o de coleta de dados pela internet, com procedimentos de validação e, quando necessário, redundância da informação. Adicionalmente, é feita também uma verificação cruzada de dados. Este procedimento também atende a outra recomendação de Yin (2015, p.99), a de triagem de candidatos elegíveis aos estudos de caso através da coleta de dados quantitativos relevantes sobre todo o grupo previamente à seleção dos entrevistados.

3.2 Coleta de evidências

Yin (2015, p.107) também considera que a evidência de estudos de caso pode vir de seis tipos de fontes diferentes: documentos, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos (atendendo aos objetivos de **validade do constructo** e **confiabilidade** do estudo de caso). Os dados devem ser coletados até que (a) haja evidência confirmatória de duas ou mais diferentes fontes para a maioria dos tópicos principais, e (b)

⁴⁹ *Valor*, neste trabalho, é sempre apresentado no sentido dado pela teoria de Marketing, associado a benefícios entregues ao consumidor num comparativo com os diversos custos envolvidos. Nunca no sentido de *preço, despesa, custo, gasto* ou *investimento*.

inclua tentativas de investigar hipóteses e explicações rivais importantes. Nesta pesquisa, são observadas as seguintes fontes:

- Documentos: correspondências eletrônicas com as empresas, anúncios dos escritórios na internet, estudos formais relacionados ao caso em estudo (vide referências bibliográficas), informações prestadas pelos escritórios, sócios, parceiros, fornecedores, empregados em redes sociais (*Facebook* e *LinkedIn*, principalmente). Yin (2015, p.111) reforça que os documentos estão cada vez mais disponíveis por meio de buscas na internet, e que estes são úteis mesmo que nem sempre sejam precisos, ou que apresentem imparcialidades. O uso mais importante dos documentos é corroborar e aumentar a evidência de outras fontes. Inferências obtidas de documentos devem ser tratadas apenas como merecedoras de maior investigação, não como constatações definitivas;
- Registros em arquivos: arquivos de uso público como as pesquisas e Censos realizados pelo Conselho de Arquitetura e Urbanismo do Brasil – CAU/BR, informações georreferenciadas fornecidas pelo sistema IGEO (CONSELHO DE ARQUITETURA E URBANISMO DO BRASIL, 2018b);
- Entrevistas: é uma das fontes mais importantes de informação, na forma de roteiros semiestruturados para compor conversas guiadas. As entrevistas são desenvolvidas tendo em mente os objetivos de (a) seguir a linha de investigação deste estudo, e (b) formular questões verdadeiras (conversacionais) de maneira imparcial. O áudio das entrevistas só deve ser gravado mediante a autorização dos entrevistados. Para evitar a *reflexividade* entre entrevistador e entrevistado, o primeiro deve se pronunciar apenas quando de fato houver necessidade, procurar fazer ou esclarecer os questionamentos, e evitar direcionar a resposta. Quando a entrevista pretende, como neste caso, investigar visões pessoais (opiniões, atitudes, significados) além de explicações de eventos comportamentais, a corroboração destas visões por intermédio de outras fontes não é tão relevante como quando se está lidando apenas com eventos comportamentais (YIN, 2015, p. 117-8). Por este motivo, para estes aspectos, o presente estudo toma por base principal o resultado destas entrevistas, através de áudio gravado e transcrições;

Devem ser seguidos quatro princípios para qualquer esforço de coleta de dados:

1. Múltiplas fontes de evidências (convergindo para as mesmas descobertas): consultar diversas fontes, buscando possíveis triangulações de resultados;

2. Criação do banco de dados do estudo de caso (estrutura formal de evidências distinta do relatório final): construir a partir de base de dados comprobatória (vide critérios detalhados no capítulo seguinte) desde o início da pesquisa, com a possibilidade de ser enriquecido ao longo do estudo, formalizado e georreferenciado em arquivo .KMZ (*Google Earth*). As principais respostas obtidas nas entrevistas apresentadas no Apêndice I também podem ser consideradas parte integrante do banco de dados, como *notas de campo*. Tela exemplificativa do banco de dados está apresentada no trabalho, e a listagem das empresas observadas está apresentada no Apêndice II;
3. Encadeamento de evidências: o princípio é permitir que um observador siga a derivação de qualquer evidência das questões de pesquisa iniciais, ou seja, deve ser capaz de, a partir das evidências apresentadas, seguir em qualquer direção. Como uma evidência criminológica, o processo deve ser rigoroso o suficiente para o convencimento de qualquer leitor a partir daqueles elementos (YIN, 2015, p.131). Este trabalho seguirá o encadeamento de evidências sugerido por esse autor, a partir do roteiro *questões de estudo – protocolo – banco de dados – relatório de estudos de caso*.
4. Cuidado no uso de fontes eletrônicas: além do rigor nos critérios de coleta e validação de informações provenientes de fontes eletrônicas (vide adiante, item 4.2.1), Yin (2015, p.133) reconhece a possibilidade de se conduzir entrevistas de forma eletrônica. Para a presente tese, as entrevistas foram realizadas por videoconferência, utilizando o *software* Skype, para que os registros de vídeo fossem preservados para revisitações sempre que necessário. Os principais trechos das entrevistas, a partir destes registros de áudio e vídeo serão apresentadas no Apêndice I. Tendo em mente o tempo a gastar com cada entrevista, devem ser estabelecidas prioridades durante a conversa (conforme apresentado nos capítulos anteriores), e ter uma ideia da centralidade da informação para a pesquisa (idem). Também é feita a verificação do material *online* (vide critérios adiante no item 4.2.3), inclusive verificação cruzada de dados (vide item 4.2.10). Seguimos a recomendação de Yin (2015, p. 134) de utilizar a informação coletada em redes sociais de maneira cética.

3.3 Análise dos dados

A **análise dos dados** é a busca, de fato, de descobertas baseada no empirismo através de exame, categorização, tabulação, testes ou recombinação das evidências, à procura de padrões, *insights*

e conceitos promissores para as prioridades colocadas para a pesquisa. Existem, segundo Yin (2015), quatro estratégias gerais para isso:

- Contar com as proposições teóricas: seguir as proposições teóricas que levaram ao estudo de caso. A leitura de base apresentada nos capítulos iniciais deve subsidiar a construção do questionário;
- Tratar os dados “a partir do zero”: em oposição à primeira estratégia, consiste em deixar-se levar livremente pelos dados, perceber padrões pela primeira vez, buscando *insights* como o início de um caminho analítico. Foi feita uma segunda leitura de todas as transcrições de entrevistas, algumas semanas após a primeira, com este objetivo;
- Desenvolver descrições de caso: organizar o estudo com um quadro descritivo (quadros de respostas a cada questão, apresentados no Apêndice I). Também serve como alternativa se houver dificuldades com as duas estratégias anteriores;
- Examinar explicações rivais plausíveis: aplicar, principalmente, possíveis descrições alternativas às respostas dos entrevistados de forma a testar a robustez de nossas interpretações e investigar possíveis linhas de entendimento alternativas.

Todas estas estratégias gerais podem ser usadas para a prática de cinco técnicas específicas da análise, das quais quatro se aplicam neste estudo exploratório:

1. **Combinação de padrão:** comparar o padrão encontrado nos estudos de caso com o padrão esperado inicialmente, antes da coleta. Se ambos forem semelhantes, se fortalece a validade interna;
2. **Construção de explicação:** analisar os dados do estudo de caso construindo uma explicação sobre o caso. Relevante especialmente para estudos de caso explicativos, ou seja, aqueles em que se busca estipular um conjunto presumido de elos causais (“como” ou “por que” aconteceu). Estes elos podem ser complexos e difíceis de se medir com precisão;
3. **Modelos lógicos:** estipula e operacionaliza um encadeamento complexo de acontecimentos ou eventos durante um período longo de tempo. Os eventos são estagiados em padrões repetidos de causa-efeito-causa-efeito, no qual a variável dependente (evento resultante) de um estágio anterior se torna a variável independente (evento causal) do estágio seguinte;
4. **Síntese cruzada dos casos:** pode ser realizada quando há estudos de casos múltiplos com informações individualizadas. Neste trabalho, especificamente, é feita ao longo da

análise das respostas dos entrevistados. Todas as respostas dos entrevistados devem ser consideradas, analisadas e comparadas com as demais.

É também necessária a persistência na consideração de toda a evidência coletada, a apresentação da evidência separada de qualquer interpretação e a consideração de interpretações alternativas.

Os dados dos estudos de caso não são analisados com auxílio de nenhuma ferramenta específica para computador, observando a colocação de Yin (2015, p. 139) de que “mesmo sob as melhores circunstâncias, quase todos os estudiosos expressam fortes objeções” sobre esta prática. Isto decorre de uma série de fatores, sendo um deles o fato de que o estudo de caso típico é sobre comportamentos complexos, ocorrendo em um contexto real também complexo.

Ao longo de toda a análise dos dados coletados, a diretriz é manter em mente as recomendações de Yin (2015) para a alta qualidade de análise: se basear em *todas as evidências* (considerar todas as informações disponíveis, inclusive as não verbais), procurar abordar *todas as interpretações mais plausíveis* (procurar constantemente por explicações rivais), abordar o aspecto *mais significativo do estudo de caso* (observar sempre com o enfoque do plano de negócios), e usar o *conhecimento prévio de especialista*.

4. Resultados

4.1 Primeira evidência de segmentação: atividades técnicas registradas

O *Anuário 2018* (CAU/BR, 2018a) informa que haviam sido realizadas apenas no ano de 2017, em todo o país, 1,4 milhões de atividades documentadas em Registros de Responsabilidade Técnica (RRT). Desde 2012 (ano em que o CAU/BR começou a fazer a pesquisa), o número de arquitetos e urbanistas formados cresce a uma taxa média de 8% ao ano. Com isso, no final de 2017, eram 154.264 arquitetos e urbanistas no país (um para cada 1.346 habitantes), sendo que o estado de São Paulo concentrava 32% desses profissionais (um para cada 900 habitantes, quarta maior densidade de arquitetos e urbanistas entre unidades federativas), apresentando crescimento anual de 5%.

Até o momento em que a coleta destes dados para a pesquisa foi fechada (dezembro de 2017), havia **22.147 empresas** de arquitetura e urbanismo no Brasil (sendo 6.088 empresas localizadas no estado de São Paulo, 27% do total). A taxa de crescimento do número de empresas de arquitetura e urbanismo no Brasil cresce a um ritmo superior ao do número de profissionais (10% ao ano), e o número total de empresas deste setor de atividade econômica mais que dobrou desde 2012, continuando a crescer mesmo em anos em que houve estagnação e retração das atividades documentadas em RRT. O crescimento dos anos anteriores foi maior, ficando acima da taxa de 20% ao ano em 2013 e 2014. Considerando as taxas acumuladas desde 2012, o número dessas empresas apresentou um crescimento médio de 17,2% ao ano.

Entretanto, quando o *Anuário 2018* (CONSELHO DE ARQUITETURA E URBANISMO DO BRASIL, 2018a) revela o número total de atividades registradas em 2017, surge o **primeiro indício de segmentação** da atuação profissional do arquiteto e urbanista. Separadas pelos sete grupos de atividades possíveis do RRT, 85% daquelas registradas em 2017 concentram-se nos dois primeiros grupos, projeto e execução.

Tabela 1 – Atividades de Arquitetura e Urbanismo realizadas no Brasil em 2017.
Fonte: Anuário 2018 (CONSELHO DE ARQUITETURA E URBANISMO DO BRASIL, 2018a)

Atividade	%	Quantidade
Projeto	52,54%	761.314
Execução	33,13%	480.011
Gestão ⁵⁰	2,25%	32.577
Meio Ambiente	1,33%	19.212
Atividades Especiais	10,14%	146.969
Ensino e Pesquisa	0,03%	493
Eng. Segurança do Trabalho	0,57%	8.315

Olhando estes grupos em detalhe, são identificadas inúmeras atividades praticadas em 2017 por um número **inferior** ao número de empresas (portanto muito inferior ao número de profissionais arquitetos e urbanistas). Mesmo no grupo de atividades de **projeto** (o grupo que concentra a maior atuação profissional de arquitetos e urbanistas), mais da metade (6/11) das atividades não atinge nem o número de empresas do ramo no país. Se fosse verdade a hipótese alternativa (de que os arquitetos e urbanistas têm uma atuação profissional generalista, abrangendo todas as suas possibilidades de trabalho), seria de se esperar que uma boa parte das atividades possíveis de serem desenvolvidas por este profissional apresentasse um número de RRT emitidas pelo menos em número igual ao número de empresas. Há duas lógicas para isto: a) dificilmente uma empresa, que costuma ter mais de um profissional quando assim se constitui de fato sem ser empresa individual, emitiria apenas um RRT em diversas atividades dentro de um ano; e b) cada atividade desenvolvida pode ter a atuação de mais de um profissional pessoa física, portanto uma única atividade de uma empresa em muitos casos teria mais de um RRT emitido.

Em outras palavras: mesmo que cada empresa possuísse apenas um profissional e registrasse apenas um RRT para cada atividade desenvolvida no ano de 2017, estes dados apontariam para uma atuação em nichos, em segmentos de mercado, e não de forma generalista. Portanto, caminhando para um cenário muito mais provável, de que cada empresa possui, em média, mais de um profissional e que cada tipo de atividade desempenhada resulta, em média em mais de

⁵⁰ Não inclui o desempenho de cargo ou função técnicas, por ser RRT recolhido por empregados.

um RRT no ano, esta constatação fica ainda mais forte. Vejamos em detalhe alguns grupos⁵¹ de atividades do RRT, ressaltando atividades⁵² cuja quantidade de RRT emitidas em 2017 foi inferior ao número de empresas de arquitetura e urbanismo computadas pelo *Anuário 2018* do CAU/BR (mantendo em mente que o total naquela data era de 22.147 empresas do ramo):

Tabela 2 – Atividades de Projeto em Arquitetura e Urbanismo em 2017.
Fonte: Anuário 2018 (CONSELHO DE ARQUITETURA E URBANISMO DO BRASIL, 2018a)

Atividades de Projeto	Quantidade
Relatórios técnicos de arquitetura	21.668
Relatórios técnicos urbanísticos	13.046
Instalações e equipamentos	6.852
Conforto ambiental	6.062
Arquitetura paisagística	4.247
Patrimônio arq., urb. e paisagístico	1.270

Tabela 3 – Atividades de Execução de Obras em Arquitetura e Urbanismo em 2017.
Fonte: Anuário 2018 (CONSELHO DE ARQUITETURA E URBANISMO DO BRASIL, 2018a)

Atividades de Execução de Obras	Quantidade
Conforto ambiental	6.964
Instalações e equipamentos	3.639
Urbanismo e desenho urbano	2.235
Arquitetura paisagística	642
Patrimônio arq., urb. e paisagístico	367

⁵¹ O grupo de atividades de Engenharia de Segurança do trabalho não foi considerado por exigir formação complementar específica. Sua consideração implicaria em viés na análise de proporcionalidade obtida. Atividade de Ensino e Pesquisa não foi aqui detalhada por não ser (salvo raras exceções) atividade-fim de empresas de Arquitetura e Urbanismo.

⁵² Não foram consideradas as atividades Desempenho de Cargo e Função, Ensino, Pesquisa.

Tabela 4 – Atividades de Gestão em Arquitetura e Urbanismo em 2017.
Fonte: Anuário 2018 (CONSELHO DE ARQUITETURA E URBANISMO DO BRASIL, 2018a)

Atividades de Gestão	Quantidade
Direção / condução de obra	8.930
Fiscalização de obra ou serviço técnico	6.079
Supervisão de obra ou serviço técnico	4.237
Acompanhamento de obra ou serviço técnico	2.525
Coordenação e compatibilização de projetos	1.576
Gerenciamento de obra ou serviço técnico	1.494

Tabela 5 – Atividades Especiais em Arquitetura e Urbanismo em 2017.
Fonte: Anuário 2018 (CONSELHO DE ARQUITETURA E URBANISMO DO BRASIL, 2018a)

Atividades Especiais	Quantidade
Avaliação	22.290
Parecer técnico	6.109
Mensuração	4.937
Assessoria	2.944
Assistência técnica	1.508
Consultoria	1.343
Perícia	753
Auditoria	309
Arbitragem	40

Tabela 6 – Atividades de Meio Ambiente em Arquitetura e Urbanismo em 2017.
Fonte: Anuário 2018 (CONSELHO DE ARQUITETURA E URBANISMO DO BRASIL, 2018a)

Atividades de Meio Ambiente	Quantidade
Georreferenciamento e topografia	8.991
Meio ambiente	8.304
Planejamento urbano	1.529
Planejamento regional	388

Estes dados demonstram que, desconsiderando as atividades de *Ensino e Pesquisa, Engenharia de Segurança do Trabalho e Exercício de Cargo e Função* (esta última por ser uma atividade derivada de outras), há 42 atividades⁵³ possíveis de serem exercidas e documentadas em RRT por qualquer arquiteto e urbanista formado e atuante no território nacional brasileiro. Os dados denunciam que 73,8% dessas atividades possíveis foram registradas em número inferior ao total de empresas de arquitetura e urbanismo abertas no país em 2017, portanto em número muito inferior ao total de profissionais de arquitetura e urbanismo habilitados na mesma época. Ou seja, apenas 26,2% das atividades conseguiram ter um número de RRT emitidos em número superior ao número de empresas do setor. Se considerarmos que cada empresa pode ter emitido mais de um RRT para a mesma atividade (pois cada pessoa física emite um RRT diferente), e que uma mesma empresa provavelmente emitiu, em média, mais de um RRT de mesmo tipo de atividade em 2017 (é muito provável, por exemplo, que tenha feito mais de uma vez o mesmo tipo de atividade no ano), é bastante difícil argumentar que a atuação do arquiteto e urbanista seja generalista e não se concentre em nichos de mercado.

Por este motivo, consideramos estes dados do anuário um primeiro indício de segmentação na atuação do profissional da arquitetura e do urbanismo.

⁵³ Não considerando Desempenho de Cargo e Função, Ensino, Pesquisa e o Grupo de Engenharia de Segurança do Trabalho, conforme apontado anteriormente.

4.2 Evidências coletadas na internet: escritórios em São Paulo

Investigamos outras possibilidades de segmentação de empresas de arquitetura e urbanismo através da exploração do universo de empresas com atuação neste ramo de atividade no município de São Paulo (SP), território este que possui o maior número absoluto de empresas de arquitetura em atividade⁵⁴. Esta pesquisa exploratória foi realizada também com o objetivo de preparar estudos de caso que viriam na fase posterior (cujos resultados estão descritos a partir do item 4.3).

Entendemos que o conjunto das empresas de arquitetura e urbanismo do município de São Paulo (SP) é amostra válida para o propósito desta pesquisa. Entretanto, uma generalização dos dados aqui obtidos deveria pesar esta origem geográfica e aplicar fatores de correção onde necessário.

4.2.1 Desenho do estudo exploratório de segmentação no universo

A pesquisa primária na internet tem sido referida no meio acadêmico com a sigla IMR, do inglês *internet mediated research*, e vem sendo utilizada desde o início dos anos 1990 em levantamentos de dados, questionários, entrevistas, experimentos e pesquisas observacionais. Desde então, o desenvolvimento das telecomunicações e tecnologia de equipamentos têm expandido tanto o alcance quanto a acessibilidade de métodos de IMR, incluindo aproximações não invasivas de coleta de dados a partir de fontes existentes *online*, também conhecidas como *data mining*, *data scraping* e *data harvesting*. Como a observação de contexto nestes casos pode ser míope em diversos aspectos, um desenvolvimento válido destes trabalhos foi o de realizar uma posterior aproximação interpessoal, o que inclui a realização de entrevistas com responsáveis pelas informações disponibilizadas. Hewson (2015) afirma que estudos recentes indicam que dados gerados a partir de exemplos coletados *online* podem produzir dados confiáveis e de alta qualidade, comparáveis aos gerados *offline*. Yin (2015, p.84) também constata que materiais disponibilizados na internet proporcionam novas oportunidades de acesso a instrumentos e métodos como subsídios aos estudos de casos. E um número crescente de pesquisadores tem reportado a obtenção de entrevistas de alta qualidade via IMR

⁵⁴ Segundo dados do IGEO (CONSELHO DE ARQUITETURA E URBANISMO DO BRASIL, 2018b), disponível em <http://igeo.caubr.gov.br> – acessado em 01 de junho de 2018.

(HEWSON, 2015). Yin (2015, p.22) também considera bastante possível realizar estudos de caso de qualidade com o uso da internet, corroborando a posição para este método específico de pesquisa.

O procedimento de coleta foi assim estabelecido através de consulta com critérios rigorosos (descritos a seguir, neste mesmo item e no item 4.2.2) aos mecanismos de busca Google Internet e Google Mapas na internet com os termos “empresas de arquitetura e urbanismo em São Paulo SP” e “escritórios de arquitetura e urbanismo em São Paulo SP”.

Coletamos, entre fevereiro e novembro de 2018, mais de 550 elementos iniciais que, quando testados frente aos critérios de validação, foram reduzidos a 403 elementos. Os demais foram descartados por não atender aos requisitos mínimos de qualidade, ou seja, não apresentar confiabilidade suficiente – seja por falta de informações, seja por não haver segurança quanto à confiabilidade das mesmas.

Inserimos na pesquisa exploratória apenas elementos que oferecessem as informações selecionadas para análise (com qualidade e validade das variáveis que detalharemos a seguir). Páginas de empresas no *Facebook* só foram consideradas como página de empresas quando contivessem as informações mínimas para este estudo (detalhadas abaixo), desde que estas fossem também confirmadas por outras fontes, como: página no *LinkedIn* de outros colaboradores, empresas, clientes e fornecedores. A mesma lógica foi aplicada às páginas de empresas no *LinkedIn*.

4.2.2 Descrição das variáveis

Para cada um destes elementos (empresas de arquitetura e urbanismo ativas e atuantes com sede dentro do território delimitado), investigamos as seguintes variáveis a serem investigadas:

- a) Endereço da empresa;
- b) Coordenadas geográficas obtidas pelo *Google Maps*;
- c) Porte, medida de acordo com o critério consolidado pelo SEBRAE (2013), critério este aceito também pelo DIEESE. Tal critério difere daquele utilizado pelo Censo realizado pelo CAU/BR em 2012 (CONSELHO DE ARQUITETURA E URBANISMO DO BRASIL, 2015), pois este último utilizou os cortes de **indústria e construção**, em vez de usar o de **comércio e serviços**, como nos parece mais adequado. Assim sendo,

utilizamos aqui os cortes do SEBRAE (2013) para a prestação de serviços (melhor enquadramento para a prestação de serviços de arquitetura e urbanismo, a nosso ver). Também subdividimos microempresa e empresa de pequeno porte (EPP) em estratos de forma a manter a comparabilidade com o Censo CAU 2012, a saber:

- I. **microempresa** (<10 pessoas), subdividida entre:
 - i. microempresa I (<6 pessoas)
 - ii. microempresa II (6 a 10 pessoas)
- II. **empresa de pequeno porte – EPP** (de 10 a 49 pessoas), subdividida entre:
 - i. EPP I (11 a 15 pessoas)
 - ii. EPP II (15 a 19 pessoas)⁵⁵
 - iii. EPP III (20 a 49 pessoas)
- III. **média empresa** (de 50 a 99 pessoas)
- IV. **grande empresa** (mais de 100 pessoas);
- d) Tipo de cliente entre Pessoa Física e Pessoa Jurídica;
- e) Tipo de cliente entre Público e Privado;
- f) Principal produto oferecido, entre as todas opções **que surgiram no levantamento**:
 - I. Plano Diretor
 - II. Projeto de Edificações
 - III. Consultoria
 - IV. Paisagismo
 - V. Restauro
 - VI. Projetos Urbanos
 - VII. Estudo de Viabilidade
 - VIII. Interiores
 - IX. Obras

⁵⁵ O Censo CAU 2012 enquadrrou EPP I e EPP II (11 a 19 pessoas) também como microempresa por usar o corte industrial e de construção, em vez de usar o corte de prestação de serviços.

g) Conceito do modelo de negócios, entre as opções:

- I. Modelo de negócios cujo valor principal é a singularidade de projeto de arquitetura e urbanismo como fator crítico de sucesso (o qual denominamos conceito de **produção singular**). São exemplos deste modelo de negócios escritórios de renome decorrente de trabalhos singulares produzidos, e costumam frequentar as capas de publicações especializadas em projetos de Arquitetura e Urbanismo. Exibem imagens como comunicação do valor oferecido;
- II. Modelo de negócios cujo valor principal é o produto diferente da produção singular, construído com processos internos, como fator crítico de sucesso (o qual denominamos **operacional**). Este modelo se caracteriza também por **rigidez** em seus processos internos. Este modelo de negócios estrutura os escritórios conhecidos pela eficiência e eficácia de processos operacionais específicos, que podem ser extremamente recortados (a título de exemplo, encontramos um escritório que faz apenas planejamento e projeto de garagens). Exibem dados, fatos, números, testemunhos de clientes e casos de sucesso como comunicação do valor oferecido;
- III. Modelo de negócios cujo valor principal é o **suporte** a processos ou ao modelo de negócios de terceiros como fator crítico de sucesso (o qual denominamos **apoiador**). Este modelo se caracteriza também por **flexibilidade** em seus processos internos. Este modelo de negócios abrange uma grande variedade de escritórios, principalmente porque vendem justamente a flexibilidade como valor, e deixam claro em sua comunicação que ajusta-se às necessidades do cliente, explora maior variedade de atividades técnicas previstas pela legislação ao arquiteto e urbanista, utiliza-se de equipes multidisciplinares contando com profissionais de áreas pouco relacionadas ao campo, atua em segmentos específicos sem se especializar (mantendo abertura para outros), às vezes entregam pacotes de soluções maiores do que aquilo que cabe legalmente aos arquitetos. Alguns deles ofertam principalmente serviços de estudo de viabilidade, consultoria, gerenciamento de projetos, e similares na comunicação do valor oferecido.

- h) Tipos de atividades desenvolvidas (entre as categorias do Registro de Responsabilidade Técnica do CAU/BR);
- i) Tipos de clientes empresariais, entre os mais recorrentes no levantamento:
 - I. Incorporadores imobiliários
 - II. Indústrias
 - III. Comércio de varejo
 - IV. Hospitais
 - V. Hotéis
 - VI. Outros clientes corporativos não enquadrados nos anteriores

4.2.3 Método de coleta e critérios de aceitação das variáveis

Sempre que um dos critérios abaixo descritos não era cumprido ou vinha sem informação confiável, o dado era descartado.

- a) Endereço: consideramos o informado pela empresa em sua página na internet, e deveria estar dentro do município de São Paulo. Na falta desta informação, consideramos o endereço que a empresa forneceu ao mecanismo de busca do Google, desde que confirmado em outras fontes de informação, tais como a Junta Comercial do Estado de São Paulo (JUCESP), o informado pela empresa na rede profissional *LinkedIn* ou informado por clientes ou fornecedores;
- b) Coordenadas geográficas obtidas pelo *Google Maps*: a partir do endereço validado, utilizamos a pesquisa “O que há aqui?” do mecanismo de busca, a qual informa as coordenadas do imóvel. Se o endereço não correspondeu ao apontamento pré-existente no mapa do Google, o dado foi descartado. Se a foto aérea do endereço mostrou que o escritório não está de fato localizado no município de São Paulo, o dado foi descartado;
- c) Porte, medida de acordo com o critério do SEBRAE (2013), com a subdivisão adotada pelo Censo realizado pelo CAU/BR em 2012 (CONSELHO DE ARQUITETURA E URBANISMO DO BRASIL, 2015): consideramos sempre o número de pessoas trabalhando na empresa que (a) a própria empresa declara em sua página na internet, (b) seus integrantes declararam haver na empresa, (c) contagem de pessoas que declaram

atualmente trabalhar na empresa na rede social profissional *LinkedIn*. Só foram contados dados recentes (última atualização com menos de seis meses). Foram descartados os dados que afirmam ter trabalhado na empresa no passado ou apenas prestar serviços para a mesma para eliminar os fornecedores. Para evitar incluir na base de dados empresas abertas com o único propósito de emissão de Notas Fiscais (sem possuir real atuação como empresa), consideramos apenas aquelas na qual declarem trabalhar pelo menos duas pessoas, evitando a situação autônomo de fato trabalhando sob a figura de Pessoa Jurídica, ou a de empresa de emissão de Notas Fiscais para a atuação como arquitetos Pessoa Jurídica dentro de outra empresa. Adicionalmente, estabelecemos também o critério de só considerar aquelas empresas compostas por apenas duas pessoas se a página da empresa na internet se apresente de fato como uma empresa (Pessoa Jurídica), e não como a atuação de profissionais autônomos. Não incluímos nenhuma empresa individual ou profissional autônomo. É importante notar que o principal objetivo desta variável é o enquadramento da empresa em uma de quatro grandes categorias: microempresa, empresa de pequeno porte (EPP), média ou grande empresa, de forma que alguma eventual imprecisão no número de colaboradores (por exemplo, entre 7 e 9 colaboradores) não significa necessariamente erro na alimentação do dado (no exemplo, continuaria sendo microempresa II). Além disso, grande parte das empresas de arquitetura no município de São Paulo estão nas categorias microempresa I ou II (como veremos a partir do item 4.2.4), de forma que esta margem de erro se reduz ainda mais;

- d) Tipo de cliente entre Pessoa Física e Pessoa Jurídica: coletamos a informação de clientes atendidos na página da empresa na internet (informação autodeclarada). Foram considerados como válidos: apresentação direta dos clientes da empresa, portfólio, descrição de atividades desenvolvidas, descrição da própria empresa de arquitetura;
- e) Tipo de cliente entre Público e Privado: coletamos a informação de clientes atendidos na página da empresa na internet, da mesma forma que no item anterior;
- f) Principal produto oferecido: observamos as várias possibilidades de produto principal que surgiram no levantamento (a partir das ofertas de serviços pelas as empresas) e depois fizemos a contagem dos mesmos. Ou seja, não foi feita nenhuma lista prévia de possíveis produtos principais. Foram obtidos os seguintes produtos principais: Plano Diretor, Projeto de Edificações, Consultoria, Paisagismo, Restauro, Projetos Urbanos, Estudo de Viabilidade, Interiores, Obras. Foram observadas as ofertas de valor via

internet (página da empresa na internet e perfis oficiais das empresas na rede social profissional *LinkedIn*). Para empresas que ofertam mais de um tipo de produto, consideramos como produto principal (em ordem decrescente): (a) o produto ofertado na página inicial (*splash screen*), (b) o produto que tem destaque nas demais páginas, (c) o produto predominante no portfólio da empresa;

- g) Conceito do modelo de negócios: observamos as várias possibilidades de oferta de valor que surgiram no levantamento (página da empresa na internet), a partir de portfólio, casos apresentados, descrição de serviços e de relacionamento com o cliente. Encontramos três modalidades, conforme descritas anteriormente (produção singular, operacional, apoiador). Detalharemos melhor cada um deles na apresentação dos resultados. Se a classificação não estivesse clara, o dado seria descartado – entretanto, não houve nenhuma ocorrência deste tipo. Ressaltamos que outros filtros já haviam descartado grande parte dos elementos da base final quando chegamos a este critério;
- h) Tipos de atividades desenvolvidas, entre as categorias do Registro de Responsabilidade Técnica do CAU/BR: coletamos os tipos de serviços oferecidos e declarados pela empresa na internet (página da empresa na internet);
- i) Tipos de clientes empresariais, entre os mais recorrentes no levantamento (Incorporadores imobiliários, Indústrias, Comércio de varejo, Hospitais, Hotéis, outros tipos de clientes corporativos): coletamos as informações sobre clientes atendidos conforme declaradas pela empresa (página da empresa na internet). O critério foi sempre o tipo de serviço prestado, e não a atividade-fim da empresa cliente. Por exemplo, se um grande banco solicitou a determinado escritório de arquitetura áreas corporativas e administrativas na Av. Paulista, este dado foi contato como “Corporativo”. Mas se o mesmo banco solicitou a outro escritório de arquitetura projetos de agências bancárias, este segundo dado contou como “Varejo”. E, se num terceiro caso, o banco tenha solicitado ambos (pisos corporativos e agências), este dado conta em ambos os critérios (“Corporativo” e “Varejo”).

O Censo do CAU/BR de 2013 identificou que 75,18% das empresas de Arquitetura da época possuíam até 5 pessoas. Segundo o IGEO-CAU/BR (CONSELHO DE ARQUITETURA E URBANISMO DO BRASIL, 2018b), o município de São Paulo possuía, em junho de 2018, 23.307 arquitetos e urbanistas ativos, e 3.251 empresas de arquitetura e urbanismo registradas no CAU/BR. Uma estimativa grosseira e conservadora, através dessas duas informações,

aponta para algo em torno de 800 empresas de arquitetura no município de São Paulo com mais de 5 pessoas trabalhando. Apesar da linha de corte ser diferente (a desta pesquisa foi de 2 pessoas), e mesmo considerando o total de 3.251 empresas, podemos inferir com segurança que este dado aponta para a representatividade desta base de dados.

4.2.4 Segunda evidência de segmentação – Porte

A base de dados coletada demonstra outras evidências de segmentação da forma de atuação profissional do arquiteto e urbanista, além da primeira obtida do *Anuário 2018* (CONSELHO DE ARQUITETURA E URBANISMO DO BRASIL, 2018a). A segunda evidência advém da variedade no porte das empresas⁵⁶:

- a) Microempresa I (<6 pessoas): 309 (76,7%)
- b) Microempresa II (<11 pessoas): 48 (11,9%)
- c) Empresa de Pequeno Porte I (<16 pessoas): 16 (4%)
- d) Empresa de Pequeno Porte II (<20 pessoas): 8 (2%)
- e) Empresa de Pequeno Porte III (<50 pessoas): 18 (4,5%)
- f) Média empresa (<100 pessoas): 3 (0,7%)
- g) Grande empresa (a partir de 100 pessoas): 1 (0,2%)

Este dado demonstra variedade na forma de atuação do arquiteto, pois não encontramos qualquer correlação entre o porte da empresa e sua visibilidade ou tempo de existência. Aparentemente, existem diversos formatos e estratégias de atuação, o que gera diversidade no tamanho das empresas e no número de colaboradores.

⁵⁶ Critério do SEBRAE (2013) com subdivisão utilizada pelo Censo CAU/BR 2012 (CONSELHO DE ARQUITETURA E URBANISMO DO BRASIL, 2015).

Figura 4 – Distribuição das empresas de Arquitetura e Urbanismo de São Paulo pelo porte. Elaborado pelo autor sobre base de 403 casos coletados em 2018.⁵⁷

A hipótese alternativa à da segmentação da atuação do arquiteto e urbanista é a da atuação generalista deste profissional. Portanto, tal hipótese diria que os escritórios buscam um mesmo objetivo em termos de porte de empresa ideal – provavelmente seria a maior possível, seguindo a lógica de que o sucesso profissional promove o crescimento do patrimônio líquido (*equity*) da empresa. Entretanto, na base de dados coletada, é recorrente os escritórios de arquitetura se apresentarem como uma “dissidência”, ou seja, uma subdivisão de outro escritório mais antigo. Inclusive, em todos os casos em que isto ocorreu, o novo escritório cita a empresa da qual se destacaram como uma referência de reputação e qualidade. Ou seja, podemos inferir, a partir desta observação, que existem fatores sociais, econômicos ou de natureza pessoal que conduzem a atuação profissional a um conjunto de empresas de porte diversificado.

4.2.5 Terceira evidência de segmentação – Produto principal

O levantamento também demonstra que o projeto de arquitetura, apesar de ser o produto principal mais recorrente, não chega a ser a oferta principal em nem metade das empresas encontradas (197 empresas, 48,9% do total). Mesmo se somarmos a segunda principal oferta

⁵⁷ Sempre que este estudo apresentar gráficos do tipo pizza (ou torta), significa que a classificação de cada empresa só se dá em uma única categoria, é excludente. Portanto, o número total de elementos plotados é igual ao tamanho da base de dados.

(Arquitetura de Interiores, 151 empresas, 37,5%), ainda assim, essas duas ofertas cobrem aproximadamente 86% das empresas encontradas. Ou seja, mais de 13% das empresas de arquitetura não colocam estes serviços tradicionais **como sua oferta principal**. Destaque para os serviços de *Consultoria*, encontrados como a terceira mais recorrente oferta principal de serviços em empresas de arquitetura e urbanismo.

É importante lembrar que estas são as **ofertas principais** das empresas. Não significa necessariamente que não atuem com outros serviços também. Entretanto, o fato da oferta principal se diversificar aponta para a segmentação da atuação profissional, a busca pela atuação em nichos. E, como apresentamos anteriormente, parece haver segmentação nas atividades desenvolvidas pelos arquitetos e urbanistas. Outro dado relevante é que 4 empresas da base (1%) não realizam nenhum tipo de projeto (nem em ofertas secundárias).

- a) Projeto de arquitetura: 197 (48,9%)
- b) Arquitetura de interiores: 151 (37,5%)
- c) Consultoria: 18 (4,5%)
- d) Paisagismo: 12 (3,0%)
- e) Obras: 11 (2,7%)
- f) Projetos urbanos: 3 (0,7%)
- g) Plano Diretor: 3 (0,7%)
- h) Restauro: 3 (0,7%)
- i) Gerenciamento: 3 (0,7%)
- j) Estudo de Viabilidade: 2 (0,5%)

Esta observação amplia e reforça a hipótese de segmentação da atuação profissional, principalmente quando observamos empresas que abertamente declaram em suas páginas na internet que não realizam atividades que, em tese, seriam aquelas tão amplamente praticadas pelos profissionais desta área que chegam a simbolizar e definir a profissão. Em outras palavras, estabelecem uma nova identidade profissional diversa daquela que seria apontada pela hipótese da atuação generalista do arquiteto e urbanista como um oferecimento óbvio de prestação de serviços ao seu mercado.

Figura 5 – Distribuição das empresas de Arquitetura e Urbanismo de São Paulo pelo produto principal oferecido. Elaborado pelo autor sobre base de 403 casos coletados em 2018.

4.2.6 Quarta evidência de segmentação – Cliente

Das empresas observadas, 329 elementos (81,6%) atendem pessoas físicas, e 379 elementos (94%) atendem pessoas jurídicas. Chama a atenção o fato de quase 20% das empresas de arquitetura não informarem em suas ofertas o atendimento a pessoas físicas. Também encontramos três empresas (0,7%) que **não informam atender** clientes particulares. Identificamos também que apenas 123 empresas (30,5%) informam **atender** ao poder público, apontando para a segmentação no atendimento deste tipo de cliente.

A hipótese de atuação generalista poderia argumentar que apenas uma parte dos escritórios atende ao poder público por haver algum tipo seleção por este tipo de cliente – licitação ou concursos, por exemplo. Entretanto, esclarecemos que o critério utilizado foi o *serviço prestado*, e não o *contrato firmado* ou a *remuneração auferida*. Isso significa que uma empresa foi incluída na base de dados quando participa de concursos públicos, **mesmo que não tenha sido premiada**. Portanto, identificado o projeto apresentado para o júri do concurso no portfólio da empresa, este é considerado um *serviço prestado* (pois o poder público teve o produto à sua disposição). Assim sendo, percebe-se que praticamente 70% das empresas sequer se interessaram em tentar atender ao cliente do segmento governo, indicando que *nem todo*

escritório de arquitetura tem as mesmas preferências quanto aos possíveis clientes prospectados. Portanto, caracteriza-se aqui mais um ponto de segmentação na atuação profissional em arquitetura e urbanismo.

Figura 6 – Distribuição das empresas de Arquitetura e Urbanismo de São Paulo pela natureza do cliente atendido. Em vermelho, o que as empresas não atendem. Elaborado pelo autor sobre base de 403 casos coletados em 2018.⁵⁸

O mesmo raciocínio pode ser aplicado, ainda com maior clareza, quanto à natureza do cliente atendido (pessoa física ou pessoa jurídica). A pessoa física, apesar de poder ser inicialmente considerada aquela que todos os arquitetos atenderiam (pois todos possuem, em tese, algum nível de relacionamento social com familiares, amigos, conhecidos ou colegas, os quais, em algum momento poderiam demandar um serviço profissional do arquiteto), aqui não aparece como um tipo de cliente tão universal assim. Pelo contrário, existem mais escritórios de arquitetura da base de dados restringindo a atuação com pessoas físicas do que o grupo que não atende pessoa jurídica.

⁵⁸ Quando este estudo apresentar gráficos do tipo barra, significa que uma mesma empresa pode participar de mais de uma categoria. Portanto, o número total de observações plotadas pode ser superior ao tamanho da base de dados. Neste caso, por exemplo, uma mesma empresa pode atender tanto pessoas físicas quanto pessoas jurídicas.

Figura 7 – Distribuição das empresas de Arquitetura e Urbanismo de São Paulo pelo setor social do cliente atendido. Em vermelho, o que as empresas não atendem. Elaborado pelo autor sobre base de 403 casos coletados em 2018.

4.2.7 Quinta evidência de segmentação – Conceito do escritório

O levantamento de elementos da base de dados demonstrou que existe mais uma variável independente a ser considerada. Trata-se da forma de construção de *valor* no modelo de negócios da empresa de arquitetura. Obviamente não estamos aqui falando do conceito econômico ou financeiro da palavra *valor*, mas sim do seu entendimento estratégico, muito utilizado pela área de marketing ou da modelagem de negócios. Trata-se daquilo pelo qual o consumidor tem interesse suficiente em obter a ponto de estar disposto a abrir mão de recursos financeiros, tempo, ou energia para obter. É tão importante para a empresa que se apresenta como elemento principal da Teoria Geral da Administração desde seu princípio. Besanko et al (2004) associam a capacidade de criação de valor à vantagem competitiva da empresa, especialmente quando falam que os negócios mais bem-sucedidos na criação de valor que seus concorrentes, ocupam uma posição de vantagem no mercado (fonte de vantagem competitiva). Continuando com o raciocínio destes autores, o consumidor só compraria um determinado produto (bem ou serviço) se o valor percebido (conceito associado a *benefícios identificados*) fosse maior ou igual ao seu preço. Quando o valor percebido for maior que o preço, este

excedente é conhecido como o *excedente do consumidor* (*consumer surplus*). E o valor percebido exato é a *máxima disposição do consumidor a pagar* (*willing to pay*) pelo produto. Assim, a definição de máxima disposição a pagar é **o preço pelo qual o consumidor é indiferente entre comprar o produto e continuar sem ele** – o que demonstra que *máxima disposição a pagar* é uma variável que muda de consumidor para consumidor, pois assim se comportaria o *valor percebido*. Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) definem *competitividade estratégica* como aquela obtida quando a empresa consegue formular e implantar com sucesso uma estratégia de criação de valor. Os mesmos autores colocam que as características de desempenho de um determinado produto (um serviço prestado, em nosso caso) e os atributos pelos quais os clientes estão dispostos a pagar conformam o *valor* criado pelo processo produtivo da empresa. Este conceito é, portanto, diverso do conceito de *preço*, pois seria definido em momento anterior à fixação deste último. Ferreira, Reis, Serra (2010), ao tratar da importância do marketing para empreendedores, defendem que o negócio deve ser definido em termos de *valor* que oferece e não de produtos (serviços) que comercializa. É essencial notar que a Administração das Organizações coloca o *valor* como elemento *ofertado*, sentido inverso do *preço*, pois este último é *cobrado* do cliente. Os mesmos autores ressaltam que o *valor* do produto (bem ou serviço) está nos benefícios ou na satisfação que proporciona, é necessário pensar além do produto tangível, situação em que o produto oferecido seja o reflexo de como a empresa se vê: a que necessidades atende, que grupos de consumidores procura captar, e os meios para satisfazer a essas necessidades. É crucial entender onde é que o cliente vê o *valor*. Assim sendo, o desafio da política de preços da empresa é estabelecer uma expressão quantitativa do *valor* do produto para o consumidor, principalmente porque: (a) se o preço for inferior ao que o consumidor está disposto a pagar (*willing to pay*), lucros potenciais estarão sendo sacrificados, e (b) se o preço for superior à disposição a pagar, a venda não acontece. Dentro dessa lógica, os preços dos competidores necessariamente estarão dentro de uma faixa estabelecida por: (1) um preço mínimo estabelecido pelo custeio (custos mais despesas), abaixo do qual não existe lucro, e (2) um preço máximo, estabelecido pelo *valor* percebido pelo cliente, acima do qual o consumidor não vê vantagem na compra. Ao tratar do comportamento do consumidor, Solomon (2008) afirma que as sensações ou atitudes gerais que o cliente tem após a aquisição do produto determinam o nível de satisfação do consumidor pós-compra, e o que as pessoas esperam é a combinação de qualidade e *valor*. Dornelas et al (2017) encerram nossa enumeração tratando especificamente do modelo de negócios, segundo os quais é a explicação de como uma empresa funciona e *cria valor*. Permite, segundo eles, entender como a empresa

produzirá retorno, qual será seu modelo de receita, e como vários processos se relacionam para atingir o objetivo, *gerando valor* aos clientes.

Tendo este conceito clarificado, é possível perceber, ao observar os elementos de nossa base de dados, que os escritórios de arquitetura adotam diferentes estratégias ao oferecer valor ao mercado. Uma atuação generalista do arquiteto e urbanista ofereceria, se não estratégias similares, pelo menos categorias de valor aproximadas ao seu mercado de atuação. Entretanto, ao coletar estes dados, percebemos pelo menos três tipos distintos de oferta de valor construídos sobre três categorias diferentes de modelos de negócios, conforme detalhamos anteriormente: (a) um modelo de negócios que oferece como valor principal a **singularidade** de projeto de arquitetura e urbanismo⁵⁹ como fator crítico de sucesso (o qual denominamos conceito de **produção singular**); (b) um modelo de negócios que oferece valor principal diferente da *produção singular*, construído com **processos internos** como fator crítico de sucesso (o qual denominamos **operacional**), caracterizado pela **rigidez** em seus processos internos; (c) um modelo de negócios que oferece como valor principal o **suporte** a processos ou ao modelo de negócios de terceiros como fator crítico de sucesso (o qual denominamos **apoiador**), caracterizado pela **flexibilidade** em seus processos internos.

São três formas distintas encontradas pelos escritórios de arquitetura para produzir e entregar *valor* a seus clientes, portanto três formas distintas de estratégias, comunicação com o mercado, posicionamento, precificação e de competitividade, de acordo com a ótica dos autores acima citados. Assim sendo, evidenciam e corroboram a hipótese de que a atuação do profissional da Arquitetura e Urbanismo possui algum grau de segmentação, no mínimo em três classes claramente observáveis de modelos de negócios.

⁵⁹ Diversos autores reconhecem este conceito de negócios em escritórios de Arquitetura e Urbanismo. Por exemplo, vide o que diz C. Perrow: *These concern (i) the extent to which firms focus on developing unusual, sometimes one-off, products and services for varied, and often uncertain, markets and (ii) the extent to which the organization of expertise, tasks, and roles is predictable and stable over projects. The first differentiating dimension of project-based firms can be termed the singularity of their goals and outputs because it contrasts those producing a single or small number of quite different kinds of results for different customers or markets from those conducting a series of related projects producing similar kinds of outcomes. The more singular are outputs, the more likely that organizations will have to deal with exceptions to their routines and adjust to variations in materials and the work environment* (PERROW, C. A framework for the comparative analysis of organizations. *American Sociological Review*, v.32, p.194–208, 1967, apud WHITLEY, 2006).

Figura 8 – Distribuição das empresas de Arquitetura e Urbanismo de São Paulo pelo conceito de modelo de negócios. Elaborado pelo autor sobre base de 403 casos coletados em 2018.

4.2.8 Sexta evidência de segmentação – Atividades declaradas

Levantamos também, a partir das atividades que as empresas da base de dados declaram realizar, um quantitativo de empresas que atuam em cada categoria de atividades do RRT. Aqui também percebemos sinais contundentes de especialização na atuação dos escritórios de arquitetura e urbanismo. Mesmo o grupo de atividades de projeto, que inclui as atividades mais usuais desempenhadas por arquitetos como projetos de edificações e projetos urbanos, não teve 100% de atuação na base de dados. Um por cento das empresas observadas não atua com projetos. Avançando para outros grupos de atividades, fica ainda mais evidente a segmentação de escritórios em seus perfis de atuação: no grupo Execução, atuam 18,1% das empresas coletadas; no grupo Gestão, 41,7% (grande parte em compatibilização de projetos e gestão de obras); no grupo Meio Ambiente, 15,6%; no grupo Atividades Especiais, 20,8%; em Ensino e Pesquisa, 1,2%; e em Engenharia de Segurança do Trabalho, atuam apenas 1,2% das empresas da base de dados. Talvez esta seja uma das variáveis de observação mais direta quanto à segmentação da atuação do arquiteto e urbanista, pois mostra claramente que o objeto de trabalho das empresas de arquitetura e urbanismo é bastante restrita em boa parte das atividades possíveis de serem realizadas por este perfil profissional.

Figura 9 – Distribuição das empresas de Arquitetura e Urbanismo de São Paulo pelo grupo de atividades desempenhadas. Em vermelho, o que as empresas não atendem. Elaborado pelo autor sobre base de 403 casos coletados em 2018.

4.2.9 Sétima evidência de segmentação – Grupos de clientes privados

Quando abrimos em detalhe as empresas que atendem clientes do setor privado, encontramos mais um indício de especialização na atuação dos escritórios: desta vez por tipos de empresas atendidas. Observando isso, passamos a contar, ao observar cada elemento, os tipos de clientes da iniciativa privada que eram atendidos. Os grupos mais recorrentes foram: Varejo comercial (atendido por 71,2% dos escritórios de arquitetura e urbanismo da base de dados), Incorporadoras imobiliárias (por 29,0%), Indústrias (por 23,8%), Hotéis (por 14,9%), Hospitais (por 8,2%), e outros clientes corporativos, como escritórios de advocacia, consultorias, empresas de tecnologia, etc. (por 58,8% das empresas).

Considerando que 99,3% das empresas de nossa base de dados atendem o setor privado, estes dados corroboram a hipótese de uma atuação segmentada e, em diversos casos, especialmente nos ramos hospitalar e de incorporação imobiliária, consideravelmente especializada.

Figura 10 – Distribuição das empresas de Arquitetura e Urbanismo de São Paulo pelos grupos de clientes privados atendidos. Em vermelho, o que as empresas não atendem. Elaborado pelo autor sobre base de 403 casos coletados em 2018.

4.2.10 Verificação cruzada de dados coletados

Enviamos também correios eletrônicos às empresas do levantamento (item 4.2) questionando exatamente as mesmas informações coletadas pelo método acima descrito com o objetivo de realizar uma verificação cruzada da validade do banco de dados obtido. Foram enviados *e-mails* aos endereços fornecidos exatamente na mesma página da internet onde havia sido obtida a maior parte das informações sobre aquele determinado elemento.

Entretanto, muitas empresas observadas não divulgam seu endereço de correio eletrônico de forma pública na internet, o que impôs alguma limitação a este contato: dos 403 elementos observados, apenas 324 (80,4%) fornecem esta informação.

A mensagem foi disparada a estas 324 empresas no dia 29 de junho de 2019. De imediato, recebemos mensagens de erro de 21 delas, informando erro de servidor ou que a caixa postal do destinatário estava cheia (consideramos aqui apenas aquelas em que essa situação se manteve numa segunda tentativa feita em 5 de julho de 2019). Portanto, até onde foi possível saber, 303 empresas (75,2%) receberam nossa mensagem de solicitação de informações.

Apenas 23 empresas responderam ao questionário (7,5% dos que efetivamente receberam o pedido), um resultado dentro do esperado considerando que o índice de respostas de questionários autopreenchidos costuma ficar entre 3% a 5% dos enviados, e na melhor das hipóteses o índice de respostas enviadas pela internet não ultrapassam a faixa de 15% a 30%, segundo Pinheiro et al (2004). Os seguintes resultados foram obtidos:

a) Porte

Tabela 7 - verificação cruzada da variável Porte. Elaborado pelo autor.

Porte	Verificação cruzada	Base do levantamento
Microempresa I	57,2%	76,7%
Microempresa II	14,3%	11,9%
Empresa de Pequeno Porte I	19,1%	4,0%
Empresa de Pequeno Porte II	0%	2,0%
Empresa de Pequeno Porte III	4,8%	4,5%
Média empresa	4,8%	0,7%
Grande empresa	0%	0,2%

Comparando dois vetores paralelos, o primeiro com os resultados da verificação cruzada, e o segundo com os resultados do levantamento, verificamos uma

correlação (Coeficiente de Pearson) de 0,95 entre ambos, que pode ser considerada forte⁶⁰ (BOTTER et al, 1996).

b) Principal produto oferecido

Tabela 8 - verificação cruzada da variável Produto principal. Elaborado pelo autor.

Produto principal	Verificação cruzada	Base do levantamento
Projeto de arquitetura	43,5%	48,9%
Interiores	30,4%	37,5%
Consultoria	8,7%	4,5%
Paisagismo	4,3%	3,0%
Obras	0%	2,7%
Projetos urbanos	8,7%	0,7%
Plano Diretor	4,3%	0,7%
Restauração	0%	0,7%
Gerenciamento	0%	0,7%
Estudo de Viabilidade	0%	0,5%

Aplicando a verificação de dois vetores paralelos novamente, obtivemos novamente forte correlação entre ambos ($R = 0,97$).

c) Natureza do cliente

Por ser uma comparação entre apenas dois pontos, o Coeficiente de Pearson não se aplicaria neste caso. Entretanto, observamos tendência similar entre ambos ao retornar um número maior de escritórios atendendo pessoas jurídicas em relação àqueles que atendem pessoas físicas.

⁶⁰ O Coeficiente de Pearson, identificado pela letra R, é tanto mais forte quanto mais próximo estiver de 1 para correlação positiva, e de -1 para correlação negativa.

Tabela 9 - verificação cruzada da variável Natureza do cliente. Elaborado pelo autor.

Natureza do cliente	Verificação cruzada	Base do levantamento
Pessoa Física	73,9%	81,6%
Pessoa Jurídica	82,6%	94,0%

d) Setor do Cliente

Novamente, a comparação entre dois pontos não permite a verificação de aderência pelo Coeficiente de Pearson, mas novamente fica claro que as respostas da verificação cruzada acompanharam os dados coletados.

Tabela 10 - verificação cruzada da variável Setor do cliente. Elaborado pelo autor.

Setor do cliente	Verificação cruzada	Base do levantamento
Iniciativa privada	100%	99,3%
Poder público	17,4%	30,5%

e) Atividades desenvolvidas

Tabela 11 - verificação cruzada da variável Atividades desenvolvidas. Elaborado pelo autor.

Atividades	Verificação cruzada	Base do levantamento
Projeto	100%	99%
Execução	13,0%	18,1%
Atividades especiais	30,4%	20,8%
Ensino pesquisa	13,0%	1,2%
Gestão	56,5%	41,7%
Meio ambiente	4,3%	15,6%
Segurança do trabalho	0%	1,2%

Verificamos novamente a aderência entre os dois vetores, e no aspecto *atividades desenvolvidas* também encontramos forte correlação entre ambos ($R = 0,96$).

f) Segmentos

Tabela 12 - verificação cruzada da variável Segmentos. Elaborado pelo autor.

Segmento	Verificação cruzada	Base do levantamento
Varejo	47,4%	71,2%
Corporativos	73,7%	58,8%
Incorporadoras	52,6%	29,0%
Hotéis	21,1%	14,9%
Hospitais	5,3%	8,2%
Indústrias	15,8%	23,8%

Comparando esses dois vetores de resultados, encontramos outra elevada aderência entre ambos ($R = 0,78$).

g) Conceito

Tabela 13 - verificação cruzada da variável Conceito. Elaborado pelo autor.

Conceito	Verificação cruzada	Base do levantamento
Produção singular	43,5%	63,3%
Operacional	17,4%	32,3%
Apoiador	39,1%	4,5%

O comparativo entre esses dois últimos vetores verificados encontrou uma correlação positiva, mas fraca ($R = 0,19$).

Entendemos que este conjunto de resultados da verificação cruzada **corrobor**a os resultados obtidos pela coleta de dados na internet sem o contato com as empresas observadas, em especial ao considerar:

- a) o baixo percentual de respostas das empresas (apenas 7,5%, mesmo com a solicitação tendo sido enviada mais de uma vez);
- b) o alto grau de correlação entre os resultados do levantamento e das respostas enviadas pelas empresas que responderam ao questionário;
- c) que o único aspecto em que o grau de correlação não foi alto (*conceito*) é também o único que pode apresentar uma autoimagem do avaliador divergente de como o mercado consumidor (seu público-alvo) o compreende.

4.2.11 Testes de segmentação geográfica

Testamos também a possibilidade de haver alguma segmentação, aglomeração ou padrão de distribuição geográfica das empresas de arquitetura e urbanismo no território do município de São Paulo, e se esta distribuição teria alguma correlação com alguma das variáveis acima descritas e estudadas. Para isto, coletamos as coordenadas geográficas e dados de cada elemento coletado e validado pelos critérios acima expostos e inserimos este banco de dados no *software* de geoprocessamento QGIS.

A primeira observação foi a análise visual da distribuição das empresas no território. Foram observadas as distribuições por porte, por conceito do modelo de negócios conforme a classificação anteriormente descrita e pelo produto principal oferecido. Não constatamos nenhuma evidência visual de segmentação das empresas no território por nenhum destes critérios.

Figura 11 – Distribuição geográfica das empresas de Arquitetura e Urbanismo de São Paulo pelo porte. Elaborado pelo autor sobre base de 403 casos coletados em 2018.

Uma vez que a simples análise visual não resultou em nenhuma constatação de segmentação geográfica das empresas no território, testamos ainda as seguintes correlações (pelo coeficiente de correlação de Pearson):

- a) Distância do centro (marco zero da cidade, na Praça da Sé) *versus*:
 - Tipo de serviço prestado (pelos grupos do RRT);
 - Tipos de clientes privados;
 - Natureza do cliente;
 - Setor do cliente;
 - Porte.
- b) Distância do ponto médio da Rua General Jardim (logradouro no qual encontramos a concentração de 7% dos elementos) *versus* as mesmas variáveis do item anterior;
- c) Variável dicotômica indicativa da localização da empresa a menos de um quilômetro do marco zero da cidade *versus* as mesmas variáveis do item anterior;
- d) Variável dicotômica indicativa da localização da empresa a menos de um quilômetro do ponto médio da Rua General Jardim *versus* as mesmas variáveis do item anterior;

Figura 12 – Distribuição geográfica das empresas de Arquitetura e Urbanismo de São Paulo pelo conceito do modelo de negócios. Elaborado pelo autor sobre base de 403 casos coletados em 2018.

Figura 13 – Distribuição geográfica das empresas de Arquitetura e Urbanismo de São Paulo pelo produto principal oferecido. Elaborado pelo autor sobre base de 403 casos coletados em 2018.

Figura 14 – Concentração geográfica das empresas de Arquitetura e Urbanismo de São Paulo, densidades por distritos. Elaborado pelo autor sobre base de 403 casos coletados em 2018.

Nenhum destes testes resultou em qualquer coeficiente de correlação que indicasse segmentação geográfica significativa. Nenhum dos testes superou, em módulo, o coeficiente de correlação de 0,31. Este valor é considerado de fraca correlação, e foi obtido entre a proximidade ao ponto médio da Rua General Jardim (variável dicotômica, considerada a distância de até um quilômetro com valor igual a 1) e o setor do cliente, não indicando qualquer conclusão digna de nota neste sentido.

Muito pelo contrário, quando comparamos a distribuição dos elementos do levantamento no território com o levantamento da localização dos empregos no território do município feito pela pesquisa Origem e Destino do Metrô (SÃO PAULO, 2007), há mais evidências de que as empresas de Arquitetura e Urbanismo seguem a mesma distribuição espacial das demais atividades econômicas. Estas empresas se concentram onde outros tipos de empresas também o fazem, e seguem a mesma tendência de menor concentração onde o número de empregos é menor.

Figura 15 – Distribuição geográfica de densidade de empregos na Região Metropolitana de São Paulo, identificados os distritos da capital. Pesquisa Origem e Destino, Estado de São Paulo, 2007.

O resultado desta etapa de pesquisa também foi a geração de um banco de dados de empresas de Arquitetura e Urbanismo sediadas no município de São Paulo. A lista de empresas encontradas está no Apêndice II.

Figura 16 – Banco de Dados gerado nesta etapa da pesquisa, formato .KMZ (Google Earth). Elaborado pelo autor, 2018.

4.3 Resultados das entrevistas com sócios de empresas

A segunda fase da pesquisa se aprofundou no estudo sobre como são atualmente construídos os planos de negócios das empresas de Arquitetura e Urbanismo. Ainda que estes planos não se apresentem como documentos formais por seus idealizadores, de alguma forma cada empreendimento segue algum tipo de intenção, da mesma forma que qualquer construção, mesmo que não possua um projeto de arquitetura explícito, segue alguma idealização por parte de seu realizador. Mesmo que o planejamento não seja estruturado ou de alguma forma registrado num documento, é necessário compreender como cada aspecto do negócio é planejado, construído, operado e monitorado por cada vertente de atuação deste campo profissional, e como as empresas de Arquitetura e Urbanismo se estruturam e operam de forma própria e singular, como identificado, por exemplo, por Lawson (2011).

Segundo Yin (2015), pesquisas em ciências sociais aplicadas em busca de questionamentos do tipo “como” (entre outros) têm os estudos de caso como método de investigação preferencial. Esta foi a opção de método de pesquisa, com os objetivos acima explicitados.

Foram coletadas entrevistas com sócios de sete empresas localizadas no município de São Paulo (SP), município que concentra o maior número absoluto de empresas do ramo em seu território (CONSELHO DE ARQUITETURA E URBANISMO DO BRASIL, 2018b).

Foram convidadas a participar todas as empresas listadas no Apêndice II que tenham divulgado endereço de correio eletrônico em suas páginas na internet. O convite foi enviado por esse canal, iniciado este processo pela etapa de Verificação Cruzada de dados.

Entramos novamente em contato com todos os respondentes da Verificação Cruzada, pelo mesmo canal, convidando-os a participar da fase de entrevistas, as quais foram realizadas com aqueles que aceitaram o convite.

O pré-teste foi realizado em 28 de maio de 2019, início às 21h20min, duração total de 59min40seg, com uma empresa que não fazia parte desta listagem inicial para não haver o descarte de um caso logo de início. Tal empresa não poderia fazer parte da lista total de casos estudados pelo fato de ainda não ter sido formalmente constituída (registro na junta comercial do estado de São Paulo).

4.3.1 Roteiro das entrevistas semiestruturadas

A primeira versão de roteiro para as entrevistas semiestruturadas, antes da realização do pré-teste, apresentava o seguinte texto (aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa):

Apresentação ao entrevistado

Esta entrevista é parte integrante da construção da tese de doutorado de Ricardo Marques Trevisan, realizada dentro do programa de pós-graduação da Faculdade de Arquitetura e Urbanismo da USP, orientado pela Prof. Dra. Rosaria Ono. A proposta da tese é obter parâmetros metodológicos para o Plano de Negócios da arquitetura e do urbanismo. O objetivo da entrevista é acadêmico e seus produtos não serão utilizados para nenhuma outra finalidade.

A entrevista será realizada de forma aberta e dialogada, pois seu propósito é exploratório e não de obtenção de dados quantitativos. Cada pergunta demanda apenas respostas curtas e objetivas.

Não existe a obrigatoriedade de se responder a pesquisa até o final. Caso você se sinta de alguma forma desconfortável com a pesquisa, ela poderá ser terminada a qualquer tempo, sem que fique qualquer pendência entre entrevistado e entrevistador.

Estratégia

- 1. O seu escritório foi montado com o apoio de um plano de negócios? Caso negativo, por que não?*
- 2. O seu escritório utiliza o Canvas como ferramenta para o modelo de negócio? Caso negativo, por que?*
- 3. Qual é a razão de ser do escritório? Qual o seu objetivo?*
- 4. Qual é o seu negócio principal? E os secundários?*
- 5. Qual é a estratégia do escritório?*
- 6. Qual é a visão do escritório? Qual o futuro visualizado e transmitido para a equipe?*
- 7. Aonde o escritório quer chegar? Foram consideradas as forças e fraquezas do escritório?*

8. *Qual é a oportunidade de negócios que o escritório explora / pretende explorar? (apenas enumerá-las, não precisa descrever)*
9. *Quais são as vantagens competitivas do escritório? (apenas enumerá-las, não precisa descrever)*
10. *O escritório busca novos segmentos de clientes?*
11. *O escritório pretende alterar ou adicionar novo conceito ou modelo de negócio? Quais? (apenas enumerar, não precisa descrever)*
12. *Quais são os principais riscos do escritório?*
13. *O escritório foi pensado para continuar existindo de forma independente de seus criadores?*

Marketing

14. *Qual é o público-alvo do escritório?*
15. *Que serviços o escritório vende?*
16. *Foi feita a análise da concorrência? E do setor?*
17. *Foi feito um comparativo entre o valor entregue pelo escritório e o valor entregue pela concorrência?*
18. *Como foi definido o tipo de serviço a ser oferecido ao mercado?*
19. *Como é definido o preço? A Tabela de Honorários do CAU é de alguma forma utilizada?*
20. *Como são selecionados e geridos os canais de acesso aos clientes?*
21. *Como é feita a divulgação do escritório?*
22. *Como é feita a diferenciação do escritório em relação à concorrência?*
23. *Qual é o posicionamento do escritório no mercado? Como ele quer ser visto pelo cliente?*

Gestão de pessoas

24. *As pessoas chave do escritório estão claramente identificadas?*
25. *Os sócios possuem competências e conhecimentos complementares?*
26. *A equipe é complementar? (multidisciplinar)*

27. *Quem está faltando no escritório?*
28. *Existe alguma política de fomento à motivação do colaborador? E de retenção?*

Finanças

29. *O escritório foi totalmente financiado com capital próprio, ou recorreu a algum tipo de credor?*
30. *Caso surja uma oportunidade nova que demande mais recursos que os atuais, como o escritório vai obtê-los? Por capital próprio ou por empréstimos?*
31. *O escritório separa os custos das despesas em sua administração financeira?*
32. *O escritório calcula seu potencial de alavancagem operacional?*
33. *O escritório faz projeções de fluxos de caixa futuros?*
34. *Os administradores acompanham os demonstrativos financeiros gerenciais (Demonstração de Resultado do Exercício, Demonstração do Fluxo de Caixa, etc.)?*
35. *Os administradores acompanham o desempenho financeiro do escritório? Qual o indicador utilizado (VPL, TIR, Payback, etc.)?*
36. *O escritório faz projeções de cenários econômicos e análise de sensibilidade?*

Operações

37. *Há investimentos em desenvolvimento de novos serviços a serem oferecidos ao mercado?*
38. *Quais são os parceiros-chave para o negócio prosperar? (apenas enumerar, não precisa descrever)*
39. *O escritório possui o conhecimento tecnológico necessário? (inclusive BIM, se for o caso)*
40. *Há diferencial competitivo e inovação no que o escritório faz?*
41. *O escritório atende a todas as demandas legais exigidas?*

4.3.2 Resultados do pré-teste do roteiro de entrevista

Realizamos o pré-teste deste roteiro em 28 de maio de 2019, por videoconferência (via *Skype*), com início às 21h20min e duração total de 59min40s. A entrevistada é uma de duas sócias de um escritório de arquitetura com foco de atuação em interiores, com pouco mais de um ano de existência, dentro do território desta pesquisa. Ambas as sócias possuem pouco mais de um ano de formadas em Arquitetura e Urbanismo. O objetivo do pré-teste era de observar o desempenho deste roteiro, e em que pontos poderia ser aperfeiçoado. **Seus resultados não foram considerados para a construção da tese.** A transcrição completa da entrevista está no Anexo I.

O pré-teste do roteiro teve o seguinte diagnóstico:

- Questão 5: observamos que a entrevistada interpretou “estratégia” como “plano de marketing” em alguns momentos. Consideramos que esta não é uma falha do roteiro, pois a confusão conceitual não está na construção das questões, mas daqui estabelecemos a diretriz de explicar melhor como interpretar o termo “estratégia”;
- Questão 6: ficou evidente que é melhor retirar a questão “qual é a *visão* do escritório?”, mantendo apenas a questão complementar (“qual é o futuro visualizado...”). Pareceu não haver muita intimidade com o termo *visão* enquanto planejamento estratégico empresarial, e sua manutenção parece gerar mais confusão do que ajudar o entrevistado a compreender a verdadeira intenção da pergunta;
- Questão 7: a questão “aonde o escritório quer chegar” ficou desnecessária, pois já é respondida na questão anterior;
- Questão 17: o conceito estratégico e de marketing de *valor* é facilmente confundido com conceitos financeiros, como precificação e custeio. É necessário explicitar que existe uma correlação forte deste conceito com o de **benefícios** oferecidos;
- Questões 20 e 21 ficam melhor ordenadas em forma invertida. Isso parece acontecer porque as ferramentas de marketing de propaganda vieram à mente antes das de canais;
- A questão 24 se mostrou desnecessária: a natureza operacional dos escritórios de arquitetura identifica com muita facilidade os arquitetos titulares;
- Questão 27: é necessário retomar que estamos tratando de pessoas da empresa, a operação da empresa de arquitetura se utiliza de muitos fornecedores e mão-de-obra externos (terceiros);

- Questão 28 não faz sentido em escritórios compostos por apenas dois sócios. Deve ser tratada como questão auxiliar a ser aplicada em empresas com pelo menos um subordinado;
- Questão 31: não é clara a divisão entre custos e despesas para a entrevistada, e há grande probabilidade de isso se repetir com os demais. É necessário estabelecer a divisão entre fixos e variáveis na questão (quando o fizemos com a entrevistada, houve melhor compreensão da pergunta);
- Questão 32 pode ser retirada, é um conceito financeiro mais avançado que não faz sentido sem a clareza da diferença entre custos e despesas;
- Questão 34 pode ser retirada. Trata-se de um questionamento sobre o nível de desenvolvimento da administração financeira da empresa que já é respondida nas outras questões;
- Questão 39: ao citar o BIM, este tomou toda a atenção da entrevistada, e dificultou a visualização de aspectos não-operacionais da tecnologia. É conveniente retirar da questão inicial e colocar a questão do BIM após o entrevistado iniciar a resposta;
- Questão 40 pode ser retirada, já é respondida nas questões 9, 10 e 11;

4.3.3 Versão retificada do roteiro

Assim sendo, retificamos o roteiro para o seguinte (alteração apenas das questões, mantido o cabeçalho inicial):

Estratégia

1. *O seu escritório foi montado com o apoio de um plano de negócios? Caso negativo, por que não?*
2. *O seu escritório utiliza o Canvas como ferramenta para o modelo de negócio? Caso negativo, por que?*
3. *Qual é a razão de ser do escritório? Qual o seu objetivo?*
4. *Qual é o seu negócio principal? E os secundários?*
5. *Qual é a estratégia do escritório? Considere estratégia como seus objetivos de longo prazo, incluindo todas os aspectos da empresa.*

6. *Que futuro para o escritório é visualizado e transmitido para a equipe?*
7. *Foram consideradas as forças e fraquezas do escritório?*
8. *Qual é a oportunidade de negócios que o escritório explora / pretende explorar? (apenas enumerá-las, não precisa descrever)*
9. *Quais são as vantagens competitivas do escritório? (apenas enumerá-las, não precisa descrever)*
10. *O escritório busca novos segmentos de clientes?*
11. *O escritório pretende alterar ou adicionar novo conceito ou modelo de negócio? Quais? (apenas enumerar, não precisa descrever)*
12. *Quais são os principais riscos do escritório?*
13. *O escritório foi pensado para continuar existindo de forma independente de seus criadores?*

Marketing

14. *Qual é o público-alvo do escritório?*
15. *Que serviços o escritório vende?*
16. *Foi feita a análise da concorrência? E do setor?*
17. *Foi feito um comparativo entre os benefícios entregues ao cliente pelo preço cobrado? Isso foi comparado com a concorrência?*
18. *Como foi definido o tipo de serviço a ser oferecido ao mercado?*
19. *Como é definido o preço? A Tabela de Honorários do CAU é de alguma forma utilizada?*
20. *Como é feita a divulgação do escritório?*
21. *Como são selecionados e geridos os canais de acesso aos clientes?*
22. *Como é feita a diferenciação do escritório em relação à concorrência?*
23. *Qual é o posicionamento do escritório no mercado? Como ele quer ser visto pelo cliente?*

Gestão de pessoas

24. *Os sócios possuem competências e conhecimentos complementares?*

25. *A equipe é complementar? (multidisciplinar)*
26. *Quem está faltando no escritório, em termos de pessoas?*
27. *Existe alguma política de fomento à motivação do colaborador? E de retenção?*

Finanças

28. *O escritório foi totalmente financiado com capital próprio, ou recorreu a algum tipo de credor?*
29. *Caso surja uma oportunidade nova que demande mais recursos que os atuais, como o escritório vai obtê-los? Por capital próprio ou por empréstimos?*
30. *O escritório separa os custos (considere como variáveis) das despesas (considere como fixas) em sua administração financeira?*
31. *O escritório faz projeções de fluxos de caixa futuros?*
32. *Os administradores acompanham o desempenho financeiro do escritório? Qual o indicador utilizado (VPL, TIR, Payback, etc.)*
33. *O escritório faz projeções de cenários econômicos e análise de sensibilidade?*

Operações

34. *Há investimentos em desenvolvimento de novos serviços a serem oferecidos ao mercado?*
35. *Quais são os parceiros-chave para o negócio prosperar? (apenas enumerar, não precisa descrever)*
36. *O escritório possui o conhecimento tecnológico necessário?*
37. *O escritório atende a todas as demandas legais exigidas?*

4.3.4 Perfis dos entrevistados

Segue a breve descrição do perfil de cada empresa e entrevistado desta pesquisa. Todos os entrevistados são arquitetos e urbanistas formados. As entrevistas tomaram pouco menos de uma hora (na maioria dos casos), situação esta prevista por Yin (2015, p.115) para entrevistas focadas de estudos de casos.

Após a Entrevista C, foi realizado o Exame de Qualificação, no qual surgiu uma série de recomendações, a qual incluiu a necessidade de explorar melhor os respondentes em algumas perguntas. Por este motivo, em algumas questões, passamos a ter maior insistência em algumas respostas a partir da Entrevista D, conforme registrado nas transcrições e apresentadas no Apêndice I. Também passamos a fazer todas as perguntas, mesmo quando as respostas já estivessem parcialmente contempladas em questões anteriores.

Quanto ao acesso aos entrevistados, como se percebe pelo número de entrevistados (sete) a partir de 403 casos estudados, a disposição em participar encontrada nos sócios dirigentes de escritórios de Arquitetura e Urbanismo foi de 1,7%. Além disso, esse percentual deve também levar em conta que foi conquistado ao longo de um processo demorado de insistência nas solicitações, o que pode ser observado na diferença entre as datas da primeira (24/05/2019) e da última entrevista (31/01/2020), um total de 252 dias corridos consumidos nesta etapa. Apesar de o tempo ter sido aproveitado em outras atividades da pesquisa num momento inicial, a partir de certo ponto, a dificuldade de acesso aos entrevistados começou a impactar o andamento dos trabalhos dentro do cronograma previsto.

O desejo inicial, apesar da meta mínima apresentada anteriormente no Capítulo sobre o método, era de entrevistar dez sócios de escritórios. Houve também interessados iniciais que desistiram de conceder a entrevista. Dessa forma, procuramos realizar o máximo possível de entrevistas, cumprindo com o estipulado no método de pesquisa, até o ponto em que este esforço não prejudicasse irreversivelmente o cronograma de trabalhos posteriores.

Tabela 14 – Informações sobre os entrevistados. Elaborado pelo autor.

Entrevista	Dia / hora	Duração	Perfil do entrevistado	Perfil do escritório
A	24/05/2019 início às 08h45min	32min23seg	Formado há 18 anos, sócio dirigente da empresa. Há outro sócio também arquiteto e urbanista (não entrevistado)	Microempresa I (3 pessoas). Atuação específica focada em projetos de escolas, museografia e projetos e obras residenciais.
B	07/08/2019 início às 11h45min	30min16seg	Formada há 6 anos, dirigente. Há outra sócia também arquiteta e urbanista (não entrevistada)	Microempresa I (3 pessoas). Atuação específica em projetos de interiores e projetos e obras de reformas residenciais.
C	15/08/2019 início às 11h57min, em diversos blocos	1h56min	Formado há 32 anos, sócio dirigente único da empresa.	Microempresa I (5 pessoas). Atuação específica em projetos de arquitetura para outras empresas de transportes de cargas.
D	19/12/2019 início às 10h12min	37min46seg	Formado há 19 anos, dirigente. Há outro sócio também arquiteto e urbanista (não entrevistado).	Microempresa I (3 pessoas), atuação principal em projetos de arquitetura
E	23/01/2020 início às 13h00min	1h07min10seg	Formado há 11 anos, dirigente. Há outros dois sócios arquitetos e urbanistas (não entrevistados).	Microempresa I (3 pessoas). Projetos de arquitetura, forte viés no conceito de <i>produção singular</i> .
F	24/01/2020 início às 14h08min	52min52seg	Formada há 32 anos, dirigente do escritório.	Microempresa I (2 pessoas, só uma sócia). Atuação principal em projetos de arquitetura e administração de obras.
G	31/01/2020 início às 8h55min	39min54seg	Formada há 8 anos, sócia-dirigente. Há outro sócio também arquiteto e urbanista (não entrevistado), este último formado há 32 anos.	Microempresa II (7 pessoas). Atuação principal em projetos de arquitetura e planos urbanos, forte viés à participação em concursos

4.3.5 Bloco Estratégia – questões 1 a 13

Uma primeira observação obtida a partir das **duas primeiras questões** nas entrevistas foi a diferenciação entre gerações, principalmente no que se refere à **atitude** do entrevistado. A definição de Solomon (2008) para **atitude** é a *avaliação duradoura e geral de pessoas (inclusive de nós mesmos), de objetos, de propagandas e de questões*. É geral porque se aplica a mais que um único evento. A teoria funcional das atitudes, de Daniel Katz⁶¹ (1960, apud SOLOMON, 2008, p.254), coloca que as atitudes facilitam o comportamento social, ou seja, atitudes possuem um papel funcional na vida das pessoas, o que explica sua existência. As atitudes possuem funções utilitárias, expressivas de valor (valores centrais e autoconceito), defensiva do ego (contra ameaças externas ou sentimentos internos), e de conhecimento (necessidade humana de ordem, estrutura e significado). A maior parte dos pesquisadores do assunto concorda que a atitude possui três componentes: afeto (sentimento em relação ao objeto), comportamento (interações com o objeto) e cognição (crenças acerca do objeto). Este é o chamado modelo ABC de atitudes, *affect, behavior, cognition*⁶² (ibid.).

Na construção desta tese, especificamente, observamos diferentes atitudes em relação a uma questão específica (elaboração de planos de negócios para empresas de Arquitetura e Urbanismo), em três gerações distintas de sócios (titulares) entrevistados:

- a) Os entrevistados formados nos anos 1980 (C, F e sócio da entrevistada G) nunca fizeram nenhum tipo de plano de negócios, desconhecem o *Canvas* como ferramenta de modelo de negócios, e, com exceção da entrevistada F, não consideram esta questão como preocupação central;
- b) Os entrevistados formados na virada do século, (A, D, E) não investiram na construção de nenhum tipo de plano de negócios quando o escritório foi criado, mas preocupam-se com a questão, um deles possui algum conhecimento sobre o *Canvas* (ao menos já ouviu falar), e procuraram ferramentas de planejamento estratégico posteriormente. Entrevistados A e D encontraram apoio para isto na Escola Politécnica da Universidade de São Paulo (EPUSP), e citaram nominalmente o Prof. Dr. Silvio Melhado;
- c) As entrevistadas formadas em 2012 e 2013 (G e B, respectivamente) têm preocupação com o plano de negócios (apesar de B estabelecer alguma confusão entre plano de

⁶¹ KATZ, D. The functional approach to the study of attitudes. **Public opinion quarterly** 24. Summer 1960, p.163-204.

⁶² Afeto, comportamento, cognição.

negócios e planejamento de marketing), entrevistada B possui algum conhecimento do *Canvas* e fez algum exercício usando-o como ferramenta de modelo de negócios (apesar de não ter utilizado de fato no planejamento do escritório). Formados entre 2012 e 2013, B e G relatam preocupações com a gestão estratégica ao longo da entrevista, sendo que B cita diversas ações realizadas com este viés.

Estes três comportamentos, observados em conjunto, apresentam em diversas falas uma aparente tendência de crescimento na preocupação com o planejamento e a gestão estratégica do escritório de Arquitetura e Urbanismo à medida que as gerações se aproximam das datas de formatura mais recentes. Um exemplo: os entrevistados formados na virada de século (A e D) foram os que mais citaram a falta de conhecimento e de informação sobre planos de negócios como obstáculos, e o entrevistado formado em 2009 (E) demonstra muita clareza das limitações que isso traz ao escritório. As entrevistadas formadas em 2012 e 2013 (B e G), apesar de também terem citado a falta de conhecimento como obstáculo, o fizeram com menor intensidade e recorrência, e B citou ações atuais identificando-as como estratégicas e, de alguma forma, planejadas.

Por outro lado, a despeito de diferenças entre gerações, todos os entrevistados relatam algo entre nenhum e pouco conhecimento sobre o assunto, confirmando a primeira parte da *declaração teórica inicial* quando esta supõe uma tendência de as empresas de Arquitetura e Urbanismo contemporâneas do município de São Paulo não se apoiarem em planos de negócios em suas atividades econômicas. Mesmo a entrevistada formada em 2013 (B), que aparenta possuir maior conhecimento do assunto, afirma que o plano de negócios era “entregar cartão de visitas”. A incompletude do conhecimento de planos de negócios entre os arquitetos entrevistados (da qual a entrevistada F, formada nos anos 1980, diz sentir muita falta) foi assim considerada, com base na estrutura básica de construção de planos de negócios, conforme apresentada pela literatura consultada sobre empreendedorismo e planejamento de negócios. O encadeamento de fases aqui considerado (ideia de negócio, modelo de negócios e plano de negócios) foi proposto por Dornelas et al (2017).

Algumas respostas obtidas nas entrevistas também estão desalinhadas em relação aos conceitos convergentes de **empreendedor** e **empreendedorismo** encontrados na literatura correspondente na Administração das Organizações. Por exemplo, Ferreira, Reis e Serra (2010) afirmam que empreendedor é aquele que vê uma oportunidade e assume os riscos para desenvolver uma inovação e tentar colocá-la em prática, e citam evidências indicativas de que empreendedores bem-sucedidos **valorizam a incerteza no mercado**, e buscam identificar

oportunidades com potencial para conduzir significativas inovações. Os mesmos autores reforçam como características psicológicas do empreendedor: (a) visão (criar e perseguir com determinação e paixão), (b) autoconfiança e otimismo, (c) tolerância face ao insucesso, (d) criatividade, (e) tolerância à ambiguidade, (f) autocontrole. São também características comuns aos empreendedores a necessidade de independência, a competência em relações humanas, a assunção de riscos moderados, a perseverança, o excesso de confiança, assunção de responsabilidade, capacidade de trabalho e vitalidade.

Outro exemplo reside no fato de que tais características se alinham às exigências atuais de um ambiente de negócios que se acelera em direção à supremacia dos meios tecnológicos digitais. Se, por um lado, isso favorece o empreendedorismo, por outro, impõe novos desafios ao empreendedor. Segundo Rogers (2017), as novas tecnologias estão mudando as regras de negócios em todos os setores de atividade econômica, trazendo novas ameaças disruptivas que transformam os atuais modelos e processos de negócios. Este fenômeno tem sido chamado de *revolução digital* por diversos autores de proeminência recente quando se fala em planejamento de negócios e operações, incluindo além de Rogers (2017), Thiel (2014), Ries (2012), Osterwalder et al (2019), Sutherland e Sutherland (2016), Osterwalder e Pigneur (2010) entre outros. Nos dias atuais, diversas novas empresas (*startups*) de tecnologia fornecem insumos para que as empresas pré-digitais se adaptem à nova realidade e promovam saltos de produtividade, qualidade e entrega de valor em suas áreas de atuação (ROGERS, 2017, p.18).

Um terceiro exemplo de desalinhamento está no conceito adotado pelas Ciências Econômicas, para as quais o empreendedorismo está associado à **inovação** e ao **desenvolvimento econômico**⁶³. Segundo Feldmann (2010, p.6), não existe país competitivo sem empresas produtivas. Entre as principais linhas de pensamento nessa área do conhecimento, podemos citar (MANKIW, 2002; MAXIMIANO, 2012):

- Século XVIII: identificação do papel crucial do empreendedor na economia ao assumir os riscos da negociação de bens ou serviços;
- Final do século XIX: entendimento de que o empreendedor se viabiliza ao atender às necessidades humanas agindo muito além da direção do negócio, incluindo em suas atividades o planejamento, avaliação de projetos e tomando riscos para si. O sucesso empresarial é entendido como essencial para a sociedade, porque um país com muitos

⁶³ As ciências econômicas diferenciam o conceito de *desenvolvimento econômico*, associado às condições de vida da população, de *crescimento econômico*, este último se referindo à ampliação quantitativa da produção (GREMAUD; VASCONCELLOS; TONETO JUNIOR, 2009).

comerciantes, fabricantes e agricultores inteligentes tem maiores possibilidades de alcançar a prosperidade. Os empreendedores podem alterar os recursos econômicos de uma área de baixa produtividade, transformando-a em região mais produtiva e de lucratividade elevada, processo pelo qual se cria valor social;

- Schumpeter (1961): empreendedores inovam (a) identificando formas de se usar as invenções, (b) introduzindo novos meios de produção, novos produtos e novas formas de organização. Essas inovações, segundo Schumpeter, exigem tanta ousadia e habilidade quanto o processo de invenção. O empreendedor promove a **destruição criativa** ao tornar obsoletos os recursos existentes e tornando necessária sua renovação. Para Schumpeter, a questão principal não seria a forma como o capitalismo administra as estruturas existentes, e sim como as cria e destrói, porque a causa do progresso e do contínuo aprimoramento do padrão de vida da coletividade é a própria **destruição criativa**.

Ries (2012), por sua vez, considera empreendedor qualquer pessoa que trabalha dentro de sua própria definição de empresa nascente inovadora (*startup*): *uma instituição humana projetada para criar novos produtos e serviços sob condições de extrema incerteza*. Portanto, empreender exige um novo tipo de gestão, especificamente desenvolvido para estes contextos de **extrema incerteza**. E vai além, colocando o enfrentamento de situações de extrema incerteza como um dos direcionadores ao projeto de novas empresas. Pode eventualmente parecer óbvio, mas o mesmo autor identifica que a maioria das ferramentas da Administração Geral não está projetada para florescer no solo adverso do ambiente de extrema incerteza. Um dos possíveis motivos apontados é o fato do ambiente de incerteza exigir a *aprendizagem* como função essencial da gestão: aprender o que os clientes querem de fato, e não o que eles dizem querer ou o que achamos que devem querer. Esse autor considera que fracassos iniciais são parte natural do processo de desenvolvimento de um novo produto na economia moderna. O aprendizado é ainda mais importante quando consideramos como é fácil se iludir a respeito do que acreditamos que os clientes querem, da mesma forma que é fácil aprender coisas que são totalmente irrelevantes, ou ainda como é difícil evitar a tentação de dizer aos clientes o que eles deveriam querer, ou não se render ao que os clientes acham (muitas vezes equivocadamente) que querem (RIES, 2012). Se estas dificuldades não existissem, o mercado tenderia a ser apenas um único canal muito mais objetivo. Dentro deste contexto, as respostas dos entrevistados divergem destes autores quando transparecem que:

- a) A ideação do negócio não partiu da identificação de uma oportunidade de mercado, mas sim de um entendimento do empreendimento como veículo convencional e natural de

atuação padronizada no mercado. Inclusive, este entendimento foi explicitado pelos entrevistados C, E, F, G, tendo o entrevistado E verbalizado em outras respostas esta consciência quando diz “autônomos trabalhando sob um CNPJ”;

- b) Os *riscos* não são identificados como sintomas de flutuação, a qual pode também trazer ganhos, mas apenas como sinais de perigo (percepção presente em todas as entrevistas);
- c) A *incerteza*, além de não serem em nada traduzidas como sinais de oportunidades pelos entrevistados, pouco são identificadas como característica inerente à atividade econômica. A única incerteza que não entrou nesta regra (foi considerada característica inerente à atuação profissional) foi a flutuação de mercado (risco de mercado), o risco mais citado entre os arquitetos entrevistados;
- d) O ambiente de negócios digital não é identificado como condição inexorável do ambiente de mercado, e essas empresas não deram nenhum sinal de que promovam qualquer adequação em modelos de negócios tradicionais para os ambientes atuais. Quando o fazem (como na entrevista D), é de forma lateral, num modelo de negócios alternativo, sem o viés de substituição do original, como propõe Rogers (2017);

Explorando o motivo de ser do escritório, num esforço de explorar a *missão* consciente do escritório, um destaque obtido foi que todos os entrevistados deram respostas com foco no **ambiente interno** ou até pessoal. Em geral, as respostas descreveram como missão: (a) sobrevivência (entrevistados A, C, D, E, F), e (b) satisfação pessoal (todos, apesar do entrevistado D apresentar um desejo que ainda não está se concretizando, de trabalhar com patrimônio histórico e cultural). O único elemento de ambiente externo citado foi a externalidade positiva da atuação (função social da Arquitetura), pelo entrevistado A. Nenhum entrevistado citou o ambiente externo de mercado em sua missão, demonstrando uma clara **orientação ao ambiente interno no planejamento estratégico** dos entrevistados (que fica evidente também nas respostas a outras questões posteriores).

Não tratar do ambiente externo com o peso adequado no planejamento estratégico reduz a probabilidade da empresa criar alguma vantagem competitiva, pois isso depende fundamentalmente de um entendimento integrado do ambiente de negócios (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008). Segundo esses mesmos autores, quando uma empresa obtém uma taxa maior de lucro econômico (aquele que considera o custo de oportunidade com parte do custeio) do que a taxa média de lucro econômico de outros competidores no mesmo mercado, esta empresa tem uma vantagem competitiva neste mercado. Participar de um mesmo mercado significa que as decisões de preço, produção e marketing de uma delas afetam materialmente

os preços que as demais empresas do grupo podem praticar. A economia do mercado da empresa e a posição da empresa nesse mercado, conjuntamente, determinam a lucratividade desta empresa. Em outras palavras, os efeitos de mercado e de posicionamento explicam sua rentabilidade, de formas que um grande componente da variação em lucratividade entre empresas é o risco não-sistemático (diversificável), ou seja, pode ter gestão ativa por parte do participante desse mercado.

Quando os entrevistados deste trabalho orientam a missão da empresa para seus aspectos internos de forma muito mais intensa do que os externos, correm o risco de trabalhar com lucro econômico igual a zero (o que, em si, não é um problema), ou prejuízo econômico (é um problema por não remunerar adequadamente o custo de oportunidade), mesmo que a empresa tenha lucro contábil no final do exercício, pois o lucro econômico só existe quando o resultado da empresa é superior ao seu custeio **mais o seu custo de oportunidade**.

Tentamos também, na quarta questão, descobrir se há uma correlação de pensamento entre o estratégico de longo prazo (plano de negócios e modelo de negócios com o *Canvas*) e a forma como a empresa vê sua inserção no mercado. O desenho da pergunta partiu do entendimento de que a clareza do que se oferece ao mercado é um dos passos iniciais à construção de um plano de negócios. Neste ponto, a entrevista adentra também ao campo do **marketing**, uma área próxima à do Planejamento Estratégico, um conjunto de ferramentas e técnicas que **não se limitam à venda** (FERREIRA; REIS; SERRA, 2010). Trata-se de como pensar os negócios, gerir o comportamento de consumidores, canais e concorrentes. É também um conjunto de meios e métodos para promover os comportamentos que pretende em seus segmentos-alvo, ressalta a orientação da empresa para o seu consumidor. O empreendedor precisa descobrir quais os atributos os consumidores valorizam e por quais estão dispostos a pagar para satisfazer necessidades reais ou latentes. É muito mais do que produzir dentro de especificações técnicas observando padrões de qualidade estabelecidos. O negócio deve ser definido em termos de **valor que oferece** e não de produtos (serviços) que comercializa. O empreendedor precisa conhecer o espaço em que opera. As questões elementares de marketing para as novas empresas são do tipo: Quem são os meus clientes? Qual a melhor forma de me aproximar dos clientes? Como promover vendas? Como estabelecer o preço? Que meios usar para comunicar com os clientes? Quais são as tendências demográficas, econômicas, tecnológicas, e de consumo? **Que serviços eu vendo? Que benefícios os meus serviços conferem ao meu cliente?** (Essas duas últimas questões aproximadas pela nossa quarta questão).

Os entrevistados A, B, C, E, F delinearão com clareza um rol de negócios principais. O entrevistado D, apesar de ter elencado uma série variada de atividades desenvolvidas pelo escritório em outras questões, também fez uma delimitação enxuta do que considera negócios principais. A entrevistada G respondeu de forma ampla e genérica a esta pergunta, mas a atuação em nichos de concursos aparece em outras respostas. Assim, de forma geral, os entrevistados parecem estar convictos das respostas fornecidas como descrições delimitantes do que entendem por “negócio”.

As respostas mais específicas e delimitadas vieram das entrevistadas B (reforma e interiores de apartamento) e F (projeto de arquitetura e execução de obra). Os demais entrevistados preferiram dar maior abertura em suas respostas. Ainda assim, as respostas guardam alguma distância em relação às definições de Ferreira, Reis e Serra (2010) acima apontadas.

Todas as respostas, em algum grau, apresentaram entendimento do termo “estratégia” total ou parcialmente diferente da definição dada pela Administração das Organizações. Como referência, Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) entendem: (a) **estratégia** como o conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações definido para **explorar competências essenciais** e obter **vantagem competitiva**; (b) que **competitividade estratégica** é obtida quando a empresa consegue formular e implantar com sucesso uma **estratégia de criação de valor**; (c) que a empresa consegue ter **vantagem competitiva** quando implanta uma estratégia que os concorrentes não conseguem copiar, ou acham custosa demais para imitar; e (d) que **retornos acima da média** são aqueles maiores do que o investidor espera ganhar com outros investimentos alternativos de risco semelhante. Por analogia, retornos médios são retornos iguais à expectativa de ganhos em outros investimentos de risco semelhante, onde **risco** é a incerteza do investidor quanto às perdas ou ganhos financeiros resultantes de determinado investimento.

Os entrevistados associaram o termo “estratégia do escritório” a captação de novos clientes e trabalhos (entrevistas A, C, D, E, F, G), prática de relacionamento com o cliente (entrevistas B e F), como uma prática operacional (qualidade do trabalho, atenção e suporte ao cliente – entrevista B, centralização e controle da operação por um núcleo especializado de dois sócios – entrevista G), e como sistema da qualidade (entrevistas B, C, G). Os entrevistados C e E afirmam *não haver estratégia*. Este conjunto de respostas indicam provável pouca afinidade com o termo conforme colocado pela Administração das Organizações. Uma possível explicação rival seria a de que o termo, na área de Arquitetura e Urbanismo possui algum significado distinto. Porém, essa explicação não parece plausível porque houve grande

dispersão de entendimentos entre os entrevistados, sem qualquer sinal de concentração em uma possível interpretação específica da área para o termo.

Questionados em relação à *visão estratégica*, novamente as respostas foram bastante variadas: pensamento de sobrevivência no curto prazo, como conseguir o próximo cliente (entrevistas A, C, F); desejo de crescimento físico e ampliação da força da marca (entrevistas B, E); desejo de maior formalidade do negócio (entrevista G); e uma variedade de informações na entrevista D que partiram da visão no curto prazo (*esse ano algumas propostas demandaram muito trabalho*), passaram por uma análise operacional (*as coisas ficam muito em cima de mim e do meu sócio*), empoderamento do funcionário e trabalhos *pro bono*, com externalidade social positiva da atuação do escritório, indicando que esta combinação é desejada a ser continuada no futuro. Por outro lado, a visão de longo prazo conforme esperada pelo Planejamento Estratégico (inspiradora à equipe, norteadora das ações da organização) não aparecem nas respostas.

A sétima questão procurou explorar a consciência de *forças e fraquezas* como parte da *visão estratégica*. Os entrevistados B e C não quiseram detalhar este ponto, então consideramos as demais respostas. Combinadas com outras respostas fornecidas, transparecem nas entrevistas A, D, E, G o entendimento da experiência, portfólio e capacidade técnica como pontos fortes desses escritórios. Entrevistado E vê também o atendimento personalizado do escritório como uma fortaleza.

Os entrevistados A e F percebem a parte comercial (divulgação, captação, vendas) como fraqueza do escritório. Os entrevistados D, E, F parecem ver fragilidades na gestão financeira (vide demais respostas no Apêndice I). Em especial, o entrevistado E vê como frágil a visão de empregado predominando entre os sócios, e a entrevistada G vê dificuldades em lidar com questões burocráticas.

Uma resposta frequente (combinadas com questões posteriores) foi a visão de que falta uma pessoa no escritório para cuidar exclusivamente dos aspectos financeiros. Entretanto, dado o porte reduzido destes escritórios, a falta de folga financeira, aliados ao desafio da flutuação de demanda que enfrentam, é muito difícil que este tipo de contratação venha a ocorrer de forma sustentada em qualquer um dos escritórios estudados.

Uma observação geral advinda de todas as entrevistas é o comportamento exploratório reativo em relação ao mercado, no seguinte sentido: todos, de alguma forma, relatam o esforço de prospecção de oportunidades de negócios a partir de contatos diretos (entrevistas A, E, F),

vantagens de barreiras à entrada, como experiência comprovada em Certidão de Acervo Técnico – CAT para participar de licitações públicas (entrevistas A, E, G), clientes anteriores para novos trabalhos ou captação de novos clientes (entrevistas B, E, F), e uma abertura a qualquer oportunidade com posterior conversão em contrato (entrevistas C, D). Ou seja, nenhum entrevistado relatou qualquer tipo de prospecção com delimitação prévia de possíveis oportunidades para posteriormente trabalhar na divulgação deste recorte de atuação (o mais próximo disso foi a participação da entrevistada G em concursos). Pelo contrário, o relato comum entre os entrevistados é o de aproveitamento de oportunidades à mão. Mesmo o entrevistado D, que relatou um portfólio diversificado e o desejo de trabalhar com patrimônio histórico e cultural, relata a atuação principal em projetos e obras residenciais. Alguns entrevistados se movimentam em busca de conquista ativa de segmentos (entrevistados E, F), mas relatam a dificuldade de se construir isso, em esforços de longo prazo.

Em outras palavras, e observado pelo lado do marketing, na maior parte dos casos observados não há um planejamento prévio de estratégia de abordagem ao mercado, como pressupõe a idealização do *composto de marketing*, o qual, segundo Ferreira, Reis e Serra (2010), estabelecem uma base da estratégia de marketing, e é constituído por: **produto**, incluindo bens e serviços (o que produzir ou oferecer ao mercado, o que o cliente deseja comprar), **preço** (a que preço vender, quanto o cliente comprará a cada preço), **canais** (onde oferecer o serviço, onde o cliente prefere encontrar a oferta) e **promoção** (como persuadir o cliente). Os relatos obtidos mostram a definição de produto já em etapa de operação do escritório. Os demais três itens serão explorados em outras questões (vide Apêndice I).

A despeito da definição dada, por exemplo, por Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) para **vantagem competitiva** (quando implanta uma estratégia que os concorrentes não conseguem copiar, ou acham custosa demais para imitar) e de **retornos acima da média** (aqueles maiores do que o investidor espera ganhar com outros investimentos alternativos de risco semelhante), colocamos a questão livremente aos entrevistados sem qualquer explicação do termo, de forma a explorar também o que os entrevistados entendem por *vantagem competitiva* num escritório de Arquitetura e Urbanismo.

É importante ressaltar que *baixos custos* foram apresentados como vantagem competitiva nas entrevistas A, C, F. Por um lado, este posicionamento encontra ressonância como uma das Estratégias Competitivas Genéricas identificadas por Porter (1986), a *liderança no custo total*, que ficou muito popular nos anos 1970 com a popularização do conceito de *curva de experiência*. Por outro, pode ser questionado enquanto *estratégia que os concorrentes não*

conseguem copiar ou acham custosa demais para imitar. Além disso, também dificulta qualquer tipo de retorno acima da média se o baixo custo operacional for acompanhado de prática de estabelecimento de preços com base no custeio (existe uma questão específica sobre isso, vide Apêndice I).

Experiência, conhecimento e capacidade técnica também compareceram de forma relevante nas respostas (entrevistas A, B, C, D, E, G), refletindo certo grau de consciência dos entrevistados em relação à *proposta de valor* (benefícios entregues, considerado em conjunto com o preço pago pelo consumidor) como componente de vantagem competitiva. Porém, alguns dos entrevistados, ao longo da entrevista, misturam conceitos de *custo* e *preço* em vários momentos, talvez seja uma consequência da precificação baseado no custeio. Tomando esta premissa como verdadeira, a associação da *entrega de valor elevado* (pela elevada experiência e capacidade técnica) à *prática de preços baixos* não faria sentido como estratégia competitiva de longo prazo, pois o valor entregue não estaria sendo bem remunerado, além do baixo preço prejudicar a percepção de alto valor no serviço prestado.

Alternativamente, uma possível explicação rival seria a da consciência do significado de *custo* diferente de *preço*, onde os entrevistados teriam conseguido a façanha de entregar alto valor agregado numa estrutura de baixo custo. Entretanto, é muito pouco provável que tantas empresas selecionadas para as entrevistas tenham conquistado tal magnitude de vantagem competitiva, como sustenta o próprio trabalho de Porter (1986). Um indício disto é a manifestação de que estes escritórios não trabalham com folga financeira, como veremos em outras respostas (vide Apêndice I).

Uma vantagem competitiva importante citada foi as premiações em concursos (entrevista G), que, de fato, é custosa a ser obtida pela concorrência. Seria interessante saber o quanto estas premiações de fato influenciam a percepção de valor por parte do cliente, informação esta difícil de se obter em estudos de casos exploratórios **feitos com o ofertante**, como este.

Todas as entrevistas mostram o desejo, em maior ou menor grau, de *diversificação* da atuação profissional sem a incorporação de outras atividades anteriores ou posteriores ao processo produtivo estabelecido (sem verticalização). Com exceção da entrevista D (que tenta vender também um guia de Arquitetura baseado na *web*), e, em menor grau, na entrevista E (que busca novos segmentos na incorporação imobiliária e no varejo), nenhum entrevistado fala em uma diversificação mais radical, como buscar segmentos de clientes muito diferentes dos atuais.

“Novos segmentos de clientes” é entendido como ampliação da carteira de clientes em outros setores da sociedade, mas para a prestação de serviços de alguma forma similares aos atuais.

Ferreira, Reis e Serra (2010) entendem que os motivos para a diversificação são basicamente dois: (a) beneficiar a empresa aumentando sua eficiência, através de economias de escala e de escopo, reduzindo custos de transação, por exemplo; (b) os proprietários da empresa não decidem diretamente diversificar, pode refletir as preferências dos gerentes (conflito de agência). Como as empresas estudadas neste trabalho são de pequeno porte e geridas pelos proprietários, o item (b) não faz muito sentido como explicação de atratividade pela diversificação. Além disso, pode haver aqui um terceiro motivo não elencado por esses autores: todos os entrevistados relatam dificuldades e preocupação em relação ao enfrentamento da flutuação de demanda, e à captação de novos clientes e contratos. Transparece nas respostas o entendimento da diversificação como possibilidade de ampliar essa captação.

Quando os entrevistados A e C respondem que não querem adicionar ou alterar o atual modelo de negócios, tendo respondido “sim” à questão anterior (desejo de diversificação), corroboram o entendimento de que a busca de novos segmentos de clientes é vista como ampliação da capacidade de captação sem modificações estruturais na organização. Em outras palavras, estes entrevistados demonstram o desejo de aproveitar ao máximo os modelos de negócios estabelecidos também com outros clientes, mas sem investir em novos arranjos.

Por outro lado, quando os entrevistados B, D, E, F respondem positivamente à questão, complementam demonstrando a intenção de aprimorar (ou formalizar – entrevista G) os modelos de negócios existentes, muito mais que possíveis intenções de desenvolver novos modelos de negócios completos.

A questão foi colocada evitando definir modelos de negócios de forma a explorar também o entendimento dos entrevistados quanto à definição do termo. Observando em conjunto todas as respostas fornecidas ao longo da entrevista, é perceptível que a entrevistada B possui um entendimento mais completo de *modelo de negócios* que outros entrevistados, o que reforça a observação de mudanças entre gerações de arquitetos apresentadas no início deste bloco de análise das respostas. Também transparece, na entrevista G, a menor tolerância de uma entrevistada com formação mais recente (graduada em 2012) à informalidade, se comparada com outros entrevistados formados a mais tempo.

O conceito de *modelo de negócios* está associado ao teste das oportunidades visualizadas quando o empreendimento ainda está no plano das ideias (OSTERWALDER e PIGNEUR,

2010; DORNELAS et al, 2017). Quando as respostas demonstram pouco ou nenhum conhecimento sobre *modelos de negócios*, a probabilidade do empreendimento ter sido de alguma forma testado antes de ser colocado em prática se reduz substancialmente, além de reforçar a suspeita de que estes empreendedores partem para a operação do negócio se apoiando mais na intuição e na esperança de aprender durante a atividade do que em qualquer forma estruturada de validação do modelo de negócios. Portanto, a probabilidade de sucesso e sobrevivência no longo prazo também se reduz.

Quando questionados sobre os principais *riscos* identificados, a *dificuldade em lidar com as flutuações de mercado* apareceu nas entrevistas A, C, E de forma exclusiva como principal risco do modelo de negócios destes entrevistados, além da entrevista D apontá-lo dentro de um conjunto de preocupações. Fica claro, ao longo das entrevistas, que estas empresas operam muito próximas aos seus limites de custeio operacional, sem folga financeira, o que oferece vulnerabilidade às flutuações naturais de demanda⁶⁴.

A entrevista B vê como principal risco a precificação, transparecendo uma visão também presente nos demais entrevistados de forma geral (vide demais respostas), da busca de um “preço justo” com base num entendimento de homogeneidade de mercado e na busca de referências na concorrência, e não no valor percebido pelo cliente. Em parte, esta tendência está alinhada com alguns manuais de precificação da área, como exemplifica o *ManuArq* (MAFFEI, 1990) e algumas tabelas de honorários antigas, como as distribuídas por diversas unidades estaduais do Instituto de Arquitetos do Brasil (IAB) desde os anos 1950, e recomendações da União Internacional de Arquitetos – UIA (CONSELHO DE ARQUITETURA E URBANISMO DO BRASIL, 2013, p.29). Estas iniciativas possuem o louvável mérito de terem iniciado esta discussão no país, e – importante ressaltar – em nenhum momento dizem que o *valor percebido* deveria ser ignorado na precificação – muito pelo contrário, procuram estabelecer parâmetros de preços justamente na capacidade de entrega de *valor* pelo trabalho de arquitetos e urbanistas. Porém, como qualquer atividade pioneira, enfrentaram o desafio de construir o conhecimento desde o início, e para isso precisaram divulgar, na época, a ferramenta que mais faltava na ampla divulgação do assunto: o levantamento de gastos (principalmente custos e despesas), inaugurando os conceitos de **resultado por contrato** e de **apropriação de horas trabalhadas**, hoje amplamente utilizados pelos escritórios de arquitetura e urbanismo, como confirma este rol de entrevistas aqui transcritas.

⁶⁴ Vide as duas estratégias identificadas de enfrentamento de flutuação de demanda por parte dos entrevistados na Questão 35.

A entrevista D inclui riscos financeiros advindos de uma captação de dívidas feita por necessidade imediata e sem fazer parte de um planejamento de estrutura de capital. Em geral, os entrevistados não querem alavancagem financeira e veem as dívidas como um problema a ser evitado (vide Apêndice I). Esta captação citada na entrevista D reforça a percepção de pouca ou nenhuma folga financeira na operação destes escritórios.

A entrevista E, apesar de ter dado grande peso à captação e homogeneização de demanda em outras questões, colocou como principais riscos questões relacionadas à manutenção do capital de giro líquido.

A entrevista G apresentou riscos específicos de descasamento de ritmos e dificuldades com o planejamento operacional e de custeio interno em contratos públicos. Estas preocupações **não foram** citadas pelos entrevistados A, D, ou E, que também lidam com contratos públicos. É possível que a dificuldade seja mais específica de contratos advindos de concursos (foco do escritório G), em comparação com outras modalidades de licitações (foco dos demais citados).

Uma postura de perenidade tende a estar presente nas grandes empresas globais, enquanto a organização desenhada para a vida útil limitada à de seus criadores tende a ser a postura de empreendimentos nascidos com o objetivo de viabilização da prática de profissionais liberais sem o conceito de empreendimento (oportunidade visualizada e riscos assumidos), **mas isto não é uma regra**. Feldmann (2010, p.35), por exemplo, mostra que grandes empresas latino-americanas tendem a permanecer nas mãos de um indivíduo, ou de uma ou duas famílias. Portanto, a questão sobre o desejo de perenidade do escritório **não foi construída com tal espírito de categorização**, mas como um questionamento exploratório do quanto a atitude geral do entrevistado se aproxima ou não das características empreendedoras no longo prazo.

De certa forma, esta questão aparece no próprio nome do escritório, tal como cita o entrevistado D: o nome da marca criada com os mesmos nomes (ou suas letras iniciais) das pessoas físicas que a criaram são uma espécie de “endosso” de partida, intencional, de pessoas cujos nomes carreguem atributos positivos à empresa (pelo menos, é o que se imagina do ponto de vista racional neste tipo de associação). Ao estabelecer a marca do escritório com os nomes dos criadores ou dos arquitetos titulares, a vida útil da marca também começa a ter a vida humana destas pessoas como referência. Ainda que não seja um limitador rígido (vide tantos escritórios que continuam a atividade após o falecimento dos titulares, como o *Zaha Hadid Architects*, por exemplo), é difícil imaginar a sobrevivência destas marcas em prazos muito longos (talvez com raras exceções).

Por outro lado, marcas criadas com nomes distintos dos nomes dos criadores ou titulares (como apareceu na entrevista B), tendem (nem sempre, e ainda que não garantam) a uma maior probabilidade de atitude de independência de prazos e cronologia. Casualmente, a entrevista B acabou corroborando este entendimento, ainda que esta expectativa de alinhamento poderia muito bem não ter havido. E os demais entrevistados, cujos escritórios se atrelam aos nomes dos titulares, também se alinharam na postura alternativa, de não ter havido nenhuma consideração de perenidade do escritório para além dos tempos dos criadores. Esta constatação também se alinha com o conceito descrito pelo entrevistado E (“autônomos trabalhando sob um CNPJ”), guardando alguma distância do conceito de **empreendimento** *stricto sensu*.

4.3.6 Bloco Marketing – questões 14 a 23

Investigamos se houve, e se está claro para o entrevistado, o item básico para a construção de um modelo de negócios (o **público-alvo**, item pelo qual se inicia o desenho do *Canvas*, assim como a *proposta de valor*). O modelo de negócios se pergunta, antes de qualquer outra coisa, para quem se imagina oferecer alguma coisa (OSTERWALDER; PIGNEUR., 2010, DORNELAS et al, 2017). Em geral, as respostas retornaram com grau elevado de indefinição de público-alvo (A, C, D, E, F, G), apesar do entrevistado C delimitar seu público-alvo principal (transportadoras) em outras respostas. A entrevistada B foi a que mais se aprofundou ao delimitar um público-alvo, ainda que mantida grande amplitude. Este conjunto demonstra que, ainda que estas empresas tenham empenhado esforços na construção racional de modelos de negócios, mesmo que sem utilizar o *Canvas*, provavelmente não o fizeram de forma estruturada, pois seu elemento básico ainda não está muito claro na mente dos entrevistados.

Entretanto, Feldmann (2010, p.39) sinaliza que o problema é mais amplo, pois identifica o pouco entendimento a respeito dos clientes como característica geral de empresas latino-americanas. Faz parte do contexto cultural desta região do globo começar a produzir e, só depois, verificar se era isso mesmo que os clientes queriam. É raro o planejamento estratégico prévio definindo a que clientes se dirigir.

Uma explicação rival possível é a de que estes entrevistados podem ter seguido com a construção de modelos de negócios considerando o público-alvo de forma ampla. Entretanto, esta explicação parece ser menos plausível tendo em vista as respostas fornecidas às questões iniciais (pouco uso de planos de negócios, relato de escritórios fundados com objetivo de

atuação de profissionais liberais, desconhecimento do *Canvas* pela maioria dos entrevistados). A entrevistada G corrobora este entendimento quando cita proximidade com familiar da área de marketing, e, ainda assim, deixa bem clara a inexistência de qualquer plano de negócios estruturado no escritório.

Por outro lado, a mesma entrevistada G transparece alguns entendimentos convergentes em várias entrevistas sobre *valor percebido*, como por exemplo: (a) a percepção de que os atributos que trazem benefícios tangíveis são percebidos na construção em si, e não no projeto de arquitetura (*quis fazer um projeto para uma casa dele, construir, na verdade*); (b) a necessidade de haver percepção de valor suficiente para cobrir o nível de preço praticado, ou seja, precificar sobre o valor percebido, e não com base no custeio; (c) reconhece que a percepção de valor tem alguma independência em relação à renda, estilo de vida ou grau de instrução.

Também chama a atenção as colocações da entrevista A: “se a gente for fazer marketing” e considerar que uma tentativa de contato direto com potenciais clientes não se enquadra como “estratégia de marketing”, transparecendo o entendimento parcial do conceito de marketing. É, no mínimo, curioso ver esta lacuna num setor especialista em desenvolvimento de produtos, especialmente em seu design, atividades estas que não poderiam ser mais íntimas e inerentes ao marketing. Também chama a atenção a visão do “uso de marketing” como uma alternativa, como se houvesse uma opção de trabalhar sem marketing, o que também não faz muito sentido quando consideramos o marketing como parte da essência estratégica organizacional.

Apesar dos entrevistados, de forma geral, delimitarem um cardápio de ofertas que pode ser considerado amplo sob alguns aspectos (projetos *para quem*, de *que tipo*, que *tipo* e *escala* de obras, etc.), nenhum entrevistado hesitou nesta resposta. Isto pode ser interpretado como alguma clareza na *escolha* de que tipo de serviços serão oferecidos. Olhando para o fundo desenhado pela figura (pelo negativo), ao escolher o que o escritório *faz*, também é escolhido o que o escritório *não faz*, corroborando observações apresentadas anteriormente – número de atividades registradas, conforme *Anuário* do CAU/BR (CONSELHO DE ARQUITETURA E URBANISMO DO BRASIL, 2018a) sobre a segmentação da atuação do arquiteto e urbanista (escolha de mercados de atuação).

Uma possível explicação rival poderia ser o desconhecimento de toda a gama de possibilidades de atuação profissional. De fato, a Resolução CAU/BR número 21, de 5 de abril de 2012, que trata do assunto, é extensa e diversificada. Portanto, é muito provável que poucos profissionais possuam conhecimento completo destas possibilidades todas. Porém, há duas evidências de que

o argumento do desconhecimento é frágil: em primeiro lugar, o preenchimento do Registro de Responsabilidade Técnica (RRT) é obrigatoriamente eletrônico, e neste preenchimento, todas as alternativas de atividades técnicas estão disponíveis e “a um clique de distância”. Mesmo que os profissionais não naveguem pelos *menus* explorando as possibilidades de atuação profissional, não faz sentido alegar o desconhecimento de outras possibilidades além das mais registradas, pois o preenchimento já se inicia com um menu de *grupos de atividades*. E o segundo ponto está nas próprias respostas que estamos aqui comentando. Vide, por exemplo, a resposta do entrevistado A – o qual diz não explorar atividades de *consultoria* (gestão do processo de projeto), mas sabe que poderia fazê-lo. Isso sem falar na variedade de respostas fornecidas pelos entrevistados, que incluíram orçamentos, consultoria, ensino, interiores, coordenação e várias outras possibilidades, tanto nesta quanto em outras questões.

Novamente a questão do *valor percebido* apareceu, desta vez na entrevista E, que reconhece o projeto de arquitetura como veículo, e não o benefício em si. Numa analogia ao exemplo de Kotler (2007), que mostra que ninguém compra uma furadeira, mas furos na parede ou o quadro fixado, o entrevistado E também transparece a percepção de que seus clientes **não estão comprando o projeto de arquitetura** em si (*a gente vende papel, ninguém quer isso*), mas a construção final (*o cara quer a obra completa; ele quer a obra finalizada*), onde estão os atributos adquiridos na busca pelos benefícios (*então a gente começou a se associar com alguns empreiteiros, algumas construtoras*).

A *análise da concorrência* concentra-se em cada uma das organizações com as quais se concorre diretamente, com o objetivo de entender o que direciona o concorrente, quais são seus objetivos, o que o concorrente está fazendo (e pode vir a fazer), em que o concorrente acredita sobre o setor e quais são as capacitações dos concorrentes. Esta é a área de *inteligência competitiva*, a qual reúne dados e informações que a empresa coleta para compreender os objetivos, premissas, estratégias e capacitações dos concorrentes.

As respostas obtidas mostraram que os entrevistados entendem “análise da concorrência e do setor” como um estudo aprofundado, detalhado, de identificação objetiva de concorrentes, ou, pelo menos, trabalhoso o suficiente para que a possibilidade fosse descartada.

Nenhum entrevistado abordou diretamente (e nem era esperado que o fizessem) a questão da *estrutura de mercado* em que estão inseridos. Conceitos básicos de Microeconomia e de Economia de Empresas não costumam fazer parte da formação do arquiteto e urbanista. Apesar de não ter havido a expectativa de receber respostas com clareza a este respeito, havia a

possibilidade destes competidores (a) perceberem os mecanismos e características do ambiente de negócios em que estão inseridos – tal como desenvolve o entrevistado E, aproximando-se muito dos estudos de Stevens (2003); ou, pelo menos, (b) que este mercado é diferente de outros. Estas duas possibilidades se confirmaram nestas e em outras respostas: todos os entrevistados, sem exceção, perceberam a natureza da competição na estrutura de mercado em que atuam, e sabem que é uma estrutura diferente de outros mercados.

Obviamente, também não havia a expectativa de identificarmos com clareza as estruturas de mercado em que estes entrevistados atuam pelos motivos já mencionados. Entretanto, em relação a essa classificação dada pelas Ciências Econômicas, algumas conclusões dadas pelo conjunto de respostas de cada entrevistado são:

- Nenhum entrevistado é *monopolista* em nenhum mercado em que atua, pois não conseguimos identificar nenhum mercado com barreiras à entrada suficientemente elevadas para isso;
- Apesar de poder haver risco de padronização e massificação da prestação de serviços de arquitetura e urbanismo em alguns mercados (como aprovação de projetos e autorização à execução de obras em prefeituras, por exemplo), nenhum sinal de estrutura de *concorrência perfeita* foi identificado entre os entrevistados;
- Algumas estruturas de mercado de nichos específicos podem se aproximar de *oligopólios*, como, por exemplo, escritórios que trabalham com foco em concursos (entrevistada G, por exemplo), museografia (entrevistado A), ou, como podemos inferir, escritórios que atuem em nichos específicos onde os concorrentes se identificam e reconhecem com alguma facilidade;
- A maior parte do mercado parece ser composta por estruturas de *concorrência monopolista*, pois três condições para isso aparecem com clareza nas entrevistas: a crença de que a sua política de preços não afeta os concorrentes, de que a um mesmo nível de preços diferentes consumidores preferirão diferentes ofertantes, e a fixação de preços acima de seu custeio (usado, aliás, para a precificação em diversos escritórios entrevistados).

A versão original do questionário perguntava sobre o pacote de valor oferecido ao mercado de forma mais direta, mas no pré-teste ficou claro que o termo *valor* seria facilmente confundido com *preço* ou com *custos*. Assim, o termo foi substituído por uma possível descrição implícita de *valor* (benefícios entregues pelo preço cobrado), seguindo o entendimento de Kotler (2007).

É perceptível que, de forma geral, os entrevistados têm consciência do valor entregue e percebido pelo cliente. A entrevista D chama a atenção pela cultura da prática de “preço justo” como uma faixa estreita de variação, e quando o escritório cobra mais do que a concorrência, vê necessidade de abaixar o nível de preços para se equiparar a outros participantes do mercado, ainda que a percepção de valor pelo cliente seja superior ao preço (havendo assim o excedente do consumidor), e eliminando qualquer possibilidade de uso da precificação como ferramenta de diferenciação de marca. De outro lado, o entrevistado E, por exemplo, demonstra ter consciência de prática de preços abaixo de suas possibilidades frente ao valor entregue ao cliente, entregando, portanto, maior excedente ao consumidor com o consumo das próprias margens operacionais potenciais do escritório. Nesta questão já aparece (entrevista F) certo descolamento entre a proposta de precificação da Tabela de Honorários do CAU/BR (CONSELHO DE ARQUITETURA E URBANISMO DO BRASIL, 2013) e a prática de precificação pelos escritórios, percepção que se aguça ainda mais nas respostas específicas sobre precificação (vide Apêndice I).

De forma geral, a base para a definição dos serviços oferecidos pelo escritório (não o produto desenvolvido *para o cliente*) é a experiência técnica e a demanda imediata que se coloca à frente. Nenhum entrevistado deu qualquer sinal de busca ativa por uma demanda previamente identificada. Apareceram também nas respostas: a satisfação pessoal (entrevista B); a ponderação pelo melhor retorno financeiro (entrevista F); a base em experiência anterior com gerenciamento de obras (entrevista F), aqui já apresentando sinais do esgotamento do modelo de planejamento em cascata. Esgotamento esse que motivou uma série de iniciativas de metodologias ágeis, como por exemplo, o desenvolvimento do *scrum* (SUTHERLAND; SUTHERLAND, 2016).

Ao explorar a questão da *precificação*, perguntamos diretamente como se estabelece, e se a Tabela de Honorários do CAU/BR faz parte deste processo. De forma geral, é baseada no *custeio* (entrevistas A, B, C, D, F), ou alguma referência anterior do escritório (entrevista D). Tabela do CAU/BR parece ser algumas vezes consultada como referência, mas sem determinar o preço de venda (entrevistas A, C, D). O mais próximo de utilização direta da Tabela de Honorários aparece apenas na entrevista E – ainda assim, com nível de precificação máximo equivalente à metade do recomendado pelo CAU. Diversos entrevistados citaram a Tabela do CAU como uma referência de preço muito elevada, que (a) não é utilizada por este motivo (entrevistas B, C, E, F, G), ou (b) se equipara aos preços mais altos já cobrados um dia pelo escritório, mas que não refletem a prática atual (entrevistas A, D). Considerando, por hipótese,

a distribuição de preços praticados como uma curva normal, a Tabela do CAU estaria na cauda superior desta distribuição. Acima, portanto, das medidas de tendência central.

As respostas dos entrevistados a esta questão e a questões relacionadas (mais à frente) são preocupantes por indicar uma tendência de precificação baseada no custeio, o que *tende justamente a este cenário de lucro econômico igual a zero de forma generalizada*.

Os entrevistados, de forma geral (exceto entrevistado C), utilizam intensamente as *redes sociais* para fazer uma comunicação de marketing ampla e inespecífica, provavelmente em decorrência do público-alvo pouco definido. Também é notável que este assunto não esteja entre as prioridades de vários entrevistados, apesar dos mesmos entrevistados manifestarem, como uma das principais dores, a dificuldade de captação.

É necessário ressaltar aqui a falta de intimidade da maioria dos entrevistados com o conceito de *canais de marketing*. Isto já era esperado, de forma que as exceções foram surpresas positivas em relação à proposição teórica inicial da pesquisa.

Aqui também continuam os desdobramentos da falta de identificação de público-alvo, de forma que as ações de marketing são dispersas, sem buscar grupos específicos, acessando, via de regra, círculos sociais e contatos próximos. A única alternativa que surgiu nas respostas foi a de licitações e concursos públicos, situação em que o contratante (Estado) é legalmente obrigado a dar igualdade de condições de competição entre quaisquer ofertantes, eliminando quase que completamente o poder de ação de ferramentas de marketing como comunicação, gestão de canais, diferenciação e posicionamento. No caso de licitação pública, o contratante concentra a decisão de escolha no quesito *preço*, ainda que haja nota pela capacitação ou proposta *técnica* no certame, conforme Lei Federal 8.666/93.

Assim como outras questões deste bloco de marketing, vários entrevistados pareceram não ter o conceito de *diferenciação* claramente definido no escritório. Entrevistados A, C, D, E, G demonstraram, em algum nível, não ter a questão da diferenciação na pauta de preocupações no cotidiano de gestão do escritório, apesar de terem, em outras questões, demonstrado confiança na capacidade, experiência, ou acervo técnicos para enfrentar a concorrência na competição natural de mercado. Esta posição aparece explicitamente na resposta da entrevistada G a esta questão específica.

O marketing ajuda a estabelecer a vantagem competitiva ao exigir a atuação e congregação de esforços de todas as funções da empresa, e uma destas manifestações é quando ajuda a **posicionar a empresa na mente do consumidor** (FERREIRA; REIS; SERRA, 2010). A

questão sobre *posicionamento* explorou como este tipo de ação estratégica ocorre (ou deixa de ocorrer) nos escritórios de arquitetura.

A maioria dos entrevistados concentrou o posicionamento de mercado a partir de seus processos internos, enfatizando **competência técnica** (B, C, D, E, F, G), **solucionador de problemas** (C, D), **pontualidade** (F, G), **baixo custo** (C, E). Estes aspectos fazem parte do âmbito de infraestrutura do negócio, são representados do lado esquerdo do *Canvas* (será detalhado mais à frente). Os aspectos mais visíveis e tangíveis ao público-alvo também foram citados, apesar de em menor proporção: **entrega de valor** (*escritório que vai executar o que você sempre desejou* – B, *eu queria que isso chegasse para as pessoas, que a gente pode fazer uma coisa muito boa* – E), **relacionamento** (*todos os meus clientes são meus amigos de longa data* – C). Esta tendência – de evidenciar qualidades internas como as principais armas competitivas – também aparece em respostas e outras questões, com menor peso a aspectos de contato externo do negócio, como determinação estratégica do público-alvo, relacionamento, canais, entrega de valor e política de precificação estratégica (o lado direito do *Canvas*).

4.3.7 Bloco Pessoas – questões 24 a 27

Apesar de os entrevistados A, B, D, E, e G terem respondido que **os sócios** possuem conhecimentos e competências complementares, percebe-se que a complementariedade afirmada é dentro do espectro técnico na Arquitetura e Urbanismo (exceto pelo entrevistado E, quando cita habilidades e competências administrativas do sócio). Parece ser raro os arquitetos criarem sociedade com profissionais de outras formações, ainda que sejam sinérgicas entre si (como, por exemplo, engenheiros civis, tecnólogos, geógrafos, etc.).

Da mesma forma, os entrevistados que citaram alguma complementariedade **de equipe** (B, D, G) aparentemente o fizeram considerando competências técnicas dentro do campo da Arquitetura. Não foi identificada nenhuma equipe com pessoas de formação diferente de Arquitetura e Urbanismo.

A entrevistada G citou o planejamento de perfis de **personalidade** no escritório, aspecto estratégico de destaque na literatura de comportamento organizacional que nenhum outro entrevistado citou. Segundo Robbins (2005), **personalidade** é definida como um conceito dinâmico que descreve todo o crescimento e desenvolvimento do sistema psicológico da pessoa, de forma a se ajustar ao seu ambiente, e pode também ser descrita como a soma total das

maneiras como a pessoa reage e interage com as demais. É influenciada pela hereditariedade, pelo ambiente e pela situação em que se encontra. Características duradouras que podem descrever o comportamento das pessoas, quando presentes em um grande número de situações, são chamadas de **traços de personalidade**. Já se acredita que tais características possam ajudar na seleção de funcionários, adequação ao trabalho e orientação para o desenvolvimento de carreira. Diversos esforços foram empregados em tentar identificar os traços primários que governam o comportamento, mas a maior parte desses estudos gerou listas tão extensas que dificultavam generalizações.

Os únicos entrevistados que não disseram sentir falta de alguma pessoa para realizar atividade administrativa ou de gestão foram os entrevistados B (sente falta de outro arquiteto), e C (não sente falta de outra pessoa no escritório). Os demais entrevistados manifestaram desejo de reforço **comercial** (A, G), **financeiro** (D, F, G), **estratégico** (D, E, G), e **administrativo** (D, G). É importante observar que:

- a) A figura de uma secretária, que costumava existir em escritórios de arquitetura, parece ser rara nestas estruturas atuais;
- b) O fluxo de caixa e as atuais estruturas de quase todos os entrevistados não permitem, e provavelmente continuarão não permitindo num futuro próximo, a contratação de pessoas com estes perfis desejados, o que leva à necessidade de outros arranjos para a solução do problema: ou a capacitação técnica de sócios nestas atividades, ou a terceirização destes serviços – que nos casos de atividades estratégicas não é recomendada por Besanko et al (2008), ou ainda a solução coletiva em parcerias com outros escritórios, nos moldes em que a entrevistada G afirma fazer com questões operacionais de produção.

Investigamos também o quanto e como as questões de *motivação* e *retenção* dos colaboradores estão sendo tratadas no planejamento de negócios em Arquitetura e Urbanismo. Um dos aspectos mais preocupantes nas repostas obtidas foi a associação de *remuneração* à *motivação* do colaborador (entrevistas C, E, G), uma relação que a área de Gestão de Pessoas já tem como consenso há várias décadas que **não existe** na forma direta como estes entrevistados colocam.

Colocadas as principais teorias motivacionais em evidência, fica mais claro o tom preocupante, por exemplo, da limitada visão de possibilidades motivacionais em várias das entrevistas (como a associação de motivação a financiamento de cursos e treinamentos – entrevista D). Por outro lado, a entrevistada B citou o empoderamento do colaborador, os entrevistados A e C citaram

a quebra de hierarquia, e os entrevistados E e G citaram o compartilhamento de autoria dos projetos, todos estes aspectos alinhados às teorias motivacionais citadas, considerando sua transposição para a atividade do arquiteto e urbanista.

O aspecto motivacional é estratégico para o negócio, e está intimamente associado ao sucesso do empreendimento. Ries (2012) reforça que a paixão, a energia e a visão que as pessoas trazem para os empreendimentos nascentes são recursos valiosos e preciosos, não deveriam ser desperdiçados. O mesmo autor ressalta também que a empresa é maior do que a soma de suas partes, é uma iniciativa intensamente humana.

4.3.8 Bloco Finanças – questões 28 a 33

Todos os entrevistados, sem exceção, demonstraram, em algum momento durante a entrevista, ter uma visão negativa em relação à captação de recursos por endividamento (alavancagem financeira).

A Administração Financeira considera dois grandes motivos pelos quais uma empresa deveria buscar algum grau de alavancagem financeira: o **primeiro** é o chamado *benefício fiscal*, que consiste no fato do pagamento de juros (remuneração do capital de terceiros) dedutível no Imposto de Renda. Entretanto, esta opção só faz sentido a partir de certo nível de faturamento mensal que provavelmente a maioria destas empresas entrevistadas não atinge. O **segundo** motivo seria o fato do custo do capital de terceiros ser inferior ao custo de capital próprio. Porém, esta condição só é verdade quando há racionalidade financeira de exigência de retorno ao proprietário ou acionista, o qual corre riscos maiores que os credores, portanto deveriam exigir maior retorno financeiro. E fica evidente nas entrevistas que o conceito de retorno sobre o capital próprio (retorno financeiro do investimento) não é um conceito de exigência cotidiana destes escritórios. Pelo contrário, grande parte deles trabalha em linha de sobrevivência, o que significa que os retornos financeiros provavelmente estão abaixo dos retornos médios de mercado, e possivelmente abaixo até das taxas livres de risco do país. Neste contexto, é compreensível a rejeição da maior parte dos entrevistados à possibilidade de alavancagem financeira.

Apesar dos entrevistados E e F terem dado respostas em outro sentido, aparentemente os escritórios possuem clareza muito maior em relação ao custeio em comparação, por exemplo, com os retornos mínimos de capital próprio (vide perguntas anteriores). É possível que este

comportamento seja resultado dos movimentos pioneiros de gestão financeira neste campo, como a publicação, por exemplo, do *ManuArq* (MAFFEI, 1990). Por outro lado, os conceitos iniciais da época parecem ter evoluído menos que o necessário, pelo que indica, a título de exemplo, o grande número de escritórios que praticam a precificação a partir do custeio (vide comentários sobre a questão específica de precificação).

As respostas, como um todo, demonstram que os entrevistados tentam, em maior ou menor grau, fazer projeções de fluxo de caixa do escritório, mas com ferramental mínimo e muito pouco ou nenhum treinamento para isso. Entretanto, parecem mais com orçamentos de obra do que planejamento financeiro de empreendimentos que enfrentam as incertezas de mercado. Os únicos entrevistados que afirmaram não fazer nenhuma tentativa neste sentido foram o C (deixou de fazer), e E (não faz, mas gostaria de fazer).

O ponto que mais se destaca neste bloco de respostas é a completa falta de intimidade com indicadores de retorno em projetos – justamente entre arquitetos, profissionais estes que lidam com projetos diariamente. Uma possível explicação seria que os arquitetos e urbanistas são treinados para o projeto no sentido de definição e especificação técnica do produto (em inglês, *design*), mas com pouco treinamento no sentido de projeto enquanto empreendimento, com todas as complexidades de gerenciamento envolvidas (em inglês, *project*).

Também é evidente a falta de intimidade dos arquitetos entrevistados com o ferramental básico de planejamento e análise financeira, o que parece resultar em boa parte das dificuldades citadas nas respostas.

4.3.9 Bloco Operações – questões 34 a 37

Quando perguntamos se há investimentos no desenvolvimento de novos serviços a oferecer ao mercado, as respostas apresentaram certa contradição em relação aos riscos identificados no negócio, em especial quanto ao enfrentamento de flutuação da demanda. Conforme apresentado no item 4.1, qualquer arquiteto e urbanista formado e atuante no território nacional brasileiro está habilitado a executar 42 atividades profissionais diferentes – desconsiderando as atividades de *Ensino e Pesquisa*, *Engenharia de Segurança do Trabalho* e *Exercício de Cargo e Função*. E cada uma destas atividades pode se desdobrar em vários produtos diferentes a oferecer ao mercado, sem falar em outras atividades não regulamentadas com as quais os arquitetos também têm afinidade. No entanto, vemos os entrevistados oferecendo apenas alguns poucos produtos

diferentes ao mercado, e tendo dificuldades no enfrentamento das flutuações de demanda nestes mercados (que provavelmente são os mais disputados, uma das melhores definições de *oceano vermelho* em qualquer campo). Mesmo assim, esta questão mostra que estes entrevistados continuam apostando nas mesmas atividades profissionais em que encontram tais problemas, e não pensam em desenvolver novos serviços a oferecer – exceto a entrevistado D, e mesmo este investiu em novo tipo de serviço por outros motivos.

Ao parceiros-chave estratégicos mais citados foram os **fornecedores** (A, B, D, E), parcerias **operacionais** (D, F, G) e parcerias de **captação** (D, E, F). O entrevistado C citou apenas o próprio cliente, que, do ponto de vista de modelo de negócios, não é um parceiro-chave em si, e sim uma entidade considerada no outro extremo da modelagem (para quem todo o negócio se orienta).

Este conjunto de respostas acabou esclarecendo também uma questão que não havia sido inicialmente prevista⁶⁵: a existência de duas estratégias distintas e recorrentes entre escritórios de Arquitetura e Urbanismo, de enfrentamento do desafio de flutuação de demanda pela estrutura organizacional. Ao flutuar a demanda, a necessidade de capacidade operacional para seu atendimento também varia. Em épocas recessivas, a manutenção da capacidade operacional mais elevada em estágio de ociosidade não faz sentido, é antieconômica, e pode nem se viabilizar. As duas formas encontradas de se lidar com isso foram:

- a) O escritório reduz sua estrutura interna em períodos recessivos, e reposiciona as pessoas que ficaram de forma versátil. Isto só é possível porque, **internamente**, as pessoas nestes escritórios possuem perfis e competências versáteis, e suas estruturas organizacionais remetem ao modelo de **estrutura em rede** (*network structure*), conforme descrita por Stanford (2007): valiosa para organizações ágeis, altamente inovadoras e que operem em ambientes que demandam velocidade, flexibilidade e foco no consumidor. Neste modelo, o trabalho é organizado em função de uma equipe e da unidade a ser entregue, frequentemente porque estas unidades possuem formas distintas de trabalho. Um exemplo é o entrevistado E, que relata ter se desfeito de parte da equipe para se adaptar ao período recessivo;
- b) O escritório procura trabalhar sempre com uma estrutura mínima fixa (que se sustente em períodos recessivos), e quando a demanda aumenta, faz parcerias sinérgicas com escritórios semelhantes, compartilhando seus próprios contratos ou participando de

⁶⁵ Um fenômeno que pode vir a ocorrer em estudos de caso, segundo Yin (2015).

contratos captados por outros escritórios, uma estratégia que ajuda inclusive a mitigar as flutuações de demanda. Isto é viável porque, em geral, os escritórios de arquitetura trabalham **externamente** em redes de contratos estabelecidos com fornecedores (de projetos complementares, como estrutura, instalações, aprovações, equipamentos, etc.) e com parceiros de atuação semelhante, numa **estrutura em clusters**: estilo organizacional ideal para condições que requeiram flexibilidade, inovação e mudanças (STANFORD, 2007). É uma “não-organização” no sentido de que não existe como uma entidade física, mas um modelo de subcontratação em que a equipe central (em geral, o escritório de arquitetura coordenador) dirige toda a rede de contratações de forma a gerenciar o projeto. Os subcontratados são *clusters* ao redor da equipe central que atendem a demandas específicas e temporais. O objetivo do modelo em *cluster* é fornecer ao cliente soluções inovadoras através de equipes de alta capacitação individual. Segundo Stanford (2007), é um modelo recomendado, entre outras situações, para quando há rápido ritmo de mudanças, quando os subcontratados devem fazer partes específicas do trabalho, e não há exigência de relacionamentos de reporte direto ao elemento central durante o desenvolvimento do trabalho. Os *clusters* são conectados por contratos entre os membros. Exemplo é o caso da entrevistada G, que faz parcerias estratégicas com outro escritório semelhante e evita ao máximo mudar a estrutura interna;

Apesar de quatro entrevistados afirmarem que atendem a todas (ou a quase todas) as demandas legais exigidas, percebemos algumas principais dificuldades dos escritórios principalmente em:

- a) O enfrentamento de intensas flutuações de demanda dificultam a contratação de empregados de forma plenamente correta com a legislação trabalhista, deixando os escritórios vulneráveis a riscos de ações trabalhistas (por exemplo, entrevista D);
- b) Dificuldade em trabalhar com *software* legalizado em função dos preços cobrados pelos desenvolvedores, considerados altos pelos entrevistados (E – em resposta a outra questão anterior, F);

5. Discussão dos resultados

Discutiremos os resultados obtidos em duas etapas. Na primeira etapa (itens 5.1 a 5.3), a discussão é construída a partir de cada grande fase da pesquisa, a saber:

- Levantamento de informações sobre profissionais, empresas e atividades técnicas registradas, a partir de uma leitura analítica do *Anuário 2018* (CONSELHO DE ARQUITETURA E URBANISMO DO BRASIL, 2018a), cujos resultados foram apresentados no item 4.1;
- Levantamento de informações sobre os escritórios de Arquitetura e Urbanismo em atividade no município de São Paulo a partir de informações públicas declaradas pelos próprios escritórios na internet, cuja listagem consta no Apêndice II, e resultados apresentados no item 4.2;
- Entrevistas em profundidade com sócios de escritórios de Arquitetura e Urbanismo em atividade no município de São Paulo, cujos resultados foram sintetizados no item 4.3 e Apêndice I;

Na segunda etapa (*síntese dos resultados*, item 5.4), os resultados acima são cruzados entre si em busca de uma análise mais ampla, de forma a construir, na sequência, possibilidades de encaminhamentos à questão (capítulo 6).

5.1 Atividades técnicas registradas – Anuário CAU/BR

O número de RRT emitidos por grupos de atividades indica que nem todas as empresas de arquitetura atuam sequer nos grupos de atividades a que os profissionais arquitetos e urbanistas estão habilitados. Considerar que uma empresa dificilmente emitirá um único RRT em todo o seu tempo de atividade reforça ainda mais esta percepção. As informações autodeclaradas pelas empresas em suas próprias páginas da internet indicam que estas costumam atuar com diferentes grupos, naturezas, e setores de clientes. Estas mesmas informações também mostram diferentes produtos principais oferecidos ao mercado, diferentes modelos de negócios (conceitos de escritórios), e selecionam nichos de atuação entre clientes privados.

Estes indícios, no mínimo, limitam a tese de atuação do arquiteto em todo o seu espectro de possibilidades de trabalhos profissionais. O único aspecto em que não foram encontrados

indícios de segmentação na atuação das empresas de arquitetura foi o critério geográfico no município de São Paulo.

Seria difícil, a partir deste estudo, considerar que o plano de negócios para a empresa de arquitetura e urbanismo tivesse um único modelo, pois a natureza de sua atuação no mercado é diversificada e contém considerável grau de incertezas. Isso nos conduz a um entendimento de que tanto o desenho do modelo de negócios da empresa de arquitetura e urbanismo, quanto seu aprofundamento no plano de negócios deveriam considerar a possibilidade de ser flexível, adaptável, ágil e de rápida inteligibilidade. Além disso, a constatação de atuação segmentada (ou em nichos) por parte do arquiteto e urbanista orienta para que um manual ou qualquer documento de recomendações para o plano de negócios em Arquitetura e Urbanismo, de forma geral, não deveria ser direcionado a algum modelo de negócios específico, como o do escritório que atua com foco principal em projetos de edificações, por exemplo.

Este entendimento alinha-se em muitos aspectos com recentes teorias da administração e de empreendedorismo no atual ambiente de transformação digital, como as propostas apresentadas por Osterwalder e Pigneur (2010), Rogers (2017), Sutherland e Sutherland (2016), Ries (2012) e Thiel (2014). O que estes trabalhos possuem em comum é justamente o reconhecimento de que as atuais empresas enfrentam um ambiente extremamente dinâmico, diversificado e de incertezas, para o qual o tradicional plano de negócios detalhado e determinista parece não funcionar adequadamente.

5.2 Levantamento de dados pela internet – escritórios em São Paulo

A observação de dados declarados pelos próprios escritórios (ou por seus colaboradores) corrobora, no território do município de São Paulo, a percepção inicialmente obtida através das atividades registradas⁶⁶ pelos arquitetos e urbanistas em todo o Brasil, de que não estamos tratando de um modelo de negócios, ou de um tipo de atividade econômica. O que chamamos de *escritório de Arquitetura e Urbanismo* é atualmente uma miríade de modelos de negócios construídos para oferecer serviços diversificados a tipos diferentes de clientes, através de uma ampla gama de estruturas organizacionais de diversos portes, conceitos de empreendimentos e localizações geográficas.

⁶⁶ Através dos dados agregados de Registros de Responsabilidade Técnica (RRT) apresentados no *Anuário 2018* (CONSELHO DE ARQUITETURA E URBANISMO DO BRASIL, 2018a).

A tradicional atividade do arquiteto e urbanista de projetar edificações não é a oferta principal de serviços em nem metade dos escritórios identificados no estudo. Além disso, foram encontrados escritórios que não trabalham com nenhum tipo de projeto, nem como atividade secundária, um tipo de manifestação que desvincula a prática profissional do arquiteto e urbanista da atividade técnica de desenvolvimento de projetos (*design*). Por outro lado, foram encontrados escritórios com menor tempo de atividade que se concentram em prestar serviços de suporte a outros modelos de negócios de terceiros, como consultoria (terceira atividade principal mais comum entre os escritórios), estudos de viabilidade, gerenciamento, ou até a tropicalização de conceitos arquitetônicos de redes de franquias estrangeiras, com o apoio à implantação de lojas no Brasil em diversos aspectos que vão muito além de algo que possa ser descrito num projeto tridimensional.

Ao se tratar de planos de negócios de escritórios de Arquitetura e Urbanismo, é necessário ter consciência dessa diversidade, que vai desde uma empresa de planejamento de garagens até outra que só faz estudos de viabilidade imobiliária, ou ainda prospecções para projetos de restauro. Reforça-se, portanto, o entendimento de que a atuação do arquiteto e urbanista não é, de fato, tão generalista e inespecífica quanto pode transparecer o discurso do arquiteto titular do escritório. Portanto, novamente, não há que se falar em um único modelo de plano de negócios para este conjunto de empresas, dada a variedade de modelos de negócios encontrada.

5.3 Análise das respostas nas entrevistas

Estes escritórios possuem pouco ou nenhum conhecimento sobre planos de negócios em geral, e pouco sabem sobre a construção de modelos de negócios com o *Canvas*. Ainda que estes escritórios não desenvolvam planos de negócios formais, é necessário algum planejamento estratégico do empreendimento, e para isso existem várias propostas de pensamento enxuto e objetivo alinhadas com o atual ambiente de negócios. Uma destas propostas, a título de exemplo, é a construção objetiva de planos de negócios já a partir do *Canvas*, colocada por Dornelas et al (2017).

Este desconhecimento não é linear; foi identificada uma tendência de maior conhecimento e priorização do tema entre as gerações formadas mais recentemente (2008 e 2012), quando comparadas com as entrevistas concedidas por dois arquitetos e urbanistas formados nos anos 1980. Também foi identificada uma geração de transição entre elas (formada ao redor da virada

do século) que percebe a necessidade de maior ferramental desde os primeiros anos de formados.

As questões **sobre aspectos estratégicos** quase sempre provocaram alguma reflexão por parte dos entrevistados antes do fornecimento da resposta, e muitas vezes acabaram se direcionando para os aspectos operacionais ou de planejamento da produção, sugerindo que estas questões não estão muito claras na mente desses gestores.

Também apareceram respostas (vide entrevistas A, D, E no Apêndice I) transparecendo modelos mentais muito mais próximos ao de *empregado* que ao de *empreendedor*, citando, por exemplo, a remuneração do empreendedor como “salário”, e identificando necessidades financeiras de pessoas físicas com muito maior peso que as de pessoas jurídicas. Quando algum aspecto típico da Administração de Organizações aparecia, tendia a fazer referências a modelos clássicos, muitas vezes industriais e construídos em estruturas organizacionais funcionais (em desuso em quase todos os setores, principalmente em prestação de serviços). Modelos de gestão contemporâneos, considerando ambiente de transformação digital, metodologias ágeis e outras ferramentas atuais apareceram pouco e, algumas vezes, em confusão de conceitos.

A terminologia também foi um obstáculo desde o pré-teste do roteiro, sendo mais comum a confusão de conceitos e mistura de entendimentos entre *valor*, *preço*, *gastos*, *custos* e *despesas*. Também houve confusões e dificuldade de entendimentos em relação a *vantagem competitiva*, *estratégia* e *marketing*, citando apenas os principais.

A questão **sobre a missão** (razão de ser do empreendimento) corroborou a expectativa inicial de haver três objetivos possíveis entre os arquitetos empreendedores: lucro, satisfação pessoal e/ou externalidades sociais positivas. Entretanto, surgiu também a *missão de sobrevivência* com presença mais forte que qualquer uma das três individualmente, um sinal de dificuldades conjunturais no setor. Mais à frente, quando questionamos sobre os riscos identificados, ficou claro que a flutuação da demanda é um dos mais preocupantes e que exige mais ações estratégicas para a sobrevivência.

Quando questionados **sobre o negócio ou o produto principal do escritório**, as respostas eram mais imediatas, claras e objetivas. Os escritórios parecem ter visão muito mais nítida de seus aspectos internos (processos, produtos, recursos, ferramentas, parceiros-chave e custeio) que dos externos (público-alvo, relacionamentos, pacote de valor e precificação). Do ponto de vista da Administração, poderia ser dito que concentram-se muito mais no *backoffice* que no *front door*. E quanto à linha de visão do cliente, parece haver mais energia investida na área que o

cliente não enxerga. Na área vista pelo cliente, parece haver maior investimento no portfólio como vitrine e ferramenta de captação. Do ponto de vista do modelo de negócios, parece haver lacunas principalmente na construção do pacote de valor, em canais, na identificação do público-alvo e na precificação consciente.

Esta descoberta ajuda a compreender o entendimento de estratégia dado pelos entrevistados, que variou entre a associação à captação de novos contratos e clientes (a área do modelo de negócios desenhada com menor nitidez pelos entrevistados), e à operação e aos sistemas da qualidade (retornando novamente ao *backoffice* conhecido e seguro). A construção de caminhos para obtenção de vantagens competitivas e perenização do empreendimento quase não aparecem nas entrevistas. Aliás, quase todos os entrevistados deixam muito claro que não há qualquer intenção de perenização do empreendimento; não consideram deixar o escritório funcionando nas mãos de pessoas que não participaram de sua criação.

Quando perguntados diretamente **sobre a estratégia do escritório**, ficou claro que o conceito de direcionamento de longo prazo não existe no cotidiano de gestão dos arquitetos. Na falta de um entendimento melhor, *estratégia* é associada às táticas de captação de clientes e negócios, ao relacionamento com o cliente, ou mesmo por práticas operacionais. Em resumo, o entendimento tende ao nível operacional da organização. Isto acaba prejudicando o restante do planejamento estratégico – por exemplo, a visão de futuro parece não ter sido estruturada, se mantém no curto prazo ou em metas colocadas sem uma estrutura de base: crescimento físico, fortalecimento da marca, diversificação de portfólio, autonomia de captação, necessidades de formalização do negócio são exemplos de objetivos colocados com clareza, mas desacompanhados de plano estratégico agregador que dê um sentido único para o todo da organização. Por outro lado, os próprios arquitetos acabam concluindo, através da estrutura mental de questionamentos e desenvolvimento de desafios complexos sobre problemas parcialmente formulados⁶⁷, com pouco ou nenhum auxílio, que há lacunas importantes para a gestão do escritório no longo prazo. Citaram, por exemplo, a necessidade de separação entre níveis estratégico e operacional, a necessidade de haver externalidade social positiva, e a possibilidade de se reduzir a flutuação de demanda através de modelos de negócios diferentes.

Um ponto importante a ressaltar foi a tendência a identificar como *fraquezas* justamente aspectos relacionados à gestão do escritório: gestão financeira, questões burocráticas, pensamento financeiro (estratégico e operacional), comunicação de marketing para a captação

⁶⁷ Vide Lawson (2011) e Barros e Sakurai (2016) a esse respeito.

de novos negócios, e gestores com mentalidade de empregado foram alguns dos aspectos citados.

Outra consequência da ausência de um plano estratégico é atuação dispersa, em mercados que, por algum motivo se interessaram pelo escritório (e não o contrário). As ofertas tendem a ser genéricas, em busca de uma atuação generalista, para mercado de massa (que aparece no discurso dos entrevistados, mas que não se confirmaram na prática de nenhum deles), e que se convertem em uma atuação específica em um ou poucos segmentos que firmam contratos com aquele ofertante específico. Dessa forma, parece haver uma segmentação espontânea de atuação profissional, não planejada, reativa ao ambiente de negócios.

Apenas um entrevistado (entrevista C, que é também o mais experiente entre os sete) demonstrou clareza no entendimento de que atua de forma segmentada (concentrada em transportadoras) e que delimita o público-alvo de forma ampla, genérica, quando o fazem. Mas, mesmo o entrevistado C não informa explicitamente o público-alvo quando questionado diretamente sobre isso, apesar de outras respostas apontarem para um segmento específico (transportadoras). Com isso, logicamente a maioria dos entrevistados afirma desejar a diversificação, à exceção do entrevistado C, que não se comporta ativamente nesse sentido, uma resposta já esperada.

Entretanto, apesar de manifestarem o desejo de diversificação, apenas um entrevistado (D) disse haver investimentos em desenvolvimento de novos serviços a oferecer ao mercado. Ou seja, há predominância do desejo de conquistar outros mercados oferecendo os mesmos produtos, uma diretriz de viabilidade mercadológica questionável.

As *vantagens competitivas* tendem a ser identificadas num composto de elevada capacidade e/ou experiência técnica aliada ao bom relacionamento com o cliente e à prática de preços reduzidos ou alinhados à concorrência. Nenhum elemento que pudesse trazer retornos acima da média (lucros econômicos⁶⁸ positivos) foi citado. Em nenhum momento a precificação foi associada à percepção de valor por parte do cliente, e o entrevistado que percebeu que estava com preços acima dos preços dos concorrentes não hesitou em reduzi-los. Da mesma forma, desejam diversificar o modelo de negócios (exceto o entrevistado C, de forma lógica às outras respostas, e a entrevistada F).

⁶⁸ Aquele que considera o custo de oportunidade do investimento. Lucro econômico nulo (igual a zero) não é, portanto, um resultado necessariamente ruim. Entretanto, vários entrevistados transparecem a tolerância ao *lucro contábil* nulo (após a remuneração pelo trabalho dos sócios), o que é preocupante por sinalizar retornos extremamente reduzidos nestes escritórios.

Apesar de observarem com atenção os concorrentes para a precificação, os entrevistados tenderam a não analisar a concorrência para o pensamento estratégico, comparação de propostas de valor, ou mesmo para a gestão do escritório. O único entrevistado que fez alguma análise da concorrência (E) diz que o fez de forma *superficial*, o que pode ser traduzido pela insuficiência de informações e inteligência obtida para que fizesse diferença significativa na condução dos negócios. Só três entrevistados (B, E, G) afirmaram comparar *propostas de valor* com a concorrência, mas não quiseram detalhar este ponto. Um dos resultados desse contexto é a definição da *proposta de valor* como resultado do encontro casual com a demanda indissociada, ou com base na experiência técnica dos arquitetos titulares.

A *precificação*, como visto, tem sido feita de forma desalinhada com o que recomenda a teoria de administração de marketing: tende à formação de preços com base no custeio e observa a concorrência como *benchmark*, e não apenas como referência de comparativo na proposta de valor. Também ficou evidente que os escritórios praticam preços numa faixa significativamente mais baixa do que recomenda a Tabela de Honorários do CAU/BR (CONSELHO DE ARQUITETURA E URBANISMO DO BRASIL, 2013). Um dos entrevistados identificou esta faixa entre 40% a 50% da recomendação oficial. Nenhum entrevistado citou o valor percebido pelo cliente como parâmetro para o preço.

A **comunicação e marketing** parece ter importância secundária entre alguns entrevistados, que pouco ou nada divulgam o escritório. O entrevistado A, por exemplo, está sem página na internet há muito tempo, e essa resolução não parece ser prioridade, como aconteceria em outros tipos de negócios. Entre os que divulgam, o fazem por meio de redes sociais, sejam estas a rede de relacionamentos pessoais, ou as redes digitais. E a situação dos canais se alinha à das plataformas e meios de comunicação, sem nenhuma menção que fuja a este espectro.

Também não surgiu nenhum tipo de resposta associando **diferenciação ou posicionamento** a algo que escapasse ao ferramental aqui citado, havendo concentração de confiança na capacidade e experiência técnica ou no relacionamento com o cliente. Um ponto positivo é que o preço não foi associado à diferenciação, o que demonstra algum entendimento, por parte dos arquitetos, que a diferenciação está no lado dos benefícios oferecidos pelos atributos dos produtos, e não no lado de custos ao cliente. O preço só aparece de forma mais presente (entrevistado E) à busca de *posicionamento* associado à maximização de valor entregue, entendendo este como uma relação entre benefícios e custos ao cliente, alinhando-se às teorias de marketing.

Quanto às **pessoas**, os arquitetos entendem que há complementariedade entre sócios ou colaboradores quando a formação é composta por arquitetos de diferentes perfis, ainda que não haja outros tipos de profissionais ou formações nesses grupos. Quando questionados sobre o perfil que faz falta, predominou a cerência de peris de gestão: estratégico (3/7), financeiro (3/7), comercial e captação (2/7), e técnicos ou operacionais (3/7). Considerando o porte reduzido e restrições financeiras que parecem predominar nos escritórios, dificilmente haverá espaço para a contratação de profissionais com perfis de gestão, restando duas opções a estes empreendedores: (a) desenvolvimento próprio para este tipo de condução; ou (b) algum tipo de associação ou cooperativismo para a contratação de um profissional ou assessoria de gestão para isso.

Também é conclusivo, pelas entrevistas, que os arquitetos conhecem muito pouco o ferramental básico para a retenção e motivação de pessoas, e costumam ainda associar estas ações à remuneração, uma tese que vem sendo derrubada desde os anos 1950, vide a *teoria de dois fatores* de Frederick Herzberg, e outras decorrentes. Por outro lado, parece haver consciência da proximidade pessoal e quebra de hierarquias como fatores motivacionais, um primeiro passo na aproximação às teorias de gestão enxuta que ganharam espaço a partir dos anos 1980 e 1990.

Os entrevistados demonstraram, predominantemente, receio em relação à quebra da demanda. Isto é bastante compreensível para negócios pequenos, de pouca escalabilidade, associados à atuação pessoal de um ou poucos indivíduos, com margens operacionais reduzidas (ou nulas) e que não parecem dispor de folga financeira (*financial slack*). Este cenário também explica, em parte, a aversão dos entrevistados ao endividamento e, portanto, à alavancagem financeira, onde se vê riscos a serem evitados sem benefícios percebidos.

Por outro lado, o **mapeamento de custeio** parece ser um ponto forte na maior parte dos escritórios, os quais demonstram entender a diferenciação entre custos variáveis e despesas fixas⁶⁹ e fazer esta apropriação no controle financeiro. Isto também leva a uma percepção de claro desequilíbrio na profundidade de entendimento entre *custeio* (com maior peso) e *precificação* (com menor peso) entre os arquitetos. Com isso, os controles e projeções financeiras ficam no curtíssimo prazo futuro, e tendem a se concentrar no *custeio* e desconhecer como estimar níveis de demanda, calcular riscos, construir cenários, ou fazer análises de sensibilidade. Quando é necessário fazer projeções, os arquitetos parecem não dispor de

⁶⁹ A divisão foi assim apresentada porque diversos trabalhos apontam que as duas outras possíveis combinações – *custos fixos* e *despesas variáveis* – são raras em escritórios de arquitetura e urbanismo, a exemplo do que demonstra Maffei (1990), ou da própria Tabela de Honorários do CAU/BR (2013).

nenhum ferramental para estimativas, muito menos para fazer projeções da reação que deverão ter a elas. Nenhum indicador de desempenho financeiro de projetos parece ser de conhecimento dos arquitetos.

A **atividade operacional** é altamente dependente de parceiros-chave, sejam esses fornecedores de projetos complementares, mão de obra para construção e reformas, fornecedores de material de construção e mobiliário, parceiros comerciais para captação e vendas, ou ainda a parceria estratégica de *coopetição* citada pela entrevistada G, cujo objetivo principal é o enfrentamento de flutuações de demanda através da flexibilização da tradicional estrutura em *clusters* estabelecida pela rede de contratos entre escritórios (arquitetura-complementares-compatibilização de projetos). A atividade dos escritórios também depende de conhecimento e disponibilidade de *softwares* de tecnologia proprietária e preços elevados (CAD e BIM, principalmente).

Em resumo, da mesma forma que os entrevistados demonstram tendência a delinear pouco o público-alvo e não possuir intimidade com o ferramental básico financeiro, também demonstram não construir nenhuma estratégia em função do ambiente de negócios. De certa forma, esta constatação resulta da observação de: ausência de qualquer tipo de plano de negócios, pequeno ferramental de gestão à disposição desses líderes, filosofia que transparece maior proximidade à do empregado que do empreendedor. Em conjunto com as demais respostas apresentadas, conduzem a uma conclusão previsível de pouca atenção ao ambiente externo. Consequentemente, a visão de entidade orgânica, que faz múltiplas interfaces com o ambiente, passa distante do entendimento que estes empreendedores parecem ter de seus negócios, os quais se aproximam muito mais da afirmativa do entrevistado E (*autônomos trabalhando sob um CNPJ*).

5.4 Síntese dos resultados

Em resumo, as atuais dificuldades de gestão citadas pelos entrevistados indicam fragilidades que ameaçam o desempenho (e a continuidade, em casos extremos) dos escritórios, impactando seus três níveis gerenciais: estratégico, tático e operacional.

O **nível estratégico** diz respeito aos grandes objetivos e visões de longo prazo, inclusive sua razão de existir naquele ambiente socioeconômico específico em que se insere. Aparentemente, uma parte dos escritórios em atividade surgiu com a visão de veículo natural para a prática

profissional, um entendimento que se distancia de sua compreensão enquanto empreendimento. Esta origem cultural parece se perpetuar pela vida da organização, e mudar esta orientação após anos de operação enfrenta dificuldades de diversas ordens (como apareceu na entrevista E).

A falta de definições estratégicas nos escritórios parece estar levando a operações focadas apenas na continuidade imediata, em movimentos sucessivos de aproveitamento de oportunidades que surgem a partir de prospecção e comunicação difusas. Este comportamento, além de suas óbvias consequências de instabilidade por não se preparar para os períodos macroeconômicos mais recessivos, afeta os recursos internos dos escritórios, agravando ainda mais as condições para a construção de eventuais salvaguardas. Especialmente no que diz respeito às **pessoas**, principal ativo de organizações de serviços que demandem alta carga intelectual, definições estratégicas transmitem importantes mensagens às vidas e trajetórias profissionais. Portanto, a falta de objetivos estratégicos claros, ou uma comunicação falha das mesmas, dificultam a avaliação pessoal de colaboradores quanto às suas possibilidades profissionais futuras, e os relatos ouvidos nas entrevistas sobre rotatividade e absenteísmo corroboram estas previsões da literatura sobre o tema. Não foi possível alcançar alguma percepção quanto a parceiros estratégicos, mas é bastante provável que aqueles mais próximos e umbilicalmente ligados aos escritórios também sintam algum impacto semelhante.

A clareza estratégica e sua boa comunicação também afetam as percepções externas à organização (como fica claro na entrevista C, um escritório de atuação consciente em nicho). Essas são condições para a construção de marcas fortes e longevas, e, neste aspecto, o resultado das entrevistas também corroboram este postulado da teoria de Marketing. Ser lembrado com facilidade por clientes potenciais é essencial para mitigar os riscos de demanda, citado como principal preocupação pelos entrevistados.

O **nível tático**, também conhecido como **gerencial** ou **administrativo**, é o patamar intermediário que faz a tradução do estratégico para as operações, gerindo a continuidade do escritório. As dificuldades de gestão mais citadas pelos entrevistados, como administração financeira do escritório, estão neste nível. A falta de conhecimento dos arquitetos e urbanistas leva a práticas calcadas no bom-senso, na “tentativa-e-erro”, ou mesmo em vagos conhecimentos de teorias de Administração das Organizações, várias delas obsoletas, em desuso por outros setores. Curiosamente, diversas teorias mais recentes sobre empreendedorismo citam comportamentos operacionais do campo da Arquitetura como exemplos positivos.

Os próprios entrevistados afirmam não terem sido adequadamente preparados para estas tarefas, e ressentem-se ao ver ameaçada, por este motivo, a prática da atividade profissional pela qual demonstram ter grande envolvimento intelectual e emocional. Esta falta de preparo resulta em gestões de “curto prazo”, de resolução de problemas que se apresentam num horizonte visível mais próximo, e deixa essas organizações despreparadas para períodos de crise, seja em que âmbito for, pois não formam folga financeira nem preparam planos de contingência.

O **nível operacional**, apesar de ser onde os arquitetos e urbanistas parecem ter maior domínio de atividades necessárias, também se ressentem da falta de alguns elementos básicos de planejamento e gestão. Por exemplo, a falta de conhecimento até de **terminologia** de gerenciamento de projetos, tais como: a falta de diferenciação entre o projeto técnico de definição da obra final (em inglês, *design*) e o projeto do empreendimento como um todo (em inglês, *project*); a falta de conceitos associados às partes interessadas (*stakeholders*); ou mesmo de métricas quantitativas de acompanhamento de projetos, como a Taxa Interna de Retorno – TIR. Como os projetos constituem o principal objeto de trabalho desses profissionais, a falta de conceitos de base pode colocar esses profissionais em posição de fragilidade nas discussões com profissionais de outras áreas, e podem até vir a reduzir o seu papel enquanto direcionador ou articulador em processos de desenvolvimento de obras, produtos ou cidades. Este parece ser um **risco estratégico para a profissão como um todo**, com potencial de limitar o alcance da consecução de sua missão de promover a qualidade espacial almejada pelo campo.

Em síntese, é urgente que as atividades de gestão dos escritórios de Arquitetura e Urbanismo se reinventem. Este é um processo que, neste ponto da evolução histórica, depende da superação de duas “ondas” que acabaram ficando para trás no preparo geral desses profissionais:

1. Os movimentos de sistematização de conhecimentos sobre gerenciamento de projetos, ocorridos principalmente nos anos 1990, naquilo que ainda não tiver se tornado também ultrapassado, até alcançar um nível que lhe conceda, ao menos, terminologia, premissas e visão sobre os diversos aspectos envolvidos no desenvolvimento de projetos⁷⁰;
2. Atualização do item anterior para a atual realidade de ambientes digitais, incertos, voláteis, contraditórios, ambíguos, e que demandam respostas ágeis a partir de escopos em constante mutação, como as metodologias ágeis.

⁷⁰ Aqui no sentido dado em inglês por *project*, plano de atingimento de um objetivo específico a partir de uma iniciativa, curso de ação, e não de *design*, definições, desenhos e planos (OXFORD UNIVERSITY, 1992).

Estas dificuldades, ao que indicam as entrevistas realizadas, permeiam, no mínimo, grande parte dos segmentos de atuação dos escritórios (não encontramos nenhum segmento que as tenha superado completamente), apesar dos indícios observados de maior gravidade nos segmentos mais tradicionais (projetos de arquitetura, projetos de interiores, etc.), quando comparados a outros de atividades menos emblemáticas da profissão (consultoria, gerenciamento, estudos de viabilidade, e outros). Esta percepção vem, principalmente, da confrontação entre a **entrevista F** (de atuação em serviços tradicionais do arquiteto), que manifesta sentir falta desse ferramental e grande dificuldade na superação de problemas gerenciais, quando comparada às **entrevistas D e E** (vide entrevistas no Apêndice I), por exemplo, as quais retratam escritórios que buscam realizar outras atividades (*website* de referência e estudos de viabilidade, respectivamente). Apesar dessas última duas entrevistas também apresentarem o sentimento de falta do ferramental, não sinalizam tanta dificuldade na superação de problemas gerenciais.

Os encaminhamentos, em busca de maior contribuição sobre o tema, estão no capítulo seguinte.

6. Possibilidades de encaminhamentos

Os itens anteriores procuram descrever alguns aspectos do problema aqui explorado – o **plano de negócios** dos escritórios de Arquitetura e Urbanismo, em especial aqueles localizados no município de São Paulo (SP). Tende a ser natural ao arquiteto e urbanista o entendimento de que o acúmulo de conhecimento sobre determinado problema aponta para suas próprias soluções, numa correlação positiva entre ambos: quanto mais conhecimento se adquire, maior é a nitidez com que se consegue observar quais caminhos oferecem maiores chances de sucesso na superação do problema.

Obviamente, em cada ponto explorado sobre o plano de negócios, muito ainda pode ser aprofundado, vide a amplitude do tema conforme se percebe pelo exposto até aqui. Ainda assim, procuramos observar seus aspectos componentes num nível suficiente para:

- a. Observação de como cada um desses aspectos se opera no plano ontológico;
- b. Seu confronto com elementos epistemológicos;
- c. Uma devolutiva em forma de encaminhamentos propostos seja construído.

É sobre este último item que este capítulo se trata, o qual procura contribuir para melhores condições de atuação econômica do arquiteto e urbanista, através da apresentação de um **conjunto de diretrizes** para a **construção de um futuro manual** orientativo para a construção de planos de negócios de escritórios de Arquitetura e Urbanismo, a partir do conhecimento acumulado por este estudo e demais literatura consultada sobre o tema.

Tanto Osterwalder e Pigneur (2010) quanto Dornelas et al (2017) sugerem a utilização do *Canvas* na construção de modelos e planos de negócios para esses escritórios, e para endereçar, de forma enxuta e objetiva, as questões mais sensíveis observadas nas fases exploratórias da tese. Como já visto antes, esses autores abordam várias abordagens necessárias ao plano de negócios, das quais cinco áreas da Administração das Organizações se ressaltam: estratégia, marketing, finanças, pessoas e operações. Assim, e para facilitar a orientação do conjunto de diretrizes, subdividimos o tema nas duas fases lógicas apresentadas por esses autores: *modelo de negócios* (item 6.1) e *plano de negócios* (item 6.2).

6.1 Diretrizes para o Modelo de Negócios

Dadas as características de complexidade, não-linearidade, enfrentamento constante de incertezas, elevado grau de exigência cognitiva na atividade profissional do arquiteto e urbanista, e considerando a grande simetria identificada por estas mesmas características com áreas como a de desenvolvimento de novos empreendimentos de tecnologia⁷¹, há uma confluência lógica para a recomendação de utilização de metodologias contemporâneas enxutas, ágeis, flexíveis, e cognitivas como ferramentas de base para a estruturação de seu *modelo de negócios* e a construção do respectivo *plano de negócios*. Dessa forma, e encontrando respaldo na literatura específica sobre o tema, recomendamos a utilização do *Canvas* para o desenvolvimento de modelos de negócios para a área de Arquitetura e Urbanismo, inclusive por suas características de planejamento visual e construção de narrativas, elementos íntimos deste tipo de profissional. As diretrizes específicas para cada um de seus **nove componentes** são detalhadas a seguir.

Público-alvo (1): Esta definição é pedra fundamental de toda a construção do modelo de negócios, com consequentes efeitos no plano de negócios. Apesar da formação e discursos predominantes no campo sugerirem a atuação de forma generalista, para um mercado amplo, genérico e único, a realidade constatada é a prática de atuação em nichos e segmentos de mercado, através de práticas e estruturas organizacionais específicas para cada mercado. Esta mesma tática é também a recomendação da literatura específica sobre o desenvolvimento de modelos de negócios.

O presente estudo constatou a atuação *segmentada* dos escritórios em termos de:

- Uma diversidade consciente de portes, não necessariamente almejando todos o maior porte possível;
- Tipos de serviços específicos – inclusive há quem *não execute* serviços de projetos (*design*);
- Atuação com grupos específicos de clientes, priorizando setor público ou privado, pessoa físicas ou jurídicas, e subdividindo este último grupo em setores de negócios: hotéis, hospitais, incorporação, varejo, etc.;

⁷¹ Também foram encontradas características de fluidez, natureza e participação temporárias em múltiplas redes, alianças, e associações interpretadas como críticas para inovações radicais em empresas baseadas em projetos por Whitley (2006), as quais corroboram este entendimento de simetria entre essas duas áreas.

- Diferentes conceitos em modelos de negócios: *produção singular*, *operacional* ou *apoiador* do modelo de negócios do cliente, conforme apresentados em detalhe no item 4.2.2.

Se o segmento de clientes estiver indefinido, a eficácia do desenho da *proposta de valor* ficará prejudicada. É essencial ao escritório entender com qual público pretende trabalhar, pois cada segmento exigirá uma configuração organizacional própria, a qual inclui desde sua cultura até sua estrutura. Por exemplo, um escritório atuando para o poder público com missão de externalidades sociais positivas terá um discurso muito diferente de outro atuando para a incorporação imobiliária com missão de eficiência organizacional. Portanto, para terem sinergia interna e conseguirem efetivar com plenitude seus planos de negócios, atrairão colaboradores de perfis distintos, trabalharão a comunicação com seus mercados através de mensagens e canais diferentes, deverão estruturar financeiramente o escritório de formas próprias para cada setor, e assim por diante. Sem a definição do público-alvo, muitos esforços e recursos serão desperdiçados por tentar abranger algo que nunca alcançarão, e perderão colaboradores importantes por terem comunicado a eles, na melhor das hipóteses, mensagens ambíguas sobre os objetivos do escritório.

Proposta de valor (2): é o *motivo pelo qual os clientes escolheriam a oferta de um escritório específico em detrimento de outros*, e sua característica fundamental de resolver um problema ou atender a uma necessidade, obviamente precisa se direcionar pelo segmento de clientes objetivado. É necessário começar com o objetivo em mente, manter o foco no objetivo final do *público-alvo*, e este normalmente é algo posterior ao serviço de arquitetura e urbanismo. O *valor proposto* precisa incluir pelo menos uma das seguintes características: (a) ser uma novidade, (b) melhorar o desempenho de algo, (c) personalizar um produto, (d) ajudar o cliente em alguma execução, (e) melhorar um design, (f) oferecer uma melhor relação entre custo e benefício de algo, (g) reduzir riscos ao cliente, (h) melhorar o acesso a este ou (i) deixar algum produto (bem ou serviço) mais conveniente.

Trazer o serviço errado ao mercado é uma das principais causas de insucesso. Tudo aquilo que for produzido e *que não trouxer um valor claro e identificável ao cliente* é considerado *desperdício*. A *proposta de valor* não deve tomar a concorrência como paradigma, mas buscar a inovação própria, e perseguir uma nova curva de valor (conjunto de atributos que buscam promover benefícios) que simultaneamente reduza custos e aumente a percepção de valor pelo cliente. Sem isso, dificilmente o escritório terá retorno econômico (considerado o custo de

oportunidade) positivo. Nesse sentido, quatro identificações para redesenho da *proposta de valor* são recomendadas:

1. Que atributos do serviço, hoje considerados indispensáveis pelo setor, podem ser *eliminados*?
2. Que atributos podem ser *reduzidos bem abaixo* dos padrões setoriais?
3. Que atributos devem ser *elevados bem acima* dos padrões setoriais?
4. Que atributos nunca oferecidos pelo setor devem ser *criados*?

É muito provável que 80% do valor percebido pelo cliente esteja em aproximadamente 20% dos atributos presentes nos serviços prestados. Identificar estes 20% e entregá-los primeiro é um diferencial importante, e pode ser definidor quanto à sobrevivência do escritório no futuro, ou seja, sua permanência em atividade no mercado. Ainda que a complexidade das atividades típicas deste campo dificulte essa identificação precisa, a consciência de que volume de trabalho e valor percebido não caminham em proporções lineares tende a promover maior objetividade no olhar dos gestores, além de reduzir desperdícios de recursos e tempo.

Canais (3): são os pontos de contato entre o escritório e seus clientes. Deveriam ser definidos em função das preferências do *segmento de clientes* (público-alvo), e não pela conveniência ao escritório. Atualmente, os canais tendem a ser predominantemente digitais, e devem estar disponíveis o maior tempo possível ao cliente. Importante ressaltar que isso não significa que o cliente deva ser atendido a qualquer momento, até porque isso pode até reduzir o valor percebido na marca do escritório. A marca deveria ser visível e alcançável de forma permanente, mas essa recomendação não se estende à disponibilidade do serviço.

Relacionamento com o cliente (4): enquanto os canais são estruturas, sobre eles são estabelecidas formas específicas de *relacionamento com o cliente*. O escritório deveria definir que tipo de relacionamento estabelecer a partir do que se sabe sobre o *segmento de cliente* identificado (público-alvo), guiado por motivações de conquista e retenção de clientes, e ampliação de vendas (ou de entregas de resultados, para os escritórios sem fins lucrativos).

Receitas (5): cada *segmento de cliente* gera receitas para o escritório de forma diferente (clientes privados, públicos ou terceiro setor). Existem duas formas de se auferir receitas: *pagamento único* (ainda que seja feito de forma parcelada), ou *renda recorrente*, com pagamento constante pela entrega da *proposta de valor* ou do suporte pós-compra, como uma assinatura (um possível exemplo disso seria o acompanhamento da obra por quem fez o projeto, com pagamentos mensais). Só haverá receitas na entrega do valor pelo qual o cliente está

realmente disposto a pagar, e mesmo as organizações sem fins lucrativos dependem de receitas para manter sua operação ativa.

A maioria dos escritórios de Arquitetura e Urbanismo provavelmente trabalhará com preços dinâmicos (negociados com o cliente), tendo em vista a singularidade de cada contrato nos modelos de negócios mais recorrentes. Portanto, os arquitetos titulares precisam se preparar para a atividade de negociação de preços, indo para a mesa de negociação com alguns parâmetros básicos em mente (preço ideal e mínimo), e com alguma leitura da percepção de valor pelo cliente, para argumentar com os atributos mais efetivos, evidenciando os benefícios corretos para aquele público-alvo, e tendo à mão elementos de barganha que não impliquem em reduções de retorno para o escritório, sejam estes retornos financeiros ou não.

Diversos arquitetos titulares entrevistados relataram a prática de preços baixos como uma vantagem competitiva. Entretanto, citaram também outros elementos com potencial de barganha numa negociação de preços, que não prejudicariam tanto o resultado do escritório quanto a redução de preços, por exemplo, evidenciar a qualidade técnica dos produtos, exaltar a capacidade e experiência dos profissionais envolvidos, a efetividade de entregas recentes, ou mesmo a simples modificação da forma de pagamento pelo projeto.

Neste último ponto, as *startups* de tecnologia criaram modalidades criativas de pagamento que tiveram sucesso e mudaram a estrutura de cobrança no mercado deles. As modalidades de pagamento no mercado de Arquitetura e Urbanismo foram criadas antes do advento das atuais tecnologias de telecomunicações e do ambiente digital de negócios, então parece haver a possibilidade de novidades na captura de novos clientes e remuneração dos serviços neste campo. Para isso se concretizar, seria necessário maior grau de liberdade dos órgãos de classe às inovações nos mecanismos de pagamento de honorários aos escritórios.

Recursos principais (6) e atividades-chave (7): por conformarem, ambos, em conjunto, os aspectos operacionais internos, recebem aqui o mesmo conjunto de diretrizes. O escritório deve investir em recursos operacionais apenas quando foram realmente necessários, sem antecipar investimentos ou adquirir recursos que não serão efetivamente utilizados no curto prazo. Também valeria a pena estudar modalidades alternativas para este investimento, diferentes da propriedade. Por exemplo, um escritório poderia comparar o custo de compra de um servidor com a alternativa de se contratar uma empresa especializada no assunto para disponibilizar o serviço físico, ou ainda, com a possibilidade de uso de serviços similares em nuvem.

Aparentemente, os arquitetos titulares possuem amplo e aprofundado domínio dos aspectos internos do modelo de negócios (recursos, atividades, parceiros, custeio). Se, por um lado, isso favorece a construção deste setor no modelo de negócios, por outro, parecem criar uma tendência de concentrar tanto esforços, recursos e energia dos arquitetos titulares, que acabam por ofuscar a construção dos aspectos do *Canvas* anteriormente citados. Este fenômeno é compreensível, dado que tratamos aqui de um perfil profissional técnico colocado numa posição de empreendedor e gestor, papéis para os quais tiveram muito menos preparo formal.

Parceiros-chave (8): estes parecem ser essenciais aos escritórios de arquitetura e urbanismo, e estão presentes em toda a cadeia de valor do negócio. A função dos parceiros é otimizar o funcionamento do modelo de negócios, reduzir riscos e adquirir recursos. Podem ser muito mais que fornecedores, em parcerias estratégicas entre não-competidores, *joint-ventures* (aliança com um concorrente para entregar um produto específico, seja bem ou serviço), ou mesmo a aliança entre competidores.

Por enfrentar fortes flutuações de demanda com estruturas enxutas, o escritório pode se aliar, contingencialmente, a um concorrente com o qual tenha afinidade e alinhamento operacional para absorver picos de demanda, sem perder clientes em alguns momentos, e fornecer capacidade instalada nos vales de demanda, entre outros benefícios. Esta técnica é chamada de *coopetição*, na qual outro agente do mercado se alterna entre as posições de concorrente e de cooperador. Com isso, o escritório altera menos sua estrutura interna e caminha em direção à Lei dos Grandes Números, onde a imprevisibilidade de demanda é menor por lidar com um mercado de maior tamanho. Outra vantagem deste movimento é a menor exigência de alterações em sua estrutura interna para o acompanhamento dos movimentos da demanda.

Estrutura de custeio (9): obtida a partir dos recursos, atividades e parceiros envolvidos no processo, é o mais importante elemento para o conhecimento do nível mínimo de preços a ser praticado (para escritórios **com** fins lucrativos) ou do nível de remuneração necessário para a continuidade das operações (para os **sem** fins lucrativos). É preciso estar atento a quatro elementos:

- Custos e despesas fixas: se puderem ser diluídas em mais contratos, maior será o ganho do escritório por contrato unitário. O potencial de majoração de resultados pelo maior aproveitamento dos fixos é a *alavancagem operacional*;
- Custos e despesas variáveis: quanto mais trabalho o escritório capta, maior será sua receita, porém também maior serão seus custos variáveis. A relação entre receitas

variáveis e componentes variáveis de custeio é a *margem de contribuição*. Quanto maior esta margem, maiores serão as vantagens em se ampliar a captação. Por outro lado, se esta margem for reduzida, a ampliação da captação terá pouco impacto no resultado do escritório;

- Possíveis economias de escala: se o escritório tiver melhor aproveitamento proporcional de recursos ao aumentar o **volume** de trabalho, significa que há economias de escala a serem aproveitadas, e haverá esta vantagem em aumentar a captação. A restrição a um grupo específico de clientes aumenta esta probabilidade, sendo este um dos principais motivos da literatura sobre estratégia e marketing pelo qual se sugere a segmentação do *público-alvo*;
- Possíveis economias de escopo: se o escritório tiver melhor aproveitamento proporcional de recursos ao aumentar a **diversidade de escopo** de serviços, significa que há potenciais economias de escopo a aproveitar. Um mesmo recurso pode dar vazão a mais de um serviço prestado, reduzindo seus custos proporcionais *por serviço* prestado.

6.2 Diretrizes para o Plano de Negócios

Apresentaremos estas diretrizes mantendo a divisão anteriormente adotada: *estratégia, marketing, finanças, pessoas e operações*.

6.2.1 Estratégia

Qualquer empreendimento deveria começar com o objetivo final em mente. Para um empreendimento de longa duração, como uma organização, são perseguidos objetivos de longo prazo, com revisões periódicas e verificação recorrente do trajeto percorrido. A ausência de uma visão de longo prazo parece criar problemas de diversas naturezas: os arquitetos titulares entrevistados relatam precisar de “pessoas para cuidar da estratégia do escritório”. Entretanto, considerando o porte reduzido dessas organizações, e a reduzida folga financeira com que operam, o enfrentamento de variações de demanda gera profundo impacto nestas organizações, sendo este risco evidenciado como principal nesse negócio. Neste cenário, dificilmente haveria espaço para a contratação desses “estrategistas”. Também salta aos olhos o desejo desses

empreendedores em buscar auxílio de terceiros para um tema tão central e interno de uma organização.

Ao que parece, pelos relatos ouvidos, é que essas organizações tendem a surgir como veículos de prática profissional, com predomínio de visões operacionais de curto prazo, na maioria das quais não aparenta haver clareza sobre metas de longo prazo, com honrosas exceções. Aquelas que não possuem clareza sobre objetivos estratégicos de longo prazo também não conseguem, por consequência, transmiti-los à equipe, e acabam trabalhando também com times internos de curto prazo (alta rotatividade de pessoal).

O modelo de negócios (cujos elementos foram apresentados anteriormente) precisa estar minimamente delineado para que as definições estratégicas sejam melhor aprofundadas. É necessário ter clareza, pelo menos, de: *o quê* será oferecido (*proposta de valor*), para quem (*segmento de clientes*), e de que forma (*canais, relacionamento* e como auferir *receitas*). A partir de então, será possível visualizar objetivos de longo prazo, estabelecer políticas estratégicas quanto a parceiros, fornecedores e colaboradores, situar a organização na cadeia de valor do produto final entregue ao cliente, e saber como lidar com a concorrência. A falta de definições estratégicas, cedo ou tarde, é percebida pelos colaboradores internos, e pode gerar frustrações, desmotivação, maior absenteísmo, maior rotatividade de pessoal, e, em último caso, a criação de opositores públicos à marca da organização.

Existem duas formas possíveis de se olhar para o projeto técnico de arquitetura e urbanismo (assim como em outros campos): como um elemento técnico para a eficiência e confiabilidade do processo produtivo do objeto final, ou como veículo de atendimento às necessidades e exigências do cliente, que definem características do objeto final. É necessária essa segunda visão, complementar à primeira (operacional), em nível mais próximo ao estratégico. Esta visão estratégica parece ser uma certa dificuldade do campo, mas começa atualmente a ser vencida, principalmente à medida que surgem novos estudos sobre o assunto, diversos deles já citados no presente trabalho.

O plano estratégico precisa harmonizar sistemas, estrutura, pessoas, indicadores de desempenho, processos e cultura, alinhando o motivo da existência da organização à visão de futuro que a impulsiona, permitindo ainda ter agilidade nas respostas ao ambiente de negócios em permanente mudança. A estratégia precisar estar clara para todos, melhor ainda se toda a equipe for envolvida em sua formulação, pois isso tende a criar maior engajamento com o produto obtido.

6.2.2 Marketing

O mercado de Arquitetura e Urbanismo é singular, e suas características próprias não permitem que ferramentas de marketing genéricas, racionalistas, lineares ou típicas da manufatura se apliquem a este campo sem haver, no mínimo, uma adaptação. Trata-se de um campo *cultural*, onde são valorizados elementos que, em outros campos, não possuem significado. Os arquitetos e urbanistas atuando lidam com *capital cultural*, muito além do capital econômico, e dependem de sua manutenção para manter uma posição determinada no mercado e perante seus concorrentes. Conclusão semelhante também foi encontrada em Pinnington e Morris (2002, p.197) para escritórios de Arquitetura do Reino Unido. Este capital é obtido pela formação técnica e acadêmica, através da aquisição de artefatos culturais, pelas redes de relacionamento, ou mesmo por atitudes, gostos, preferências e comportamentos. Ou seja, o *capital cultural* acaba criando uma importante barreira à entrada de quem não possui um acúmulo inicial mínimo. Outro ponto decorrente disso é que o processo de *projetar* fica intimamente associado ao *indivíduo*, e a *marca* do escritório associa-se de forma intensa às pessoas que o lideram. Na América Latina, este aspecto tende a se aguçar, tendo em vista a cultura de valorização da personalidade, onde muita coisa depende de “com quem” se fala, e a palavra empenhada pode valer mais que um contrato (FELDMANN, 2010, p.39).

O mercado cultural subdivide-se entre a *produção em massa* e a *produção restrita* (STEVENS, 2003, p.99). O primeiro grupo, em linhas gerais, tende a ser formado por aqueles escritórios que lidam com um mercado público, a serem arquitetos quase anônimos, cuja principal medida de sucesso é econômica. O segundo grupo, da *produção restrita*, lida com objetos únicos, seus consumidores tendem a participar, de alguma forma, do *campo da cultura*. Em geral, esses arquitetos possuem maior renome, e seu sucesso costuma ser medido por padrões simbólicos, intelectuais e estéticos.

Portanto, nem sempre maior visibilidade e melhores instrumentos de diferenciação são acompanhados de maior volume de negócios para os escritórios de arquitetura e urbanismo. E talvez a estratégia do escritório seja justamente manter a capacidade operacional limitada⁷² para

⁷² A *estratégia da escassez* é bastante conhecida em diversos mercados, sendo algumas de suas ações bastante conhecidas, como os lançamentos de novos dispositivos da Apple com limitado número de produtos nas lojas, por exemplo. O setor de serviços não fica atrás, vide os restaurantes nova-iorquinos com fila na porta, médicos com semanas de espera para consultas, ou mesmo cabelereiros famosos que exigem agendamento com muita antecedência.

preservar o valor de seu capital cultural e, com isso, poder manter seu nível de preços mais elevado, mantendo sua rentabilidade com volume de trabalho reduzido.

Nessa interface entre estratégia e marketing situa-se a *política de preços*, a qual interfere na avaliação que o consumidor faz do produto (bem ou serviço). Para determinar o preço, é necessário saber qual o *valor* que o cliente atribui ao produto (*valor percebido*). O ato da compra é um ato social, estão envolvidos o prestígio, *status* e poder. Portanto, o preço alto pode até desencadear reações irracionais e ser um fator de motivação à compra por estabelecer um sinal de ostentação, de prestígio, ou autoestima. O preço inclui uma avaliação de qualidade e do sacrifício monetário, conforma o valor percebido da compra e influencia a disposição a comprar (positiva ou negativamente).

O preço é também uma ferramenta poderosa de construção de *posicionamento*, pois envia uma mensagem ao consumidor. Algumas empresas provavelmente venderiam menos (e não mais) se os preços dos seus produtos fossem mais baixos.

Por outro lado, é possível estabelecer uma estratégia de preços baixos, onde este seria o principal atributo da empresa ou produto, conseguido à custa de eliminação de alguns serviços adicionados ao produto-base. Entretanto, o preço baixo transmite uma imagem de pior qualidade, desempenho inferior, menos benefícios, menor valor, maiores níveis de defeito, maior vulgarização. Atributos estes não recomendados a se associar a serviços de alta capacidade cognitiva, exigência de repertório amplo e de qualidade, sensibilidade para com o cliente, e que exige alta capacidade de raciocínio quantitativo e qualitativo, como serviços de arquitetura e urbanismo.

A estrutura de custeio determina os preços mínimos praticáveis. A forma de precificação mais utilizada pelas empresas (*muito longe da ideal*) baseia-se na adição de uma margem ao custeio total. Este não é o melhor método porque, além de sacrificar lucros potenciais, pode afastar o *público-alvo* (*segmentos de clientes*) pretendido, ainda que os escritórios apresentem preciso controle de custeio. Quanto maior a insegurança e incerteza relativamente às diversas ofertas no mercado, mais facilmente o consumidor optará pela de preço mais elevado, pela "garantia" adicional de qualidade, ainda que esteja seja apenas uma percepção cujo fundamento não esteja explícito. Esta confiança é um dos fatores que torna o *preço* uma poderosa ferramenta estratégica de posicionamento do produto.

Enquanto a competição pela maior entrega de valor ao cliente estabelece o nível máximo de preços, a estrutura de custeio define o preço mínimo. A eficiência operacional, ao promover

menor gasto com o custeio, amplia as margens operacionais para determinado nível de preços se comparado a um concorrente com custeio mais elevado. O consumidor só compra um determinado produto (bem ou serviço) se o *valor percebido* pelo consumidor for *maior ou igual* ao seu preço. Quando o valor percebido é *maior* que o preço, este excedente é conhecido como o excedente do consumidor (*consumer surplus*). Assim, a definição de máxima disposição a pagar é *o preço pelo qual o consumidor é indiferente entre comprar o produto e continuar sem ele*.

Objetivamente, é importante que a precificação do projeto permita a realização da estratégia adotada pelo escritório, e os concorrentes não deveriam ser utilizados como único referencial para isso. De fato, mais importante seria considerar o *valor percebido* pelo cliente no processo de precificação, identificando assim a *banda viável de preços*, cujos limites, desta forma, seriam:

- Inferior: custeio total dos serviços, abaixo do qual o escritório incorreria em prejuízo contábil para sua execução;
- Superior: *valor percebido* pelo cliente, acima do qual não haveria percepção de vantagens na compra, estabelecendo aqui o preço máximo teórico praticável;

Tendo em vista a dificuldade em se mensurar o grau de proteção que haveria aos modelos de negócios neste campo contra a reprodução pela concorrência, há recomendações na literatura sobre estratégia organizacional para a fixação do preço *entre o limite inferior e o ponto médio* da banda, variando dentro desses marcos em função da estratégia adotada e do mercado em que se insere. Importante frisar que não estamos aqui tratando dos direitos autorais do produto entregue ao cliente, mas da forma como o escritório se organiza para que tal produção seja possível com aquela determinada percepção de valor por parte do público-alvo.

Em outras palavras, entre o montante do *custeio* (custos e despesas) total da prestação do serviço (C) e o montante que traduza o *benefício percebido* pelo cliente (B), se estabelece a banda de precificação possível. Onde o preço (P) se posicionar, definirá certo *excedente do consumidor* ($B - P$) e o restante será o *excedente do ofertante*, no caso, o escritório de arquitetura ($P - C$). O preço (P) precisa ser estabelecido de forma a:

- Maximizar os benefícios percebidos pelo cliente (*versus* custos incorridos);
- Permitir a existência de *folga financeira* para atravessar períodos de crise;
- Viabilizar a existência do escritório no longo prazo;

- Remunerar os custos de oportunidade de quem investiu no escritório, considerados seus riscos inerentes.

A precificação também *não deveria ser usada como única forma de enfrentar a concorrência*. Condicionar o preço à estrutura de custos é uma estratégia desaconselhada e insuficiente. Como o preço deve refletir o *valor percebido* pelo cliente, o desafio da política de preços é estabelecer uma expressão quantitativa do valor do produto para o consumidor.

6.2.3 Finanças

O capital investido no escritório poderia, alternativamente, estar sendo utilizado para alguma outra finalidade, com algum retorno. Este é o *custo de oportunidade*, que deve ser considerado na definição do retorno mínimo que o escritório deve entregar a seu investidor. E o *retorno* não precisa ser, necessariamente, financeiro. *Custo de oportunidade* é um conceito que também vale para as organizações sem fins lucrativos, seus recursos também poderiam estar produzindo algum benefício social alternativo, no caso de escritórios com missão de externalidades sociais positivas.

Também é necessário considerar a variação do valor do dinheiro no tempo: um determinado montante a receber hoje faz mais diferença para a operação do escritório que outro a receber no futuro, e, fundamental observar, isto *nada tem a ver com a inflação*. O transporte de montantes no tempo demanda, portanto, a consideração de algum tipo de *taxa de desconto*, a qual precisa levar em conta o custo de oportunidade do capital – e aqui se incluem também os escritórios sem fins lucrativos, pois estamos tratando do capital constituinte, aquele que viabiliza a sua *operação*⁷³.

A construção dessa taxa de desconto pode ser feita através de diversos métodos consagrados pela Teoria Financeira, sendo que todas elas, de alguma forma, consideram:

- O retorno proporcionado por um ativo livre de risco (R_f);
- A adição de um prêmio pelo risco médio de mercado, dado pela diferença entre o retorno médio de mercado e a taxa livre de risco ($R_m - R_f$);

⁷³ Para estes casos específicos, há inúmeros estudos sobre *taxas sociais de desconto*, inclusive a serem aplicados pelo próprio Poder Público. Suas premissas são materialmente diferentes, mas grande parte costuma se basear, fundamentalmente, em raciocínios semelhantes a este.

- Um ajuste em função dos riscos incorridos especificamente naquele negócio, cujo coeficiente de ajuste mais comum é o β (beta), dado pela relação de covariância entre os retornos de mercado (R_m) e o do ativo (R_a), em relação à variância dos retornos de mercado (R_m), em determinado período de tempo:

$$\beta = \frac{Cov(R_a, R_m)}{Var(R_m)}$$

O método mais conhecido para o cálculo do *custo de oportunidade de capital próprio* é o Método de Precificação de Ativos de Capital – CAPM, do original anglicano (ROSS; WESTERFIELD; JAFFE, 2009), o qual estabelece a seguinte relação entre esses elementos para o cálculo da expectativa de retorno do capital próprio, $E(R)$:

$$E(R) = R_f + \beta(R_m - R_f)$$

Este tipo de entendimento, tão corriqueiro em outros campos parceiros e laterais à Arquitetura e Urbanismo, precisa ser esclarecido também a estes profissionais, principalmente para trazer clareza dos motivos pelos quais o lucro contábil, por si só, desprovido da consideração dos custos de oportunidade e da entrega de outros benefícios, é insuficiente para justificar o investimento numa organização de qualquer natureza. Exemplo hipotético, com taxas reais⁷⁴, ao ano: num cenário em que $R_f = 3,04\%^{75}$, $R_m = 11\%^{76}$, e $\beta = 1,23^{77}$, um escritório de arquitetura e urbanismo deveria, adotadas essas premissas, pelo CAPM, exigir um retorno sobre o capital próprio dos arquitetos titulares e sócios – $E(R)$ – de 12,8% ao ano **acima da taxa de inflação doméstica** (taxa em termos reais):

$$E(R) = 3,04\% + 1,23 (11\% - 3,04\%)$$

Este retorno mínimo costuma ser várias vezes maior que a taxa livre de risco, pelo claro motivo que empreender em uma atividade econômica de prestação de serviços intelectuais num mercado específico e complexo representa uma exposição a riscos muito superior à do título público. Neste exemplo simples, $E(R)$ é 4,2 vezes maior que a *taxa livre de risco* – R_f .

⁷⁴ Taxas reais são aquelas que não incorporam os efeitos inflacionários ao longo do tempo.

⁷⁵ Remuneração real do título público brasileiro NTN-B de prazo mais curto, em 19 de abril de 2020.

⁷⁶ Retorno médio da carteira S&P500 em cinco anos anteriores a 2020, na curva de tendência histórica do índice, antes da crise da covid-19, deflacionada no ambiente doméstico original, adicionado o risco-Brasil (EMBI+) divulgado pelo IPEADData.

⁷⁷ Dado da New York University Stern para Engenharia e Construção (não existe pesquisa específica para Arquitetura e Urbanismo porque essas empresas não costumam ser listadas em bolsa), em 19 de abril de 2020. Foi considerado o β desalavancado, ou seja, considerado que a empresa não capta recursos de terceiros por empréstimos.

A *liquidez de caixa*, por sua vez, apesar de garantir segurança de que os compromissos financeiros serão honrados, por outro lado, também pode ser vista como um sinal de que não há um número suficiente de projetos onde investir para que este capital seja remunerado. Entretanto, se a liquidez continua presente em caixa, significa que os sócios também não receberam essa remuneração, o que pode ser interpretado como falha na gestão financeira do recurso, pois não houve nenhum benefício produzido por aquele capital. Sem projetos, não há rentabilidade e o futuro do escritório encontra alguma limitação. Com muitos projetos, a liquidez fica reduzida, e o risco financeiro da organização aumenta. A gestão da liquidez é sempre um dilema entre *segurança* e *rentabilidade*. É necessário esclarecer aos arquitetos e urbanistas que, apesar de alguma folga financeira ser desejável, a maximização da liquidez não deve ser um objetivo do escritório.

O retorno, qualquer que seja a sua natureza, precisa ser medido de alguma forma. Talvez seja mais difícil medir retornos qualitativos externos ao escritório, mas alguma métrica de desempenho precisa existir, até mesmo para se saber se a missão está sendo cumprida.

Os instrumentos mais utilizados para a mensuração do retorno *econômico-financeiro* são:

- Valor Presente Líquido (*VPL*): obtido pela acumulação, no tempo presente (*valor presente*), de montantes projetados para o futuro. Em regime de juros compostos, como seria feita a análise financeira de um empreendimento, o valor presente (*VP*) é obtido pela desvalorização de um *valor futuro* (*VF*) ao tempo presente, considerados o número de períodos de tempo decorridos (*n*), e uma determinada taxa de desconto (*i*) para isso;
- Taxa Interna de Retorno (*TIR*): conceitualmente, é a taxa de desconto que produziria o *VPL* igual a zero. Teoricamente, isso seria feito por tentativa e erro, algo simples de se executar com o atual desenvolvimento tecnológico através de planilhas eletrônicas, por exemplo;
- *Payback*: tempo decorrido para que o investimento realizado retorne integralmente ao investidor, através de rendimentos obtidos ao longo do período.

Estas métricas são as mais básicas e simples para a mensuração de desempenho econômico-financeiro em qualquer projeto. Não parece haver sentido em manter os arquitetos e urbanistas, profissionais que lidam diariamente com projetos, alheios a este conhecimento. Não há nada de sofisticado ou aprofundado nestes indicadores, como poderia ser dito de muitos outros indicadores que talvez não interessem a esse perfil profissional.

Uma operação contínua, sem data estimada de encerramento (como um empreendimento de longo prazo, caso dos escritórios de Arquitetura e Urbanismo), tem a característica de apresentar estimativas de fluxos de caixa futuros por um período cujo término não se visualiza no tempo presente. Assim sendo, trazer esse tipo de série a valor presente exige a consideração da mesma como *perpetuidade* (vide Referencial Teórico, item 2.4.3).

Outro ponto importante, a *gestão de caixa* é crucial para a continuidade das operações, pois é a falta de caixa que poderia provocar sua interrupção à revelia de seus controladores. Os descasamentos entre entradas e saídas de caixa precisam ser acompanhados e previstos, pois um projeto que concentra receitas ao final do período pode precisar de uma injeção de capital de giro que possui seu custo financeiro – e precisa ser medido no custeio do serviço prestado. É necessário explicitar estes descasamentos em projeções futuras de entradas e saídas de caixa, principalmente para um tipo de organização que opera com folga financeira reduzida, o que a obrigaria a tomar empréstimos para a cobertura de capital de giro em períodos intermediários de saldo negativo. Este movimento, aliado às flutuações de demanda de alto impacto no escritório, e os altos custos financeiros de se tomar crédito emergencial para Pessoa Jurídica, colocam esses escritórios em situações de risco com uma frequência preocupante.

Por fim, é necessário esclarecer que *lucro* é equivalente à *receita* menos o *custeio* (custos e despesas). Se não houvesse competição, o empresário poderia definir o *preço* simplesmente adicionando o lucro desejado ao custo do produto. Entretanto, em mercados competitivos atuais, *tal simplificação se mostra inadequada*, pois o mercado já apresenta seus parâmetros próprios de preços. Portanto, o *lucro* dependerá da eficiência operacional da empresa:

$$\text{Lucro possível} = \text{Preço de venda} - \text{Custeio}$$

Assim sendo, não será possível predeterminar as margens de lucro operacional no plano de negócios. O máximo que se consegue é apresentar projeções hipotéticas (cenários) de lucratividade decorrentes do custeio planejado e de receitas estimadas, estas últimas consequência, por sua vez, da política de precificação e da projeção de demanda resultante do valor percebido pelo cliente. Esta orientação da literatura financeira contemporânea também se desalinha com as recomendações da Tabela de Honorários do CAU/BR, a qual chega a sugerir margens de lucro percentuais.

6.2.4 Pessoas

O ativo mais importante para a atividade de prestação de serviços de natureza intelectual é, sem dúvida alguma, a *equipe*. Perder o engajamento das pessoas significaria perder a capacidade técnica e operacional do escritório. Esta questão passa a ser uma séria preocupação quando observamos, nos casos estudados, o reduzido grau de conhecimento que os gestores dos escritórios de arquitetura e urbanismo possuem sobre o assunto, a utilização de conceitos ultrapassados e a consideração de relações de causa e efeito inexistentes ou descartadas há décadas na gestão de pessoas em seus escritórios.

Assim sendo, uma das principais preocupações dos arquitetos titulares à frente dos escritórios deveria ser a *satisfação com o trabalho*, ou seja, a atitude geral da pessoa em relação ao trabalho que realiza. Isso inclui convivência com outras pessoas, obediência a regras e políticas, busca de desempenho, realidade de trabalho distante da ideal, etc. Analisando os grupos de trabalho, diversos estudos concluem que funcionários felizes não são necessariamente os mais produtivos, mas sim o inverso: a produtividade parece conduzir à satisfação. Pessoas satisfeitas com o trabalho tendem a apresentar menor absenteísmo, menor rotatividade, maior cidadania organizacional (ajudar colegas, por exemplo), maior percepção de justiça, a mais engajamento voluntário. Em empresas prestadoras de serviço, especificamente, a satisfação dos funcionários em linha de atendimento está positivamente correlacionada com a avaliação positiva por parte dos clientes. Esta relação também ocorre em sentido inverso: clientes descontentes tendem a aumentar a insatisfação dos funcionários. Funcionários descontentes podem adotar comportamentos como negligência e saída do emprego.

Motivação é o resultado da interação do indivíduo com o ambiente situacional, e pode ser definido como um processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de determinada meta. Os principais estudos sobre a motivação tiveram grande desenvolvimento desde a década de 1950, a partir de quando surgiram teorias de base para as explicações mais difundidas e aceitas sobre as motivações humanas para o trabalho.

É necessário que os escritórios de Arquitetura e Urbanismo, cujas operações (e estratégias) têm o ser humano um componente crítico, tenham um conhecimento mínimo sobre as principais delas, as quais listamos abaixo. As consequências de ignorar tal conhecimento aparecem com muita nitidez nas entrevistas (vide Apêndice I, questões 24 a 27):

- **Teoria de dois fatores** (Herzberg): a *satisfação não é o oposto da insatisfação*, o que significa que eliminar os elementos de insatisfação no trabalho não o torna necessariamente satisfatório. Fatores que levam à satisfação estão em dimensão distinta daqueles que levam à insatisfação. Portanto, para que as pessoas sejam motivadas para o trabalho, o empreendedor deveria focar nos elementos associados ao trabalho em si, com seu propósito e resultados (chances de promoção, oportunidades de crescimento pessoal, reconhecimento, realização, responsabilidade). Esta teoria de base confrontam-se diretamente a respostas obtidas nas entrevistas deste estudo, em especial as dos entrevistados C, E e G, que conectam diretamente *remuneração a motivação* (vide Apêndice I);
- **Teoria ERG** (Aldelfer): a qual identificou três grupos de necessidades essenciais ao ser humano: existência, relacionamento, crescimento. *Existência* refere-se a aspectos materiais básicos. *Relacionamento* está ligado às relações interpessoais, status e sociabilidade. *Crescimento* diz respeito ao desenvolvimento pessoal. Além disso, a teoria ERG quebra a hierarquia que outras teorias anteriores propuseram, principalmente em dois aspectos: aponta para a possibilidade de duas necessidades estarem ativas ao mesmo tempo, e diz que se uma necessidade de nível superior for reprimida, o desejo de satisfazer outra de nível inferior aumentará. Essas alterações encontram sintonia com as diferenças culturais entre indivíduos;
- **Teoria de necessidades** (McClelland): foca em três necessidades: (a) Realização (*nAch*), a excelência, auto-realização, lutar pelo sucesso, desejo de melhorar as coisas, assumir responsabilidades, aceitar metas desafiadoras mas possíveis; (b) Poder (*nPow*), influenciar outras pessoas, estar no comando, situações competitivas e de status, maior preocupação com o prestígio e com a influência (que pode até deixar a eficácia em segundo plano); (c) Associação (*nAff*), relacionamentos interpessoais próximos e amigáveis, cooperação, compreensão mútua;
- **Teoria da avaliação cognitiva**: sugere que a introdução de recompensas externas (como pagamento e outras formas de remuneração financeira) a um trabalho que já era gratificante por sua natureza ou conteúdo, tende a reduzir a motivação por realizá-lo. Se esta teoria estiver correta, faria sentido tornar a remuneração não contingente ao desempenho para evitar a redução da motivação intrínseca;
- **Teoria de fixação de objetivos**: existem evidências de que a interdependência entre recompensas intrínsecas e extrínsecas seja um fenômeno real. Existem também

evidências de desempenho melhor quando o ser humano persegue um *objetivo específico* ao invés de um vago. Parece haver resultados significativos em termos de efeitos no desempenho sob a presença de três elementos: *especificação de objetivos*, *desafio* e *feedback*. Objetivos **específicos difíceis** costumam resultar em melhores desempenhos que metas vagas. E o *feedback* autogerido (quando o funcionário é capaz de monitorar o próprio progresso) tem se mostrado um motivador mais poderoso que o *feedback* externo;

- **Modelo de características do trabalho:** sugere que todo tipo de trabalho possui cinco dimensões básicas de alto impacto na motivação laboral: (a) *variabilidade de habilidades*: o uso de diversas habilidades e talentos; (b) *identidade da tarefa*: grau em que o trabalho exige a realização completa e identificável de um projeto; (c) *significância da tarefa*: grau em que o trabalho tem impacto substancial sobre a vida de outras pessoas; (e) *autonomia*: grau em que o trabalho oferece liberdade, independência e arbítrio a seu executor; (f) *feedback*: obtenção direta e clara de informações sobre o desempenho;
- **Teoria da equidade:** as pessoas fazem comparações entre seus trabalhos, especialmente entre entradas (esforço, experiência, educação, competência) e saídas (remuneração, aumentos, conhecimento), e entre seus trabalhos e os dos outros. Quando percebem relações desiguais, surge a *tensão de equidade*. A percepção de injustiça gera raiva, e a percepção de excesso de recompensas gera sentimento de culpa. Quando a pessoa percebe injustiça, costuma fazer uma entre seis escolhas: (a) modificar sua contribuição (por exemplo, reduzir o esforço); (b) modificar seus resultados (por exemplo, produzir mais com menos qualidade); (c) distorcer sua autoimagem (por exemplo, considerar que seu ritmo de trabalho tem sido muito superior ao dos outros, e que pode ser reduzido); (d) distorcer a imagem dos outros (por exemplo, considerar que o trabalho dos outros não é tão bom quanto considerava antes); (e) buscar outro ponto de referência (por exemplo, comparar seu salário com o de outras pessoas que não eram referência antes, em geral com ganhos mais modestos que as referências iniciais); (f) abandono (deixar o emprego);
- **Teoria da expectativa (Vroom):** a força em agir de determinada forma depende da força da expectativa de resultado e da atração que este exerce sobre o indivíduo. Isto envolve três relações: (a) relação esforço-desempenho: probabilidade percebida de que o esforço levará ao desempenho; (b) relação desempenho-recompensa: grau em que se

acredita que o desempenho levará ao resultado desejado; (c) relação recompensa-metas pessoais: grau em que recompensas organizacionais satisfazem as metas pessoais, as quais variam de pessoa para pessoa.

É necessário que este conhecimento seja, de alguma forma, apresentado aos gestores dos escritórios de arquitetura e urbanismo, principalmente quando observamos o alto potencial motivacional presente em suas atividades operacionais sendo diariamente desperdiçados por práticas e discursos que simplesmente o ignoram. Pelo contrário, parece haver uma persistência de entendimentos hierárquicos de origem militar inadequados a atividades profissionais intelectuais. E isso parece ocorrer por puro desconhecimento, tendo em vista os relatos de surpresa por parte dos arquitetos titulares ao ver níveis de absenteísmo e rotatividade superiores aos esperados, em seus escritórios.

Todas essas teorias desdobram-se em recomendações (raramente encontradas nos casos aqui estudados), tais como:

- **gestão participativa**: por exemplo, o processo decisório coletivo;
- **democracia** no ambiente de trabalho;
- **autonomia** (*empowerment*);
- **participação na propriedade** do empreendimento.

Outro resultado das teorias motivacionais foi o **replanejamento do trabalho**. Algumas medidas recomendadas são:

- **rodízio de tarefas** (ou multitreinamento): quando uma tarefa deixa de ser desafiadora, a pessoa é reposicionada em outra de mesmo nível, com requisitos de habilidades similares;
- **ampliação de tarefas**: aumenta o número e a variedade de tarefas;
- **enriquecimento de tarefas**: expansão vertical de funções, o trabalhador controla o planejamento, a execução, e a avaliação de seu próprio trabalho, permitindo que execute a tarefa por completo, aumente sua liberdade e independência, amplie sua responsabilidade, e receba *feedback* para avaliar e corrigir seu próprio desempenho;
- **teletrabalho** (*home office*): a pessoa trabalha de sua casa pelo menos dois dias por semana, a partir de seus computadores conectados aos sistemas da empresa, sem o deslocamento físico até o escritório. Algumas empresas que adotaram este esquema relatam aumento da produtividade, e queda nos atritos interpessoais. Outras vantagens dignas de nota são: a possibilidade de recrutar profissionais que não estariam

disponíveis para esquemas 100% presenciais, maior produtividade, menor rotatividade, moral mais elevado, redução de despesas com instalações físicas. Por outro lado, há as desvantagens de menor supervisão direta, e maior dificuldade para coordenar o trabalho em grupo.

Aparentemente, pelo que indicam as entrevistas realizadas, poucos arquitetos titulares dos escritórios possuem conhecimento sobre tais teorias e recomendações, e quando possuem, os aplicam de forma parcial. Parece ser essencial aprimorar este aspecto da gestão dos escritórios, principalmente por tratar, como ressaltamos anteriormente, de uma vertente crítica para o sucesso em modelos de negócios apoiados na prestação de serviços de alta carga intelectual.

Além disso, o processo de desenvolvimento de um novo modelo de negócios pode ser visto como ameaça ao *status quo*, e colocar indivíduos importantes para sua concretização na defensiva. Esses medos precisam ser combatidos nas partes interessadas mais importantes: colaboradores, parceiros e público em geral. As pessoas internas ao escritório são as primeiras a serem conquistadas, precisam estar convencidas da ideia e cientes dos riscos envolvidos antes da divulgação a públicos externos. Pinnington e Morris (2002, p.206) chegam a considerar explicitamente que em profissões criativas, como a Arquitetura, as estratégias serão inevitavelmente a agregação de interesses individuais. Mas isso não significa que parceiros ou outros públicos sejam menos capazes de inviabilizar a execução. Uma eventual oposição por parte deles pode ser fatal ao negócio.

Seguindo pela observação do comportamento das pessoas, individualmente e em grupo, é também necessário aqui ponderar sobre a influência deste comportamento no planejamento e implantação do plano de negócios. A esse respeito, Chan e Mauborgne (2015, p.135) consideram que mesmo um modelo de negócios imbatível pode não ser suficiente para garantir o sucesso de uma ideia, principalmente se esta colocar na defensiva partes interessadas (*stakeholders*) com poder de dificultar a implantação do plano de negócios. Isso aponta para um envolvimento de um público maior que o interno na *gestão de pessoas* para a implantação, manutenção e revisões do plano de negócios.

Sobre o *tamanho das equipes*, alguns autores sugerem equipes entre cinco e nove integrantes (SUTHERLAND; SUTHERLAND, 2016, p.63), sendo mais indicadas as equipes menores para Arquitetura e Urbanismo (LAWSON, 2011, p.230). Quando o escritório tiver tamanho maior que esse, sugerem a subdivisão em equipes que respeitem esses limites. O motivo é principalmente o de limitar o número de canais internos de comunicação, o que traz ganhos

substanciais de produtividade. Também é crucial que as crenças e os valores fundamentais das pessoas da equipe sejam semelhantes, embora as equipes autogeridas e multidisciplinares sem sobreposição de responsabilidades sejam as mais recomendadas.

O serviço de arquitetura e urbanismo é complexo, portanto sua venda também é complexa, exige esforço de vendas pessoal. Portanto, os arquitetos titulares precisam ter consciência de seu papel comercial para a manutenção da operação.

6.2.5 Operações

O plano operacional *não deveria* se utilizar de referências exógenas ao campo, principalmente as lineares, racionalistas e advindas da atividade industrial, porque referem-se a atividades produtivas de natureza extremamente diferente, com condicionantes e desafios que em nada se assemelham aos enfrentados pelos arquitetos e urbanistas – e isso inclui as referências de gerenciamento de obras. Foi encontrada uma proximidade conceitual muito maior com as atividades e desafios da área de desenvolvimento de *software*, um tipo de prestação de serviços de natureza intelectual, de alta exigência cognitiva, que lida continuamente com incertezas, onde os problemas estão parcialmente formulados e o cliente altera a encomenda durante a produção. Não por acaso, a literatura de empreendedorismo digital tem inúmeros pontos de semelhança com estudos específicos de processos produtivos em Arquitetura e Urbanismo. Suas recomendações de objetividade, agilidade, flexibilidade e foco no valor percebido pelo cliente adequam-se bem às demandas e às dores relatadas pelos arquitetos. Seus métodos visuais e narrativos são tão naturais ao nosso campo, que os processos mentais e de trabalho da Arquitetura e Urbanismo são citados como exemplos positivos de como lidar com esses desafios.

É virtualmente impossível colocar o processo operacional-produtivo da Arquitetura e Urbanismo em cronogramas rígidos, porque, ao lidar com incertezas extremadas, é necessário engajar-se num fluxo de sucessivas proposições (como lances) para que o problema vá se melhor revelando ao projetista, e possibilite a proposição seguinte. Essa característica também dificulta a mensuração da evolução física do projeto em sua fase de concepção. Sempre haverá um número inesgotável de soluções possíveis (LAWSON, 2011; BARROS, 2016; BARROS; SAKURAI, 2016).

Por esse mesmo motivo, também é difícil determinar quando o problema foi suficientemente resolvido, e o arquiteto precisa ter a sensibilidade de perceber o ponto a partir do qual o esforço marginal em sua resolução provoca resultados marginais decrescentes, num nível de eficiência pequeno o suficiente para definir o encerramento do processo.

7. Conclusões e considerações finais

Se, por um lado, há as dificuldades e desafios relatados pelos entrevistados, por outro, há que se ressaltar pelo menos dois pontos importantes observados em seu confronto com a literatura consultada:

- 1) Há simetrias entre, de um lado, as características e dificuldades operacionais encontradas na gestão de escritórios de Arquitetura e Urbanismo, particularmente consideradas as descobertas relatadas por Lawson (2011), Barros e Sakurai (2016), e, do outro lado, desafios similares relatados na literatura contemporânea sobre o empreendedorismo nascente, a exemplo do que colocam Ries (2012), sobre empreender em ambientes de incertezas, e Sutherland e Sutherland (2016), tratando este da gestão de projetos de escopo parcialmente definido e variável ao longo de seu desenvolvimento, além da necessidade de entregar valor no curto prazo. Este último trabalho, em particular, aproxima-se muito dos desafios encontrados na gestão de escritórios de arquitetura e urbanismo, conforme apontado pelos autores citados;
- 2) A literatura contemporânea sobre empreendimentos nascentes (*startups*), propostas de pensamento enxuto (*lean thinking*), metodologias ágeis (*agile*), e empreendedorismo, de forma geral, colocam o *pensamento projetual* (ou *design thinking*), típico da atividade operacional cotidiana do arquiteto, na base de construção de novas teorias do desenvolvimento de novos negócios, valorizando nossos processos mentais cotidianos na construção de empreendimentos nascentes. Da mesma forma, a metodologia do próprio *Canvas* recomenda sua construção através de desenhos, protótipos e narrativas⁷⁸ (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010; BROWN, 2017; SUTHERLAND; SUTHERLAND, 2016).

Considerando o apresentado até este ponto, é necessário evidenciar algumas condicionantes principais para o plano de negócios dos escritórios de Arquitetura e Urbanismo, em especial:

- A escala reduzida da grande maioria dos participantes do mercado: dos 403 casos observados na prospecção inicial do mercado, 88,6% são microempresas (I e II), e 10,4% são Empresas de Pequeno Porte – EPP (I, II e III), de forma que apenas 1% são

⁷⁸ A Arquitetura também se utiliza de narrativas como ferramenta de projeto, vide Kit Allsop ou John Outram (LAWSON, 2011, P.193-194), mais um ponto em comum com a literatura recente sobre empreendedorismo. E as semelhanças continuam também por métodos visuais.

empresas médias ou grandes, sendo apenas um único caso (0,2%) de empresa de grande porte (Athié Wohnrath).⁷⁹ Esta característica não parece ser exclusividade brasileira, como apontam Pinnington e Morris (2002, p.196), o que sugere que tal estrutura de mercado dificilmente se alterará em algum horizonte visível de tempo;

- As dificuldades no enfrentamento de riscos, em particular os de flutuação de demanda, aliadas à dificuldade de captação para aproveitar a demanda existente, o que promoveria melhor aproveitamento da capacidade instalada;
- A reduzida ou inexistência de folga financeira (*financial slack*) desses participantes do mercado, que, em geral, operam com pouco conhecimento de planejamento e gestão financeira.

Dentro deste contexto, não faz sentido idealizar a construção de planos de negócios complexos e detalhados, pois seria um esforço ineficiente para este perfil de empreendimento. Aliás, segundo uma ampla gama de autores (a exemplo de DORNELAS et al, 2017 e OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010) planos de negócios extensos e prolixos não fazem sentido no contexto atual, e estes autores nem estão falando apenas de prestação de serviços.

Todas as evidências anteriormente apresentadas apontam para a aplicação de ferramentas objetivas, ágeis e enxutas na atualidade. E também indicam haver coerência em sua aplicação aos planos de negócios em Arquitetura e Urbanismo. Assim sendo, parece haver sentido, inclusive em nosso caso, no encaminhamento dado por Dornelas et al (2017) e Osterwalder e Pigneur (2010, p. 268-269), de construção do plano de negócios imediatamente a partir do *Canvas* (uma ferramenta de modelos de negócios).

Apesar da maioria dos entrevistados apontar para a ausência de um modelo de negócios estruturado (e muito menos registrado num documento), percebe-se nas entrevistas que alguma estrutura lógica do negócio (público-alvo, relacionamento com o cliente, parceiros-chave, recursos-chave, atividades-chave, e estrutura de custeio, principalmente) foi considerada, mesmo quando feito de forma superficial e expedita. Por outro lado, é também nítida a tendência à concentração das preocupações nos recursos, atividades e processos internos, e menor clareza ou aprofundamento em aspectos de investigação e preparação para abordagem

⁷⁹ Em qualquer setor seria esperada a concentração de alguns poucos bem-sucedidos com sucesso muito superior aos demais, conforme previsto por: (a) Lei da Potência (equações exponenciais e distribuições fortemente desiguais melhor representam o universo natural), (b) proporção de Pareto, que entendeu natural 20% das vagens produzirem 80% das ervilhas; e (c) a bíblica Lei Mateus (THIEL, 2014, p.90). Entretanto, conforme apresentado anteriormente, entre escritórios de arquitetura há diversos casos de dissidências comunicando como atributo positivo a redução de tamanho, sugerindo que neste campo nem toda competição busca primordialmente o crescimento.

de mercado, como investimento (não apenas financeiro) em transmitir ao público-alvo maior clareza quanto à *proposta de valor*, por exemplo.

As entrevistas também demonstraram que as atividades dessas empresas demandam alta flexibilidade e adaptação, necessidades estas também identificadas por Lawson (2011). Isso parece fazer com que essas organizações tendam a ser versáteis e ágeis, aproximando-se dos dois modelos de estruturas organizacionais identificadas por Stanford (2007), estruturas em *rede* ou em *clusters*. Esta mesma autora também identifica estas duas estruturas básicas como as mais adequadas a ambientes que exijam eficiência de tempo, de recursos, respostas rápidas ao ambiente, adaptabilidade. As diferenças mais relevantes são:

- Quanto ao *ambiente*: estrutura em *rede* (mais usada pelos escritórios que ajustam-se internamente à demanda, alterando o tamanho da equipe) é mais adequada a **ambientes voláteis**, enquanto a em *clusters* (mais usada pelos escritórios que ajustam-se externamente à demanda, alterando rede de contratos com outros escritórios) funciona melhor para ambientes que exijam **rapidez**;
- Quanto à *estratégia*: A estrutura em *rede* é mais indicada à necessidade de **inovação**, enquanto a em *clusters* se ajusta melhor à necessidade de **competitividade**;

Apesar de não ter aparecido nas entrevistas, ficou evidente no levantamento de escritórios de São Paulo, que alguns deles que trabalham em torno de poucos projetos similares, ou em linhas de produção de projetos seriados, padronizados ou com muitas similaridades entre si (como projetos para redes de franquias ou filiais de grandes empresas, como as instituições financeiras), utilizam estruturas *matriciais*, também identificada por Stanford (2007). A estrutura matricial típica trabalha em duas dimensões (por exemplo, função e produto), e oferece ao processo equipes de indivíduos com maior desenvolvimento de habilidades específicas. Esta estrutura é mais efetiva em condições onde o núcleo do trabalho é o projeto, requer grupos pequenos, requer habilidades e conhecimentos altamente especializados, e o custo da mão de obra é um direcionador importante. Quanto ao *ambiente*, a estrutura matricial é vantajosa para enfrentar complexidade e demandas múltiplas, e quanto à *estratégia*, para dar respostas rápidas às demandas.

Em resumo, Stanford (2007) assim resume as vantagens e limitações de cada uma dessas três estruturas⁸⁰:

⁸⁰ Entre outras omitidas por não terem aparecido em nenhum caso observado de escritórios de Arquitetura e Urbanismo.

Tabela 15: Principais vantagens e limitações das principais estruturas organizacionais identificadas em escritórios de Arquitetura e Urbanismo. Stanford (2007, p. 69).

	Vantagens	Limitações
Matricial	Flexível: equipes podem ser dissolvidas ao final da tarefa; Conhecimento especializado trazido para onde é necessário; Atenção ao produto.	Dificuldade de aplicação; disputa de poder do supervisor / responsabilidades sobrepostas; exige muita coordenação; maiores custos de transação.
Rede	Respostas rápidas ao mercado; maior autonomia, propriedade e controle contábil; menor duplicidade de recursos.	Menor profundidade na especialização de conhecimento; dificuldade de coordenação entre grupos; controle contábil precisa ser cuidadoso e claro.
Cluster	Parceiros focados em aspectos particulares da cadeia de valor, levando a maiores economias de escala, desenvolvimento de habilidades superiores, menor redundância de operações, redução de barreiras à entrada, poder de criar série de vantagens de curto prazo.	Requer direção central clara (gerenciadora do projeto), a seleção de parceiros em função de sua capacidade passa a ser uma questão importante, desafio da manutenção de sincronia entre parceiros.

Entretanto, por mais flexíveis que sejam as estruturas dos escritórios, há elementos que podem vir a ser necessários e que demandam algum tempo de obtenção, como a contratação de mais pessoas. É este tipo de previsão que os *planos de negócios* pretendem fornecer, ainda que em parâmetros básicos e em ambientes de incertezas.

A análise conjunta e cruzada dos resultados também levam à conclusão de que os escritórios enfrentam dificuldades na *precificação* dos serviços. O desalinhamento entre a recomendação oficial do campo (Tabela de Honorários do CAU/BR) e a prática de mercado parece dificultar o estabelecimento de políticas de preços de cada agente. Considerando como limite mínimo viável de receita o *custeio* (abaixo do qual há prejuízo contábil e a operação não se sustenta), e, como limite máximo, o *valor percebido* pelo cliente (acima do qual o consumidor não vê vantagem na compra), estabelece-se entre ambos uma *banda viável de preços*.

Dado que o *grau de proteção legal* desses modelos de negócios (que não deve ser confundido com a proteção legal dos direitos autorais do produto do escritório) é difícil de ser identificado, e muito menos mensurado, isso nos leva a crer, a partir dos casos estudados, que a grande maioria dos escritórios de Arquitetura e Urbanismo se verá obrigada a atuar no ponto intermediário da banda, seguindo a recomendação de Osterwalder e Pigneur (2010). Além disso, as características encontradas sugerem que a grande maioria dos escritórios de

Arquitetura e Urbanismo deveria trabalhar na faixa de preços *entre o meio e o limite inferior* da banda em função de duas situações (entre outras), conforme recomendado por Chan e Mauborgne (2015, p. 129): (a) modelos de negócios de custos fixos preponderantes, e com custos variáveis marginais – situação típica do escritório que possui colaboradores fixos; (b) estrutura de custos que se beneficiem de *economias de escala e de escopo* – algo que certamente ocorre com a especialização em segmentos e nichos.

O raciocínio por trás dessa recomendação decorre de alguns entendimentos balizadores dessa *banda viável de preços*. O primeiro é o fato do valor percebido, por estar na mente do consumidor e depender de suas percepções pessoais, varia constantemente e é de difícil identificação exata pelo ofertante – inclusive deveria ser parte das funções da comunicação de *marketing* auxiliar nesta fixação; segundo ponto, havendo a possibilidade de economias de escala ou escopo, o balizamento de preço mínimo da banda pode vir a ser reduzido à medida que a operação do escritório ganha volume. Este conjunto de entendimentos leva à conclusão de que os preços situados pouco abaixo do ponto central de banda (i) reduzem o risco de perda do negócio por precificação muito próxima do valor percebido pelo consumidor, ao mesmo tempo em que (ii) reduzem riscos de interrupção do crescimento no volume de negócios em função da precificação, caminhando para o aproveitamento potencial dessas economias de escala ou de escopo.

Ainda assim, é importante ressaltar que o limite inferior de custeio pode (e deve) ser o **econômico**, ou seja, que considera os custos de oportunidade do investimento no escritório. O limite inferior nunca deveria ser considerado como o custeio contábil simples, porque não garantiria a sustentabilidade financeira do escritório no longo prazo. Prova disso é a própria flutuação de demanda: trabalhando no limite, o escritório não sobreviveria aos períodos recessivos. Esta recomendação *não deve ser confundida com precificação a partir do custeio*, uma prática condenada por diversos autores já citados, aos quais se adicionam Chan e Mauborgne (p. 129). Estes últimos recomendam (e parece ser coerente ao nosso caso) trabalhar com o conceito de *custo-alvo* obtido *a partir do preço* estrategicamente determinado pelo mercado e pelo modelo de negócios, do qual se subtrai a margem de lucro almejada. Esses autores afirmam com clareza que determinar o custeio a partir do preço (em vez de precificar a partir do custo) é essencial para se obter uma estrutura de custos lucrativa e de difícil reprodução pela concorrência.

Esta recomendação desalinha-se com o que recomenda a Tabela de Honorários do CAU/BR, a qual **recomenda** a precificação a partir do custeio. E as demais possibilidades colocadas pelo

mesmo Conselho são diferentes das recomendações apresentadas pela literatura consultada sobre precificação. Ainda que seja possível argumentar que o cálculo do preço dos serviços de arquitetura e urbanismo vinculado a custos ou valores de mercado do objeto tangível resultante guarde a justeza de se vincular a uma métrica de valor adicionado, há que se observar que este mesmo objeto resultante tem valor adicionado por toda a cadeia de valor de sua produção, da qual o escritório costuma ser apenas um elo. Portanto, este tipo de adoção apoiaria a precificação da Arquitetura e Urbanismo em uma variável que reflete apenas parcialmente o valor adicionado pela sua parcela específica de serviços providos. Portanto, isso poderia até enfraquecer a percepção de valor destes serviços pelo mercado.

Se, por um lado, os aspectos relacionados a *clientes* e à *oferta* recebem pouca atenção e investimentos por parte dos gestores de escritórios de Arquitetura e Urbanismo, por outro, os aspectos de infraestrutura do escritório são as áreas que rebem mais energia e recursos. As entrevistas mostram grande atenção às atividades *operacionais* por parte dos gestores dos escritórios de arquitetura, e parece haver menor dedicação de tempo às atividades de gestão, e quase nenhuma às estratégicas. Ao olhar predominantemente para dentro do escritório, os gestores arquitetos e urbanistas parecem tender a desenhar todo o restante do modelo de negócios sob esta perspectiva. Assim, as parcerias visualizadas também tendem a se concentrar ao redor do núcleo interno de sua operação, o que explica as respostas dadas a esta questão nas entrevistas, identificando mais os fornecedores, mão de obra e até o próprio cliente como parceiros, enquanto, por exemplo, uma possível parceria de captação com remuneração do intermediário chega a ser aventada por um entrevistado, mas isso não comparece como uma parceria-chave na resposta específica a este questionamento.

De fato, as entrevistas indicam que os escritórios de arquitetura tendem a ter domínio dos custos de produção e apropriação de horas (com raras exceções), acompanhado de baixo entendimento conceitual de contabilidade de custos (por exemplo, misturando conceitos de *custos* e *despesas* em seus relatos) e compreendendo intuitivamente a alavancagem operacional, sem demonstrar domínio de seu cálculo e como potencializá-la.

As entrevistas também evidenciaram a ausência de fundamentos da Administração Financeira na prática cotidiana dos arquitetos. Ao ignorar premissas básicas da gestão financeira do negócio, várias teorias decorrentes podem aparentar não fazer sentido a esses gestores. Um exemplo é o desprezo pela exigência de retorno mínimo pelo capital próprio investido no negócio. Ao aceitar uma premissa que despreza o custo de oportunidade de capital, os arquitetos visualizam o lucro contábil como lucro econômico (aquele que consideraria alternativas de

investimento). O máximo de exigência de retorno que apareceu nos casos estudados foi a comparação com o retorno obtido por outros arquitetos, que muito possivelmente também ignoram o custo de capital próprio. Ao adotar essa linha de entendimento, os arquitetos estão considerando uma exigência muito baixa (ou nula) de retorno pelo investimento que os proprietários fazem no escritório. Assim sendo, qualquer possibilidade de captação de recursos de terceiros (tomada de empréstimos) aparenta ter custo financeiro superior ao do capital próprio, o que contradiz as bases das finanças contemporâneas. Além disso, a predominância de porte reduzido de escritórios nos leva a crer que possuem também limitado volume de receitas brutas, reduzindo ainda mais a atratividade da alavancagem financeira. Tomar empréstimos fica parecendo ser um risco desnecessário.

Os escritórios também não estão fazendo o acompanhamento de desempenho financeiro por nenhum indicador. Ainda que o escritório não capte recursos de terceiros via empréstimos, os arquitetos titulares e sócios à frente de sua gestão deveriam ter clareza do retorno mínimo exigido para a viabilidade da organização. Importante observar que este retorno pode não ser financeiro, caso das organizações sem fins lucrativos, mas isso não elimina a necessidade de aferição de resultados, sejam esses da natureza que forem. Se esses retornos não financeiros puderem ser traduzidos em montantes monetários para fins de monitoramento, os indicadores financeiros poderiam, pelo menos em parte, serem utilizados para avaliação de desempenho.

Apesar de não estabelecerem níveis mínimos exigidos de retorno, os arquitetos parecem ter clareza sobre a *natureza* do retorno desejado, e objetivar três tipos distintos (ou uma combinação deles): (a) econômico-financeiro, (b) satisfação pessoal profissional, ou (c) externalidade social positiva.

Sem folga financeira, os escritórios trabalham próximos aos seus limites operacionais. Portanto, acabam sendo pegos de surpresa por eventos externos, inclusive pelos previsíveis, como o comportamento cíclico da macroeconomia, por exemplo.

Surgiram nas entrevistas evidências de que o planejamento operacional, na falta de uma referência própria de setor, adota (quando adota alguma) as referências de gerenciamento de obras. Ao fazer isso, referências manufatureiras, lineares, funcionais, muitas delas desatualizadas, como o planejamento sequencial em cascata (a qual vem sendo abandonada até pela manufatura), são internalizadas ao planejamento operacional de uma atividade criativa, não linear, de alta carga cognitiva e que lida cotidianamente com incertezas. Não deveria, assim,

causar qualquer espanto descobrir que tal planejamento se mostre inadequado ou que não esteja funcionando bem.

Resumidamente:

- Os escritórios de arquitetura e urbanismo, em geral, se ressentem da falta de modelos de negócios bem estruturados, traduzindo-se esta deficiência em dificuldades estratégicas, comerciais e financeiras, principalmente;
- Apesar da atividade do arquiteto e urbanista ser complexa, de alta demanda cognitiva, e lidar continuamente com incertezas, quando se utiliza de algum modelo de planejamento e gestão estratégicos, estes profissionais tendem a buscar referências em modelos lineares, racionalistas e manufatureiros, com consequências de inadequação e que pouco atingem os resultados desejados. Raramente se utilizam modelos de gestão mais adequados a esta necessidade, assim entendidas as metodologias enxutas, objetivas, cognitivas, ágeis e centradas no ser humano;
- O arquiteto titular empreendedor lida com cenários de alta complexidade e incerteza com um ferramental muito reduzido em matéria de gestão e planejamento. Com isto, costuma enfrentar dificuldades e pouca segurança ao tomar decisões financeiras, comerciais, de precificação, na gestão de pessoas, ou ao lidar com outras partes interessadas. Exemplificando apenas com o tema *finanças*, os indicadores básicos de desempenho financeiro como TIR e VPL, projeções futuras de caixa, estimativas de demanda, construção de cenários e análise de sensibilidade são temas quase desconhecidos entre arquitetos e urbanistas;
- Os arquitetos titulares possuem visão muito mais clara, ainda que eventualmente incompleta, dos aspectos internos do escritório (recursos, atividades, parceiros e custeio), quando comparada à visão externa, ou seja, o entendimento em profundidade dos segmentos de clientes atendidos (público-alvo), o relacionamento estabelecido com estes, os canais, a precificação e a projeção de receitas;
- Os arquitetos titulares demonstram ter consciência das dificuldades em relação a finanças, estratégias organizacionais, questões burocráticas, comunicação de marketing, operações comerciais, ou mesmo com a simples formalização do negócio. Tanto quanto possuem clareza quanto aos serviços que oferece ao mercado, sua estrutura de custeio, atividades, recursos e conhecimentos necessários, formação de parcerias, e benefícios que deseja entregar à sociedade;

- Os escritórios raramente miram em um mercado-alvo. Pelo contrário, mantêm o discurso de busca pela atuação generalista, para todos os mercados. Entretanto, a realidade operacional mostra que atuam em um ou poucos nichos de clientes, mercados, tipos de serviços, porte, conceito organizacional, etc. Esta indefinição costuma levar a outros problemas, como dificuldade de captação ou o enfraquecimento da marca em seu mercado (ainda que se alegue não haver um específico);
- Os escritórios tendem a adotar práticas de precificação que contrariam as recomendações da literatura internacional sobre este tema. Os problemas mais recorrentemente encontrados foram: estabelecer preços a partir do custeio, ignorar o valor percebido pelo cliente, e adotar a concorrência como paradigma;
- Ao adotar a concorrência como paradigma na proposta de valor, a inovação é reduzida e todos competem pelo mesmo mercado saturado e limitado, o que prejudica toda a sociedade por falta de novas opções, além de levar os escritórios à anulação dos ganhos frente aos custos de oportunidade;
- A Tabela de Honorários do CAU/BR indica níveis de preços muito superior ao que é praticado no mercado. Entre essa Tabela e o preço praticado pela concorrência, os escritórios tendem a se alinhar aos últimos;
- A captação de novos clientes e negócios precisa ser feita pelos titulares do escritório em função da natureza deste tipo de negócio. Conscientes disso, os arquitetos titulares se utilizam de redes sociais digitais ou do contato pessoal em círculos sociais em busca de potenciais clientes;
- Os arquitetos possuem reduzido ferramental e conhecimentos para a gestão de pessoas, adotando práticas cotidianas baseadas em suposições pessoais ou conceitos de senso comum. Em geral, estas práticas acabam tendo alguma base em conceitos hierárquicos, manufatureiros e lineares, muitos deles contestados ou mesmo derrubados pela própria manufatura nas últimas décadas;
- Os escritórios, de forma geral, tendem a ser pequenos, com pouco potencial de escalabilidade, trabalham com margens operacionais reduzidas e com mínima (ou nenhuma) folga financeira. Por consequência, o maior temor é quanto à flutuação de demanda, que provoca fortes impactos sobre essas organizações. Por outro lado, costumam ter controle de custeio bem apurado e detalhado;

A atividade operacional tem elevada dependência de tecnologia proprietária em *softwares* de preços elevados para sua capacidade financeira. Também é bastante dependente de parceiros-chave (fornecedores, mão de obra, parceiros comerciais, etc.).

7.1 Encaminhamentos possíveis

Existe ainda muito a ser feito sobre este assunto, pois a cada item do modelo de negócios, ou aspecto do plano de negócios, ainda estão por ser desenhadas as soluções específicas para a realidade dos escritórios de arquitetura e urbanismo.

Entendemos, a partir do que pudemos observar durante o processo de desenvolvimento do presente trabalho, que um dos próximos passos é ampliar conhecimentos e consciência sobre a nossa realidade de atuação profissional enquanto atividade econômica, entendida esta como a geração de benefícios de qualquer natureza, seja na forma de lucro empresarial, de satisfação pessoal do profissional líder do escritório, ou na criação de externalidades sociais positivas em organizações sem fins lucrativos. Precisamos superar o cotidiano de sobrevivência para conseguir colocar, se não todos, pelo menos a grande maioria de nossas organizações em patamares de continuidade de negócios com qualidade de vida organizacional.

Neste sentido, parece que os próximos passos passam por alguma forma de documento, manual, ou qualquer formato de veículo de comunicação, que nossos colegas em atividade possam ter como referência para a construção de planos de negócios de seus escritórios – começando pela conscientização **do que é um plano de negócios**.

Gostaríamos de ter produzido aqui um relatório de recomendações dessa natureza, mas as próprias observações e levantamentos de informações realizados apontaram para a necessidade de um documento mais extenso e aprofundado do que o imaginado inicialmente, e que envolva também a participação de alguns escritórios em atividade em sua elaboração. Uma tarefa inviável de ser adequadamente realizada dentro dos recursos disponíveis a este trabalho. Dessa forma, deixamos acima, como legado, a estrutura de diretrizes que seguiríamos em tal construção, de forma que alguma instituição que tenha a oportunidade, vontade e iniciativa de realizá-la, possa começar tal empreitada a partir dessas conclusões e encaminhamentos.

Também há muito a ser pesquisado sobre o tema, tanto nos aspectos gerais (como procuramos aqui trabalhar), quanto em cada aspecto específico da gestão de um escritório de arquitetura e

urbanismo. Um único item, como o custo de capital próprio do escritório, por exemplo, tem grande necessidade de aproximação e aprofundamento, e conformam oportunidades indubitáveis para novas investigações.

Também seria de grande valia investigar e registrar o processo histórico que nos levou a estas dificuldades aqui relatadas pelos entrevistados. Mais do que descobrir quais falhas ocorreram, suas causas e influências recebidas, que, de alguma forma, prejudicaram um preparo do arquiteto e urbanista brasileiro enquanto gestor de seu escritório, outra linha de investigação importante seria a verificação acerca de possíveis correlações entre estas falhas e nosso contexto histórico amplo, descobrindo, por exemplo, se essas dificuldades são compartilhadas por colegas sul-americanos, latino-americanos, por todo o mundo Ocidental, ou mesmo se é um fenômeno global associado a este ofício. Nos interessaria saber se estamos tratando de problemas estruturais da profissão, ou se o que esta pesquisa encontrou é um efeito contingencial de eventos históricos aqui localizados.

Outra possibilidade relevante de investigação seria quando houvesse, à disposição do pesquisador, oportunidades de acesso a mais sócios dirigentes com disposição para fornecer informações sobre aspectos de gestão dos escritórios, o aprimoramento e aprofundamento das investigações sobre o planejamento de negócios nos escritórios que tentamos aqui.

Além disso, sempre é válido lembrar que este estudo foi realizado apenas na realidade do município de São Paulo. Há mais do 5.500 realidades locais diferentes desta apenas no Brasil, as quais podem (e certamente o farão) trazer outras questões a considerar.

Por fim, não resta dúvida de que as principais dificuldades citadas pelos entrevistados estão associadas à capacitação dos arquitetos e urbanistas, e isso nos leva a refletir sobre a formação acadêmica desses profissionais. Ainda há muito a ser estudado nesse campo, mas certamente já temos alguns fortes indícios de que alguns pontos precisam ser discutidos nos fóruns principais do campo, desde uma pontuação introdutória durante a graduação, até a formação continuada promovida e estimulada pelos órgãos de classe, dado que estamos falando de uma profissão de formação contínua.

Tendo em vista todo o apresentado neste trabalho, fica patente que **o conhecimento genérico introdutório à Administração é insuficiente para solucionar os principais problemas da gestão dos escritórios de arquitetura e urbanismo**. Mais que isso, importar ferramental de setores cujas operações sejam muito diferentes pode trazer mais prejuízos que ajuda, além de macular a percepção dos arquitetos a respeito dos métodos gerenciais.

Para uma condução um pouco mais tranquila e saudável dos escritórios, são necessários, no mínimo, alguns itens básicos de conhecimentos de gestão, como:

- Empreendedorismo (risco, estratégia empresarial, modelos de negócios, planos de negócios, fontes de financiamento e fomento, inovação);
- Microeconomia empresarial (competição, estruturas de mercado, análise do ambiente, teoria da firma);
- Marketing (precificação, canais de acesso a clientes, comunicação, diferenciação e posicionamento);
- Finanças (custeio, fluxo de caixa descontado, tributação, custo de oportunidade);
- Gestão de pessoas (motivação, comportamentos de grupo, atitudes, perfis de personalidade, gestão de equipes).

7.2 Nota sobre a pandemia de 2020 (covid-19)

Este trabalho, iniciado oficialmente em março de 2018, adotou soluções de coleta de dados remota através de ferramentas digitais por motivos outros, anteriores aos da pandemia (covid-19). A intenção original foi a de favorecer a captura de informações à distância, de forma a facilitar o contato com mais entrevistados. Foi considerado que poderia haver maior disposição por parte de arquitetos em participar do estudo se houvesse maior flexibilidade de horários e datas, de forma que a entrevista pudesse ser iniciada a qualquer momento, sem necessidade de prévios agendamentos ou deslocamentos. De fato, alguns novos agendamentos e adequações de horários foram facilitados pelo método adotado, evitando a perda de entrevistas marcadas.

Casualmente, as ferramentas de videoconferência mostraram-se bastante adequadas durante o período de quarentena, em função da necessidade de distanciamento social por questões de saúde pública. Isso nos permitiu manter a pesquisa dentro de seu cronograma inicialmente previsto, tendo apresentado até algum ganho nesse sentido.

Entretanto, cumpre ressaltar que tais ferramentas apresentam também suas limitações, apesar de não parecer inviabilizar seu uso para trabalhos em nível científico. Algumas dificuldades encontradas foram:

- Limitada capacidade de observação: apesar da possibilidade de se observar parcialmente o ambiente de trabalho dos entrevistados (o que aparecia ao fundo, no

vídeo) e as expressões faciais do entrevistado (que contribuem muito para a melhor compreensão de como a pessoa reage ao estímulo verbal, inclusive sinalizando se houve a correta compreensão das perguntas), a videoconferência não permite a observação de outros detalhes que uma visita presencial, por exemplo, permitiria. Por outro lado, ainda é uma ferramenta com potencial de coleta de informações muito superior a outras que contem apenas com áudio (telefone, por exemplo);

- Pode ocorrer, em alguns momentos, a perda de conexão de internet. Ainda que ocorra por um curto lapso temporal, pode “quebrar” uma resposta no meio, e a retomada posterior pode não ter a mesma qualidade e riqueza de informações que o entrevistado se propunha a fornecer na primeira tentativa. Apesar de terem sido eventos raros, a possibilidade de sua ocorrência deveria ser considerada em estudos que usem métodos semelhantes;
- Instantes de silêncio podem ser interpretados como falha de comunicação, e uma insistência do entrevistador em verificar se o áudio está funcionando deveria ser realizada com cautela, para não interromper momentos em que o entrevistado está pensando;
- O distanciamento acaba retirando um pouco do peso da “zona de conforto” do entrevistado, pois este passa também a compartilhar virtualmente o espaço do entrevistador. Deve haver cuidado com este aspecto, pois o próprio vocabulário verbal colocado na entrevista pode retirar a naturalidade do entrevistado, que parece tender a desviar os olhos da tela quando precisa raciocinar sobre aspectos internos de sua realidade. Procuramos sempre ter um fundo branco e completamente neutro em todas as entrevistas para reduzir este viés.

Estes resultados parecem apontar para a possibilidade plena de utilização dessas ferramentas em trabalhos científicos, sem prejuízos observáveis aos resultados (vide itens 4.2 e 4.3 desta tese), especialmente para eventuais períodos de crises que possam vir a impor restrições similares no futuro.

Além disso, observamos o rápido avanço na utilização de ferramentas similares (áudio e videoconferências, assinaturas digitais, compartilhamento de documentos, coleta de dados na internet, etc.) de forma generalizada, em praticamente todos os setores sociais. Um movimento que, nos parece, não deveria ser ignorado pelos processos da pesquisa científica.

Também nos parece importante ressaltar o momento histórico singular em que a pesquisa se desenvolveu. Diversas empresas deste campo sofreram forte impacto financeiro nesse período,

inclusive pelos motivos apontados neste trabalho, como a falta de folga financeira. Por decorrência disso, vários escritórios levantados no banco de dados deixaram de existir até a conclusão desta tese.

Quanto aos sobreviventes, muitos terão que repensar seus modelos de negócios, conforme apontado em recente artigo do professor da Wharton School, Mauro Guillén (2020), o qual sugere três condições para que esse ajuste funcione: (a) se alinhar às novas tendências globais de longo prazo, criadas ou intensificadas durante a pandemia; (b) ser uma extensão lateral às capacidades existentes, consolidando ainda mais, em vez de minar, a construção estratégica atual da organização; e (c) oferecer um caminho sustentável à lucratividade, que preserve e incremente o valor da marca na mente dos consumidores. Praticamente todos os segmentos da economia já estão fazendo seus ajustes setoriais. Adequação esta que deveria ir muito além de um mero aproveitamento momentâneo de oportunidades de trabalho, repensando toda a estratégia de sobrevivência dos escritórios em um novo contexto global.

Toda crise altera profundamente as premissas de mercado, e costuma trazer, além de ameaças, oportunidades para se repensar as estruturas e estratégias organizacionais. É necessário nos prepararmos para o iminente futuro que se prenuncia com nitidez cada vez maior. Ainda que a necessidade de correções de rota seja uma constante na gestão empresarial, alguns momentos históricos específicos as exigem de forma mais contundente.

Referências bibliográficas

ALHARBI, Mohammed; EMMITT, Stephen; DEMIAN, Peter. **Transferring architectural management into practice: a taxonomy framework**. *Frontiers of architectural research*. Vol 4, p 237-247, 2015.

ALHARBI, Mohammed; EMMITT, Stephen; DEMIAN, Peter. **What is architectural management? Towards a pragmatic definition**. *Engineering, construction and architectural management*. Vol. 22, Ed. 2, p. 151-168, 2015.

ARANTES, Pedro Fiori. **Arquitetura na era digital-financeira: desenho, canteiro e renda da forma**. Tese de Doutorado. Área de concentração: Tecnologia da Arquitetura. São Paulo: FAUUSP, 2010.

ASSAF NETO, Alexandre. **Estrutura e análise de balanços: um enfoque econômico-financeiro**. 8. ed. – São Paulo: Atlas, 2009.

BARROS, Gil. Racionalidade e problemas selvagens no projeto de cidades inteligentes. **Atas do 1º. Colóquio Internacional ICHT**. 16 a 17 de março de 2016. São Paulo: FAU/USP, 2016.

BARROS, Gil; SAKURAI, Tatiana. **Os enfoques racional e reflexivo e sua relação com a gestão de projeto de arquitetura**. In: Encontro Nacional de Tecnologia do Ambiente Construído, 16., 2016, São Paulo. *Anais...* Porto Alegre: ANTAC, 2016.

BESANKO, David; DRANOVE, David; SHANLEY, Mark; SCHAEFER, Scott. **A economia da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BOLAND JUNIOR, Richard J.; COLLOPY, Fred; LYYTINEN, Kalle; YOO, Youngjin. **Managing as Designing: Lessons for Organization Leaders from the Design practice of Frank O. Gehry**. Massachusetts Institute of Technology. *Design Issues*, 2008, 24:1, p. 10-25.

BOTTER, Denise A.; PAULA, Gilberto A.; LEITE, José G.; CORDANI, Lisbeth K. **Noções de estatística**. São Paulo: Instituto de Matemática e Estatística da Universidade de São Paulo, 1996.

BROWN, Tim. **Design thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

CHAN, Kim, W.; MAUBORGNE, R. **A estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante: edição estendida**. Tradução Afonso Celso da Cunha Serra, Christiane Simyss. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

CONSELHO DE ARQUITETURA E URBANISMO DO BRASIL (Org.). **Tabela de honorários de serviços de arquitetura e urbanismo do Brasil. Módulo 1: Remuneração do projeto arquitetônico de edificações**. Brasília: CAU/BR, 2013.

CONSELHO DE ARQUITETURA E URBANISMO DO BRASIL. **Censo dos Arquitetos e Urbanistas do Brasil**. Brasília: CAU/BR, 2015.

CONSELHO DE ARQUITETURA E URBANISMO DO BRASIL. **Anuário de Arquitetura e Urbanismo 2018**. Vol. 2, n.1, 116 páginas. Brasília: CAU/BR, 2018.

CONSELHO DE ARQUITETURA E URBANISMO DO BRASIL. **IGEO WEB**. Disponível em <<http://igeo.cau.br.gov.br>>. Acesso em 01 de junho de 2018.

CONSELHO DE ARQUITETURA E URBANISMO DO BRASIL. **Pesquisa CAU/BR Datafolha**. Brasília: CAU/BR, 2015. <<https://www.cau.br.gov.br/pesquisa2015/>>. Consultado em 26 de maio de 2019.

DEUTSCHER, José Arnaldo; BASTOS, Guilherme; SILVA, Helton Haddad; CUNHA, Marco Antonio. **Plano de negócios**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.

DORNELAS, José; BIM, Adriana; FREITAS, Gustavo; USHIKUBO, Rafaela. **Plano de negócios com o modelo Canvas: guia prático a partir de exemplos**. Rio de Janeiro: LTC, 2017.

FABRÍCIO, Márcio Minto; ORNSTEIN, Sheila Walbe; MELHADO, Silvio Burrattino. **Conceitos de qualidade no projeto de edifícios**. In: FABRÍCIO, M. M.; ORNSTEIN, S. W. (org.). **Qualidade no projeto de edifícios**. São Carlos: RiMa Editora, ANTAC, 2010. P. 5-22.

FELDMANN, Paulo Roberto. **Empresas latino-americanas: oportunidades e ameaças no mundo globalizado**. São Paulo: Atlas, 2010.

FERREIRA, Manuel Portugal; REIS, Nuno; SERRA, Fernando Ribeiro. **Marketing para empreendedores e pequenas empresas**. São Paulo: Atlas, 2010.

GREMAUD, Amaury P.; VASCONCELLOS, Marco Antonio S.; TONETO JUNIOR, Rudinei. **Economia brasileira contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2009.

GUILLÉN, Mauro F. How businesses have successfully pivoted during pandemic. **Harvard Business Review**. 7 de julho de 2020. Disponível em <<https://hbr.org/2020/07/how-businesses-have-successfully-pivoted-during-the-pandemic>>. Acesso em: 06 ago 2020.

HEWSON, Claire M. **Research methods on the internet**. United Kingdom: The Open University, 2015.W

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica. Competitividade e globalização**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 10 ed. São Paulo: Pearson, 2007.

LAWSON, Bryan. **Como arquitetos e designers pensam**. Tradução: Maria Beatriz Medina. São Paulo: Oficina de Textos, 2011.

LINDSTORM, Martin. **Small data: como poucas pistas indicam grandes tendências**. Tradução: Rodrigo Peixoto. 1. ed. Rio de Janeiro: Harper Collins Brasil, 2016.

MAFFEI, Walter. **ManuArq. Manual do exercício profissional do arquiteto**. São Paulo: SASP, 1990.

MANKIW, N. Gregory. **Introdução à economia. Tradução da terceira edição norte-americana**. São Paulo: Thomson, 2002.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Atlas, 2012.

MELHADO, S.; FABRÍCIO, M.; EMMITT, S.; BOUCHLAGHEM, D. **The building design process in the context of different countries. Similarities and differences of professional practices**. Proceedings architectural management in the digital arena. p. 241-255. 2011.

OLIVEIRA, Otávio José de. **Modelo de gestão para pequenas empresas de projetos de edifícios**. Tese (doutorado). São Paulo, Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Construção Civil: 2005.

OLIVEIRA, Otávio J.; MELHADO, Silvio B. **Propostas de um modelo de gestão para pequenas empresas de projetos de edifícios**. Gestão e tecnologia de projetos. Vol. 3, n.2, novembro de 2008.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business model generation: a handbook for visionaries, game changers and challengers**. New Jersey: John Wiley and Sons, 2010.

OXFORD UNIVERSITY. **Oxford advanced learner's dictionary**. Oxford: Oxford University Press, 1992.

PINHEIRO, Roberto Meireles; CASTRO, Guilherme Caldas; SILVA, Helder Haddad; NUNES, José Mauro Gonçalves. **Comportamento do consumidor e pesquisa de mercado**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

PINNINGTON, Ashly; MORRIS, Timothy. **Transforming the Architect: Ownership Form and Archetype Change**. First Published March 1, 2002 Research Article. *Organization Studies*, 23(2), 189–210.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7ª. Edição. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

RIES, Eric. **A startup enxuta. Como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas**. Tradução: Carlos Szlak, Texto Editores. São Paulo: Lua de Papel, 2012.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11ª. Edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROGERS, David L. **Transformação digital: repensando o seu negócio para a era digital**. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. São Paulo: Autêntica Business, 2017.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JAFFE, Jeffrey F. **Administração financeira. Corporate finance**. 2ª. Edição. São Paulo: Atlas, 2009.

SÃO PAULO (ESTADO). SECRETARIA DOS TRANSPORTES METROPOLITANOS. **Pesquisa Origem e Destino 2007. Região Metropolitana de São Paulo. Síntese das Informações. Pesquisa Domiciliar**. Diretoria de Planejamento e Expansão dos Transportes Metropolitanos. São Paulo: Governo do Estado de São Paulo, 2008.

SCHUMPETER, J. A. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Tradução de Ruy Jungmann. Rio de Janeiro: Editora Fundo de Cultura, 1961.

SEBRAE (Org.). **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa: 2013**. 6.ed. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas; Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. Brasília (DF): DIEESE, 2013.

SEBRAE. **Sobrevivência das empresas no Brasil**. Brasília (DF): SEBRAE, outubro de 2016.

SEGNINI, Francisco Junior. **A prática profissional do arquiteto em discussão**. Tese de Doutorado. Área de concentração: Tecnologia da Arquitetura. São Paulo: FAUUSP, 2002.

SOLOMON, Michael. **O comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

STANFORD, Naomi. **Guide to organisation design. Creating high-performing and adaptable enterprises**. The Economist. Profile Books: London, 2007.

STEVENS, Garry. **O círculo privilegiado. Fundamentos sociais da distinção arquitetônica**. Brasília: Editora UnB, 2003.

SUTHERLAND, Jeff; SUTHERLAND, J. J. **Scrum: a arte de fazer o dobro do trabalho na metade do tempo**. Tradução de Nina Lua. 2. ed. Rio de Janeiro: LeYa, 2016.

THIEL, Peter. **De zero a um: o que aprender sobre empreendedorismo com o Vale do Silício**. Tradução de Ivo Korytowski. Rio de Janeiro: Objetiva, 2014.

WHITAKER, João Sette. **Perspectivas e desafios para o jovem arquiteto no Brasil. Qual o papel da profissão?** In: ArquiteXtos, São Paulo [online]. July 2011. no. 133.07. Available from: <http://www.vitruvius.com.br/revistas/read/arquiteXtos/12.133/3950>. [Accessed 15 February 2017].

WHITLEY, Richard. **Project-based firms: new organizational form or variations on a theme?** Industrial and Corporate Change, Volume 15, ed. 1. fevereiro de 2006. p. 77 a 99.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução de Christian Matheus Herrera. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

Apêndice I – Entrevistas

As respostas das entrevistas semiestruturadas foram sistematizadas com os seguintes objetivos:

- Identificar os trechos em que as principais declarações são apresentadas e destacá-las de forma organizada, por pergunta;
- Agrupar por respostas e posturas similares em relação ao que foi perguntado;
- Confrontar as respostas com as teorias da Administração das Organizações e estudos existentes de Gestão Arquitetônica.

As respostas foram organizadas em três colunas, onde:

- a **coluna da esquerda** identifica a entrevista;
- a **coluna do meio** apresenta os componentes principais da resposta obtida;
- a **coluna da direita** sistematiza resumidamente a resposta.

QUESTÃO 1: O seu escritório foi montado com o apoio de um plano de negócios? Caso negativo, por que não?

Tabela 16: Sistematização de respostas à questão 1.

Entrevista A	Não. “A gente chegou a fazer um documento que é um planejamento estratégico”. “Eu fiz alguma coisa muito simples, assim, muito rudimentar... a gente foi seguindo aqueles itens que a gente tinha elencado, faz tempo que eu também não atualizo isso. Isso orientou um pouco, algumas coisas, mas de forma mais ou menos limitada”. Não usa planos de negócios porque: “por falta de informação, principalmente”.	Conhecimento básico sobre planos de negócios. Não usa por falta de informação.
Entrevista B	“O nosso plano de negócios era entregar cartão. E conversar com conhecidos. Hoje em dia, [...] nosso plano já está virando outro, a gente está começando a abordar muito a internet, muito cliente por Facebook, Instagram, Pinterest, Google...” “Agora a gente está pensando, para ampliar cada vez mais, começar a mudar um pouco a estratégia do escritório, tirar um pouco da responsabilidade de projeto mesmo da nossa mão, a gente delegar e começar a ir para a rua para fazer outros tipos de abordagem. [...] Abrir outras frentes.”	Compreensão parcial do plano de negócios. Foco na comunicação de marketing. Estratégia focada no operacional.
Entrevista C	“Nosso escritório foi montado há mais de trinta anos atrás. Era uma época completamente diferente, em que planejamento e estudos, e previsão de ganhos e clientes, essas coisas não eram tão difundidas. Naquela época a gente montava um <i>atelier</i> com alguns amigos e começava a desenhar. [...] Naquela época a gente não tinha nenhum tipo de plano de negócios. A gente tinha pego um projeto razoável, que nos daria segurança por alguns meses e se montou o escritório. E a coisa começa a caminhar a partir daí.”	Não utilizou nenhum tipo de plano de negócios, planejamento de curto prazo, fortemente operacional.
Entrevista D	“Não. Porque eu nem sabia nem da importância, nem da necessidade. Acho que até hoje eu não sei fazer direito. Ele foi	Não utilizou nenhum tipo de plano de

	montado meio que por necessidade. [...] A empresa nasceu [...] meio de improviso. Não existe um [...] plano de negócios, que a gente faça uma prospecção correta de clientes. Existe uma intenção.”	negócios, empresa aberta com baixo grau de planejamento.
Entrevista E	“Não. [...] A gente só abriu, sabe? [...] A gente é amigo desde o primeiro ano da faculdade. Desde o começo da faculdade a gente pensou em montar alguma coisa. [...] Foi meio na cara e na coragem mesmo. [...] Eu dei uma pesquisada no <i>site</i> da AsBEA ⁸¹ , no Sebrae ⁸² , pesquisei algumas coisas. [...] Tinha uns vídeos curtos na AsBEA, bem introdutório para quem quisesse abrir um escritório. [...] A gente foi atrás. [...] Eu li, pesquisava algumas coisas do Sebrae. [...] Propriamente o plano de negócios mesmo, mais consistente, a gente não obteve nessa pesquisa”.	Não utilizou nenhum tipo de plano de negócios, apesar do entrevistado ter procurado sobre o assunto.
Entrevista F	“Não. Não fazia nem ideia que existia. [...] eu acho que toda faculdade deveria ter um departamento de negócios, de empreendedorismo. [...] Eu ouvia falar, quando estava na faculdade: “se você amar a sua profissão, já está tudo resolvido na sua vida.” E não é! Não é! Você tem que ter como você vai estruturar, como você vai fazer o seu fluxo de caixa, como você vai fazer os pagamentos e recebimentos, [...] a publicidade, o <i>feedback</i> com o cliente, eu sinto muita falta de não ter tido isso, [...] uma coisa mais estruturada, mais objetiva. Para onde eu vou atirar. Eu fui aprendendo [...] <i>batendo cabeça</i> . Eu trabalhei (...) com gerenciamento de obras. Então eu tive uma base, mas focada na obra, não no negócio. Isso foi muito útil para mim. Gerenciamento de obra, controle do custo, do prazo, da qualidade, mas de obra. Não era o escritório, que varia um tanto.”	Não utilizou nenhum tipo de plano de negócios, e sente falta. Gestão com base em experiência de gerenciamento de obras, que percebe ser diferente do ideal para a gestão do escritório.
Entrevista G	“Não. Porque o escritório surgiu de uma maneira um pouco orgânica. O [nome do sócio omitido] já era sócio do [nome de outro escritório omitido], um escritório que [...] ganhou bastante concurso, tem uma estrutura grande, e daí [...] se desligou dessa estrutura. [...] A gente foi recompondo, começou a fazer concurso, e aí montou uma equipe. Então isso se formou de uma maneira orgânica. [...] Por isso, também, não houve um plano de negócios.”	Não utilizou nenhum tipo de plano de negócios. Início da atividade foi direto para o operacional.

QUESTÃO 2: O seu escritório utiliza o *Canvas* como ferramenta para o modelo de negócio? Caso negativo, por que?

Tabela 17: Sistematização de respostas à questão 2.

Entrevista A	Não. “Eu fiz um curso compacto do Sebrae de empreendedorismo em que eu tive contato com o <i>Canvas</i> , mas a gente nunca aplicou para cá. [...] Mas eu sei do que se trata”. Por que não usa: “a gente tem uma certa inércia [...] talvez o fato de a gente não ter estudado o suficiente, acaba investindo em outras frentes [...] é um pouco de relapso. A gente não tem essa cultura de gestão, não leva isso muito a sério. Me lembra a obra que você toca sem projeto [...] é a mesma lógica”.	Conhecimento teórico do <i>Canvas</i> , sem aplicação prática.
--------------	--	--

⁸¹ Associação Brasileira dos Escritórios de Arquitetura

⁸² Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

Entrevista B	Não. “A gente não tem o hábito, não pegou a mania de usar. Acho que falta a gente realmente introduzir. Ter tempo, introduzir e começar a utilizar.”	Conhecimento básico, sem aplicação prática.
Entrevista C	“Não. Não, porque eu nem sei o que é <i>Canvas</i> . Desculpe, mas a gente é de outra época.”	Desconhece o <i>Canvas</i> .
Entrevista D	“Não. Não sei nem o que é.”	Desconhece o <i>Canvas</i> .
Entrevista E	“Não. [...] A gente foi convidado para participar daquele plano do Sebrae, o ALI, <i>Agente Local de Inovação</i> , [...] a gente acabou sendo acompanhado por uma arquiteta do Sebrae, [...] ela fez uma série de atividades com a gente, explicou para a gente o conceito do <i>Canvas</i> . [...] A gente tinha alguns <i>deveres de casa</i> para fazer, a gente acaba fazendo, [...] na própria dinâmica do escritório mesmo. [...] Essa dinâmica do escritório se mantém até hoje. [...] A gente [...] nunca teve acesso a um curso administrativo, foi aprendendo fazendo. Eu sei [...] que a gente deixou de fazer... e teve muita coisa errada. Mas a gente acabou sempre sendo [...] projetista mesmo. Arquiteto. [...] A gente sempre teve uma mentalidade [...] acho que meio <i>tacanha</i> nesse sentido administrativo. [...] Isso é uma coisa de que eu me ressinto. [...] A ideia do <i>Canvas</i> me surgiu pela primeira vez por causa do Sebrae.”	Conheceu o <i>Canvas</i> pelo Sebrae, mas não aplica de forma consciente.
Entrevista F	“Não. Nem conheço.”	Desconhece o <i>Canvas</i> .
Entrevista G	“Não, eu não conheço o <i>Canvas</i> .”	Desconhece o <i>Canvas</i> .

QUESTÃO 3: Qual é a razão de ser do escritório? Qual o seu objetivo?

Tabela 18: Sistematização de respostas à questão 3.

Entrevista A	“Eu acho que escrevi alguma coisa no planejamento estratégico... Não vou lembrar agora”. “É ele ser sustentável, né, ele aferir um salário adequado, digno, para mim, para o meu sócio e para os funcionários”. “Que os trabalhos que a gente consiga desenvolver sejam gratificantes do ponto de vista intelectual... importa muito a qualidade técnica, mas também pesquisar... formas, estética... toda a dimensão da arquitetura [...] e que cumpra a função social”.	Utilização formal do planejamento estratégico. Missão de sobrevivência, satisfação pessoal e externalidade positiva social.
Entrevista B	“Para a gente ter autonomia [...] de assinatura mesmo, de criação. [...] Nossa liberdade para projetar o que a gente tem vontade de projetar. Acho que essa é a grande razão de a gente existir.”	Predominância da missão de satisfação pessoal.
Entrevista C	“Inicialmente foi sobreviver à custa do trabalho que a gente tinha estudado, ou seja, eu sei fazer projetos de edificações, gosto de arquitetura, gosto de fazer. O objetivo é sobreviver. Só esse. Não há objetivo de criar um grande escritório, ficar famoso ou coisa desse tipo, o objetivo é fazer um bom trabalho e com isso conseguir pagar as contas no fim do mês, basicamente é ter uma profissão. Só isso.”	Missão de sobrevivência e prática profissional.
Entrevista D	“Acho que é dar vazão a uma necessidade que a gente tem: primeiro, de trabalhar; segundo, de atender às demandas que aparecem. [...] A gente acaba meio atropelado [...] por essa dicotomia aí do dia a dia e não consegue, de fato, ter talvez a calma de parar e seguir uma linha. [...] Meu sócio tem o	Missão de sobrevivência e atendimento ao fluxo

	mestrado e doutorado em patrimônio histórico e planejamento urbano, a gente gostaria de seguir esta linha.”	de demanda. Desejo de diversificação.
Entrevista E	“[...] Talvez tenha até uma certa ingenuidade aí, mas desde o início a gente queria ser um escritório que se propusesse a fazer qualquer tipo de projeto. [...] A gente não queria enveredar para nenhuma especialidade. [...] Nosso objetivo inicial era ter o nosso próprio escritório, sermos os nossos próprios patrões e fazer projeto. [...] A gente começou a participar de licitações, e foi uma época bem boa do escritório. [...] O nosso escritório começou, assim, muito bem, em termos financeiros e de escala. [...] A gente sabia também que aquilo era o momento, mas, de início, os nossos anseios, que era viver fazendo projeto, foram muito bem atendidos pela demanda do Estado, de obras públicas. A gente [...] conseguiu atestados técnicos bem significativos. Mas, independentemente disso, a gente continuou fazendo outros tipos de projeto. [...]”	Missão de atuar genericamente, sem especialização, vista como ingênua. Objetivo de atuação independente, até o momento viabilizado por participação em licitações públicas.
Entrevista F	“Eu vivo me fazendo essa pergunta. [...] Nesses últimos anos, eu estou subsistindo! [...] Eu tenho revisto a empresa, eu tenho revisto minha publicidade, meus focos, aonde mais ir... e, sinceramente, eu não sei se vou continuar existindo. Porque é raro eu ficar sem trabalho, [...] então eu também não paro. [...] Eu gosto muito da minha área. Então eu penso que se eu mudar, vou mudar para alguma coisa que seja dentro dessa área. Mas eu não sei.”	Missão em revisão, escritório em subsistência.
Entrevista G	“A razão de ser do escritório... Tem várias, são vários componentes. Eu acho que o primeiro é fazer boa Arquitetura, prestar um bom serviço de Arquitetura, pensar sobre Arquitetura, e também, em paralelo, aplicar questões acadêmicas, aplicar conhecimentos [...] de maneira prática. Porque a gente também tem, um pouco, essa vocação. [...] A gente está envolvido em academia há muito tempo, e eu tenho uma intenção também, de esse ano talvez prestar o mestrado e dar continuidade nos estudos acadêmicos.”	Missão de operar e entregar produtos de alta qualidade, e de aplicar conhecimentos acadêmicos na prática.

QUESTÃO 4: Qual é o seu negócio principal? E os secundários?

Tabela 19: Sistematização de respostas à questão 4.

Entrevista A	“Um pouco de reforma, de apartamento, de projeto, administra obra [...] contratos maiores são de licitação pública. A gente consegue participar, e a gente tem CAT ⁸³ para isso.”	Contratações públicas como negócio principal. Barreira à entrada identificada como vantagem.
Entrevista B	“Reforma e interiores. Apartamento, principalmente”	Interiores e reformas, foco em apartamentos.
Entrevista C	“Nós fazemos projetos de edificações, e coordenação de projetos complementares, é basicamente isso que a gente faz. [...] Eu acabei fazendo pequenas construções, mas apenas para mim, nunca para terceiros. Criei alguns negócios paralelos em função disso, mas o negócio principal que sempre me ocupou e continua	Projetos de edificações.

⁸³ Certidão de Acervo Técnico. Documento oficial emitido pelo Conselho de Arquitetura e Urbanismo do Brasil que comprova a realização de atividade técnica anterior, costuma ser exigido em licitações públicas.

	ocupando a maior parte do dia até hoje é o projeto de arquitetura na parte de edificações.”	
Entrevista D	“Hoje a gente acaba trabalhando pequeno, [...] a gente faz muita obra residencial. [...] Durante um período meio longo, tinha várias casas, sendo desenvolvidas ao mesmo tempo, agora algumas estão sendo entregues, outras o cliente desistiu. Outras o cliente toca só com o projeto, sem a nossa participação nas obras. São processos muito longos, alguns de quatro anos, [...] cinco anos. [...] A gente acaba, hoje em dia, trabalhando muito com reforma. É meio que um caminho que surgiu aí, agora... e a gente meio que busca outras alternativas, mas é isso.”	Projetos e acompanhamento de obras residenciais, destaque para reformas.
Entrevista E	“A gente não tem um negócio principal. O nosso negócio é fazer projeto. A gente queria migrar um pouco para, eventualmente, participar mais da construção em si. Não virar uma construtora, sabe, mas até por uma questão financeira. [...] Teve uma época em que a gente queria focar mais em licitações públicas. [...] Fazer licitações públicas, até por uma questão financeira, a gente acha que é uma rentabilidade, são honorários mais justos para o trabalho desenvolvido. Com essa crise toda, secou a fonte. [...] E aí, a gente quis [...] participar mais efetivamente da construção, [...] focar um pouco mais em gerenciamento, porque do ponto de vista de remuneração, é bem melhor que projeto. [...] Muitos dos meus alunos são mais velhos, eles trabalham como pedreiro, empreiteiro, tudo, e, numa conversa franca, eles ganham mais que eu. [...] Projeto é [...] muito pouco valorizado. [...] Eu gosto de fazer projeto, mas, assim, projeto para quem? Respondendo à sua pergunta, o nosso principal negócio é projeto. Só que não é um negócio bom. [...] Sendo só projeto, só papel... tá bem ruim. Mas ainda é o nosso negócio principal.”	Projeto de arquitetura, mas em revisão, desejo de se aproximar da construção. Consciência crescente de <i>valor percebido</i> e o papel intermediário do projeto de arquitetura neste sentido.
Entrevista F	“É projeto e obra. Projeto e execução de obra. Tem épocas que é mais projeto, tem épocas que é mais execução. [...] Mas, por exemplo, quando eu vou para outra cidade, [...] [é] execução. Eu fico <i>full time</i> focada nessa obra.”	Projeto de arquitetura e execução de obra.
Entrevista G	“Projetos. Mais do que, por exemplo, acompanhamento de obra, ou consultoria. [...] O [sócio] está rindo aqui do lado, dizendo que o objeto principal é Arquitetura e Urbanismo, que resume bastante o escritório. De fato, a partir de dois anos atrás, a gente pode falar, com gosto, que a gente também faz trabalho de urbanismo. Antes era mais arquitetura, agora é mais equilibrado. Então, por mais genérico que possa parecer, é, de fato, o espírito do escritório. A gente não tem um nicho específico, nosso tema é arquitetura, desde uma coisa pequena até um desenho urbano.”	Projeto de arquitetura e de urbanismo. Sócio (não entrevistado) busca uma definição ampla e genérica, mas o conjunto de respostas aponta para atuação em alguns nichos, como concursos (vide transcrição completa no Apêndice I).

QUESTÃO 5: Qual é a estratégia do escritório? Considere estratégia como seus objetivos de longo prazo, incluindo todas os aspectos da empresa.

Tabela 20: Sistematização de respostas à questão 5.

Entrevista A	“A gente tem uma experiência muito forte em museus e em exposições, sabe, em museografia. Essa é uma área que é um objetivo nosso pegar mais”. “A gente conseguiu um contrato bacana de uma exposição temporária”. “A gente acabou de fazer três projetos de escola que a gente está quase fechando os contratos.”	“Estratégia” foi compreendida como meio de captação. Distância do mesmo termo na Teoria Geral da Administração.
Entrevista B	“Acho que a nossa estratégia a longo prazo é sempre executar um bom trabalho desde o início com o cliente, dar toda a atenção e suporte para o cliente para que isso, no longo prazo, tanto de indicação como retorno, volte a acontecer. Então a gente dá assistência por muito tempo [...] para exatamente ter esse retorno, essas indicações. Essa é a nossa grande estratégia, o atendimento.”	“Estratégia” foi compreendida como prática operacional, de relacionamento, e sistema da qualidade. Parcialmente aderente à Teoria Geral da Administração.
Entrevista C	“Não há estratégia. Quando a gente montou o escritório, naquele começo, a única estratégia que a gente tem é com conseguir novos clientes, projetos interessantes, fazê-los bem feito, e, a partir daí, seguir com isso. Quer dizer, a única estratégia que você pode ter é: se você fizer as coisas bem-feitas, elas vão te gerar novos e novos projetos, muitas vezes com os mesmos clientes [...]. Os nossos clientes sempre foram clientes de muitos projetos, quer dizer, fiz um, depois outro, depois outro.”	Apesar de alegar não haver estratégia, cita a atividade operacional como resposta à pergunta.
Entrevista D	“Seria, talvez, a construção de um portfolio mais sólido que ajuda, na verdade, a atrair os clientes.”	“Estratégia” entendida como meio de captação e comunicação de marketing.
Entrevista E	“A gente não tem muita estratégia. [...] A gente precisa ter uma postura mais ativa, em termos de captação. [...] Qual era a ideia: [...] cada sócio com uma atribuição mais específica, todo mundo ia sentar e projetar junto [...]. Essa parte comercial, [...] depois, pela nossa própria dinâmica [...] de sentar e fazer o trabalho, fazer o projeto, a gente deixava de lado essas coisas. [...] A gente tinha uma imagem na cabeça. Do que a gente queria fazer [...]. A gente vem e faz os projetos que entram aqui. [...] Só que essa dinâmica de trabalho, de “a gente mesmo faz”, de certa maneira encontra uma certa resistência para mim, porque [...] a gente precisa de gente trabalhando para a gente. A gente também tem que ter tempo para fazer outras coisas. Eu acho que esse é o “x” da questão. [...] Mas ainda é difícil de implementar. [...] O tempo do projeto, da atividade-fim, consumia a gente [...] porque a gente não queria contratar muitas pessoas para fazer as coisas [...]. A gente pensava [...] vou pagar o meu salário. [...] É muito doido, é uma empresa, mas no final das contas, a gente ficou com um escritório assim: são autônomos trabalhando sob um CNPJ ⁸⁴ .”	“Apesar de afirmar que não há muita <i>estratégia</i> , associa o conceito à forma de operar (todos os sócios participando da operação ao mesmo tempo), e à captação. Visualiza a necessidade de se afastar da operação para pensar estrategicamente.”

⁸⁴ Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica.

Entrevista F	<p>“Não sei. [...] Já faz uns anos, eu procuro visitar um novo cliente por mês [...]. Eu faço uma publicidade razoável no Facebook, eu já captei alguns clientes pelo Facebook. Mas, grande parte, [...] tínhamos uma ponte, de conhecer alguém em comum. [...] Eu já publiquei em algumas revistas, mas foram mais locais. Publiquei no Espírito Santo, não veio nada, depois da obra que eu fiz lá. Então, assim, eu não vejo muito resultado objetivo que não seja ir pessoalmente. Ir pessoalmente, telefonar, mandar meu trabalho, marcar uma visita. É quando eu tenho mais resultado [...]. Eu sou boa em cultivar o cliente. [...] Não sou boa em ganhar dinheiro. O cara já reformou o apartamento, reformou o escritório, compra uma casa. Aí montava um negócio, me contratava, montava uma sociedade, me indicava para o outro sócio. E assim eu fui indo. [...] O foco é sempre procurar alguma empresa, algum escritório grande, alguma construtora, um cliente que vá te dar sempre. Porque uma pessoa, uma família comum, você vai fazer um apartamento, no máximo dois, na vida. É difícil. [...] O mais interessante para o arquiteto é alguma coisa que você possa ter continuidade [...]. Um negócio, um escritório que amplia, uma construtora que tem muita coisa. Esse é o foco, procurar essas alianças que vão me trazer trabalho com frequência.”</p>	<p>“Estratégia” associada à captação e à divulgação do escritório. Vê desafio de continuidade de demanda.</p>
Entrevista G	<p>“Eu acho que hoje a gente se concentra em [...] encontrar uma fórmula da estrutura, em número de funcionários, tamanho da equipe, não só uma questão financeira, mas uma questão também de o quanto a gente consegue pessoalmente gerenciar e estar envolvido da maneira que a gente gosta, no processo. Às vezes, sei lá, o escritório cresce muito e você acaba não conseguindo controlar tudo o que é produzido. Mas, de longo prazo, eu acho que é, olha, eu vou ser bem realista, é se manter vivo. Se manter aberto. Acho que é o grande objetivo de longo prazo [...]. E viver do escritório. [...] Nossa grande fonte de renda é o escritório. Então ele tem que dar certo.”</p>	<p>“Estratégia” associada à estrutura organizacional, à sobrevivência, e ao desafio de capacidade da mão-de-obra especializada em estar envolvida nas diversas frentes operacionais ao mesmo tempo. Centralização do controle.</p>

QUESTÃO 6: Que futuro para o escritório é visualizado e transmitido para a equipe?

Tabela 21: Sistematização de respostas à questão 6.

Entrevista A	<p>“Incerto. [...] A gente está brigando para conseguir mais trabalho. [...] O principal desafio é conseguir novos trabalhos que sustentem [...] as despesas, os salários.”</p>	Visualização de curto prazo.
Entrevista B	<p>“Crescer e desenvolver, e quem sabe criar filiais [...] nosso objetivo é abrir vez mais unidades, mais pessoas [...] levar o nome do escritório para frente.”</p>	Visão de crescimento físico da estrutura e da força da marca.
Entrevista C	<p>“Não, nem penso em futuro. A gente está pensando no presente e conseguir novos trabalhos, para conseguir tocar o barco até o ano que vem. É só isso.”</p>	Pensamento de curto prazo.
Entrevista D	<p>“Esse ano tiveram [...] algumas propostas que demandaram muito trabalho [...], coisas muito maiores do que a gente está acostumado a fazer, então a gente</p>	Diversidade de portfólio, autonomia de captação e desenvolvimento do

	<p>meio que transmitia para eles o potencial disso virar. Só que, de três, uma talvez vire o ano que vem, entendeu? [...] E o que a gente passa [...] é a intenção de que ele assuma a rédea em algumas das coisas que ficam muito em cima de mim e de meu sócio, inclusive, incentivando a ir atrás dos contatos que ele tem. [...] Outra coisa que a gente transmite, é [...] uma abertura grande para trabalhos <i>pro bono</i>. Exatamente porque, apesar do sufoco, apesar da correria, apesar da falta de trabalho [...], acho que tem que contribuir, [...] que é parte do nosso papel fazer com que a arquitetura resolva problemas de outras pessoas que não necessariamente poderiam pagar o projeto. [...] Esse é um segundo aspecto da mensagem que a gente passa [...].”</p>	<p>trabalho, externalidade social positiva.</p>
Entrevista E	<p>“Tem que ser feito alguns investimentos... financeiros, e de tempo também. [...] A gente não pode parar de trabalhar e não pode eliminar os nossos recursos para investir em mais gente para expandir. [...] Nosso escritório, mesmo quando teve possibilidades reais de se expandir, [...] a gente não fez isso. [...] Temos um projeto grande, posso trabalhar quinze horas por dia, vou ganhar isso para mim. [...] O escritório não está muito bem faz algum tempo, não é só a gente não, tem vários amigos meus que têm escritório, tem vários que estão tentando concurso público, migrando de área [...]. A gente está ainda aí. [...] Mesmo eu fico com receio, sabe? De contratar mais gente. [...] Acho que uma expansão do escritório passa por isso. [...]. Só assim talvez houvesse espaço, se ganhasse outra licitação grande, aí dessa vez talvez teria um espaço para a gente fazer diferente. Ter gente trabalhando com a gente aqui, aí a gente vai atrás de mais coisa.”</p>	<p>Visão (do entrevistado, não do escritório) de necessidade de separação entre estratégico e operacional. Vê necessidade de expansão.</p>
Entrevista F	<p>“Olha, ou eu vou ganhar muito dinheiro esse ano, ou vou fechar o escritório. Ou fazer algumas parcerias com lojas grandes. Eu já fiz várias, porque eu faço interiores, muito interiores, e nunca veio projeto pela loja. Nunca. [...] Por mais que você queira ter aliança, é difícil [...]. Não sei, ainda estou estudando o que eu vou fazer para ter umas parcerias melhores. [...] De repente dá certo um monte de coisa ao mesmo tempo, que eu preciso contratar pessoas para me ajudar, e, de repente, some tudo. [...] Por onde eu vou, o que farei agora? [...] Então eu acho que o objetivo maior, que é mais produtivo, é o cliente que te dá muito trabalho. [...] Eu achei que ia ter um monte de cliente, que iriam me indicar para um monte de cliente, que eu fosse publicar em revista, que ia vir um monte de cliente, mas não foi assim que foi acontecendo. [...] Eu já estou há 32 anos aqui. Estou aqui: ‘o que você vai fazer agora?’”</p>	<p>Visão de necessidade de redesenho do modelo de negócios, captação de clientes com foco definido para manutenção mais estável de demanda.</p>
Entrevista G	<p>“Tem alguns objetivos que a gente sempre aspira, que é sempre de formalizar as relações trabalhistas com os arquitetos [...]. Também a questão de ir construindo a legalidade do <i>software</i>, parece uma bobagem, mas é um tema importante, aporte financeiro muito grande do escritório. [...] Futuro que a gente projeta é isso, de conseguir formalizar a estrutura. De manter aberto como uma empresa, e não como uma comunidade</p>	<p>Visão de necessidade de formalização do negócio.</p>

	<i>hippie</i> ou uma ONG ⁸⁵ . A gente formalizar uma estrutura empresarial também para dar segurança para as pessoas que trabalham para a gente. Hoje é um dos temas que a gente projeta, ter uma relação mais formal.”	
--	--	--

QUESTÃO 7: Foram consideradas as forças e fraquezas do escritório?

Tabela 22: Sistematização de respostas à questão 7.

Entrevista A	Sim. “A gente tem uma experiência grande.” “A gente tem uma parte técnica, de desenvolver (e gerenciar) projetos complexos. A gente participou de projetos de museus [...] Museu da Língua Portuguesa, Museu de Valores, Museu da História de São Paulo.” “Do lado das fraquezas, a maior dificuldade é captar trabalho. A parte comercial. Vender o nosso serviço. A gente tem uma impressão que isso depende em grande parte da rede de contatos que você vai construindo [...] isso é uma dificuldade grande.”	Capacidade técnica e experiência como força principal. Fraqueza visualizada é a captação para vendas.
Entrevista B	“Sim, a gente considera até hoje isso.”	Não quis detalhar.
Entrevista C	“Isso é inerente, mas nunca com essa precisão, sentar e falar quais são nossos pontos fortes e fracos, não, nunca pensei isso. Eu sei quais são os meus pontos fortes e é neles que a gente se baseia.”	São mentalizados mas não explicitados. Não quis detalhar.
Entrevista D	“Uns anos atrás, na Poli ⁸⁶ , a gente fez um trabalho para tentar enxergar os potenciais, a gente fez um SWOT ⁸⁷ , [...] com o Silvio Melhado. [...] Fizemos lá um curso que ele dava... e a gente tinha isso como objetivo, mas a gente nunca conseguiu de fato implementar isso. [...] Tanto eu como meu sócio, a gente dá aula, [...] então metade da nossa semana é dedicada a isso. E a outra metade é do escritório, [...] entre 40% e 50% do tempo. Então [...] não sobra tempo de [...] ir atrás desses objetivos como a gente gostaria.”	Esforço de aprendizado e identificação, até o momento sem aplicação no cotidiano da empresa.
Entrevista E	“Nosso escritório tem característica de <i>atelier</i> e eu acho que isso responde tanto para as forças quanto para fraquezas. As forças, no sentido de a gente ter um contato bem individualizado com o cliente [...]. Ao mesmo tempo, do ponto de vista administrativo, é muito difícil porque engessa a gente. [...] É como se nós fôssemos autônomos trabalhando com um CNPJ. Entrou um trabalho, vou ter que fazer. Ah, mas e a captação? Não tenho tempo. [...] E isso não quer dizer que, financeiramente, nosso escritório não tenha uma curva, sabe? Boa, ruim. [...] A gente investiu numa estrutura física [...]. E a gente flexibilizou, virou um <i>coworking</i> . A gente aluga algumas estações para proteção do espaço. [...] As fraquezas, eu focaria nisso, que a gente está sempre engessado. Do ponto de vista	Fraquezas identificadas: mentalidade de empregado, conservadorismo, sentimento de autônomos aglutinados em forma de empresa. Forças identificadas: estrutura física montada, portfólio, atendimento personalizado ao cliente.

⁸⁵ Organização não-governamental. Terceiro setor.

⁸⁶ Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.

⁸⁷ Do inglês *strengths, weaknesses, opportunities, threats* (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças), matriz utilizada como ferramenta de planejamento estratégico muito popular entre o final dos anos 1990 e início dos anos 2000.

	administrativo, a gente é muito conservador, a gente tem uma cabeça de funcionário, não tem uma cabeça de empresário. E do ponto de vista dos pontos positivos, a estrutura física e os projetos em si.”	
Entrevista F	“Considero, mas não sei se a minha consideração está certa. Eu considero que eu não tenho, por exemplo, uma verba para publicidade frequente, quem faz a contabilidade sou eu mesma – e isso eu acho péssimo. Esse fluxo de caixa. Por isso que às vezes eu contrato, quando eu tenho obra muito grande, uma pessoa para fazer isso. [...] Eu também compro material, uma mini-construtora. Pago um pouco de pessoal, às vezes o cliente paga direto, mas é um fluxo de caixa tremendo, de entra e sai. E se eu não tiver controle, eu perco. Eu sei que isso é uma debilidade, que eu deveria ter uma pessoa só para fazer isso, sempre. Não sei. Talvez fazer um pouco mais de prospecção do que eu faço.”	Vê fraquezas na divulgação do escritório, prospecção, controle financeiro. Sente falta de uma pessoa específica para este último.
Entrevista G	“Ah, eu acho que a nossa grande força é naquilo que eu falei, que o nosso tema é a Arquitetura e Urbanismo, então todos os temas, para a gente, são de interesse, e de trabalho, não importa a escala. Eu acho isso uma grande virtude. A gente é muito curioso, muito interessado no ofício, em dominar o ofício. E uma fraqueza, [...] como a gente tem uma grande facilidade e um grande prazer em desenvolver a parte que é de Arquitetura, que é o nosso ofício, as questões burocráticas e o dia a dia, mais mundanas, são executadas com um pouco mais de dificuldade.”	Vê a atuação generalista como uma virtude, assim como o domínio técnico. Fraqueza identificada: dificuldade com questões burocráticas.

QUESTÃO 8: Qual é a oportunidade de negócios que o escritório explora / pretende explorar?

Tabela 23: Sistematização de respostas à questão 8.

Entrevista A	“A gente tentou fazer contatos novos [...] ligando para espaços expositivos. [...] O que a gente consegue é muito pouco, de vez em quando, por via de contatos. [...] É que o momento está ruim. [...] O que a gente consegue é participar de licitação, e ganhar algumas. [...] Como a gente tem CAT, a gente consegue [...], mas hoje em dia está muito difícil.” “Também depende se essa coisa cai em calendário político.”	Exploração de oportunidades diversas e pontuais. Apoio na capacidade comprovada para licitações públicas.
Entrevista B	“A principal é a parte de reformas. [...] não necessariamente a gente faz um apartamento inteiro, a gente pode fazer somente seu lavabo, e [...] depois você depois acaba voltando para fazer sua casa da praia, fazer sua sala, etc. [...] acho que é a nossa principal estratégia aí, oportunidade para abrir mais clientes.”	Reformas, com abertura para projetos de edificações.
Entrevista C	“Atualmente, a gente tem feito muitos projetos para grandes transportadoras.”	Atuação em nicho de mercado.
Entrevista D	“A gente é aberto a qualquer coisa. [...] Por conta da faculdade e por experiências profissionais nossa muito ampla, a gente tem, no portfolio, trabalhos de grande porte, como o Metrô, [...] trabalhos corporativos, como bancos, uma série de casas, um monte de coisas de	Atuação diversificada.

	interiores, um monte de coisas de patrimônio, um monte de coisas de comunicação visual, de desenvolvimento de marca, muita coisa de desenvolvimento de mobiliário, a gente tem muita coisa. Então isso, ao mesmo tempo em que tira foco do que a gente faz, possibilita entradas de vários tipos [...] de trabalho. [...] A gente acabe sendo chamado para coisas meio inusitadas.”	
Entrevista E	“Esse ano a gente já teve contato com um incorporador, a gente quer focar um pouco nisso [...]. A gente também explora a questão do setor público. [...] Do ponto de vista de rentabilidade, talvez, o nosso escritório, hoje, gostaria de migrar um pouco para isso. E também ao varejo. Por exemplo, a gente já está estabelecendo contato interessante com o Itaú, ser um escritório que produz projetos para as agências... Pão de Açúcar tem, Itaú tem, Caixa... a gente quer entrar no cadastro de fornecedores deles. A gente está passando por um período de testes.”	Busca diversificação como estratégia de enfrentamento à flutuação de demanda.
Entrevista F	“Eu já entrei duas vezes... tentei e não deu certo. Com um empreiteiro que estava fazendo muita publicidade de num prédio que a construtora acabou de entregar. E as pessoas precisam fazer armários, acabar piso, acabar forro [...]. Mas eu acho que isso ainda é uma coisa interessante. Muitas vezes, a construtora já tem “x” arquitetos que projetam para eles. [...] Acho que isso é uma oportunidade de negócios. Conseguir fazer uma parceria com o síndico. [...] O ano passado ainda cheguei a apresentar para um apartamento, estava interessado, depois eu fiquei pensando que talvez eu tenha cobrado muito caro e eles desistiram. Isso é uma coisa muito difícil, saber o <i>custo</i> [sic] do trabalho da gente, depois de mil referências que o seu cliente tem, que você tem, então às vezes eu abaixo e fico: “será que eu abaixei muito?”. Às vezes ponho lá em cima e falei: “vale!” – não fecho. Às vezes fecho.”	Busca parcerias estratégicas com fontes de contratos mais contínua, com o objetivo de enfrentar a flutuação na demanda.
Entrevista G	“São oportunidades bem diversas e distintas. [...] A gente está fazendo a reforma de uma casa que [...] envolve patrimônio histórico, é uma casa de interesse histórico, chegou via indicação de um amigo. E outros estudos maiores, de projeto de urbanismo, através de quem capta, por exemplo, para fazer a montagem de consórcio. A pessoa que monta, encabeça o consórcio, articula todas as frentes de trabalho, e nós somos uma das frentes.”	Forte concentração em concursos, atua com patrimônio histórico também. Apesar de declarar atuação generalista, a concentração nestes nichos fica evidente ao longo da entrevista.

QUESTÃO 9: Quais são as vantagens competitivas do escritório?

Tabela 24: Sistematização de respostas à questão 9.

Entrevista A	“Acho que experiência... [...] como é muito pequeno, os nossos <i>custos fixos</i> são pequenos também... [...] a gente tem um preço que, comparado com grandes empresas, [...] consegue ficar um pouco mais baixo.”	Experiência técnica e baixo custo identificado como vantagens competitivas.
--------------	--	---

Entrevista B	“A nossa organização, nosso atendimento [...] a gente tem muitos projetos que são de outros arquitetos que chegam para a gente resolver. Então eu acho que a organização é um ponto bem principal. E eu acho que é a especialidade técnica.”	Organização, relacionamento com o cliente e experiência técnica identificadas como vantagens competitivas.
Entrevista C	“Nós temos um custo razoavelmente bom em relação aos demais grandes escritórios. E nós temos capacidade de criar boas soluções. Essas são as vantagens, a gente chega a boas soluções e com um custo relativamente barato.”	Baixo custo e elevada capacidade técnica citados como a principais vantagens competitivas.
Entrevista D	“Acho que é uma experiência multifacetada, de a gente poder atender aspectos diferentes. [...] Como a gente não tem uma equipe gigantesca, a gente não atende numa velocidade muito grande. Como a gente tem um portfolio construído pequeno, parece que a gente tem pouca experiência. Então a gente tenta enxergar o real, separar da aparência que passa, [...] atender, dentro do foco do patrimônio, com bastante propriedade. [...] Conseguir atender o cliente de uma maneira que satisfaça a ele, independente de meu posicionamento em relação ao que eu acho que é o melhor.”	Experiência técnica diversificada, capacidade de solucionar problemas relacionados a patrimônio histórico e cultural com propriedade.
Entrevista E	“Eu acho que a gente tem um cuidado com os nossos clientes, [...] acho que isso é uma vantagem razoável. Mesmo no mercado imobiliário, por exemplo, [...] o dono da incorporadora não conhecia a gente. Vi uns projetos nossos e quis fazer uma reunião [...]. Ele falou: “mas eu não conheço a [nome do escritório omitido]”, e aí eu falei que também não conhecia a incorporadora dele. [...] Ele fez uma série de questionamentos, viu os nossos projetos, [...] mostrei os projetos que a gente tinha. [...] Eu acho que uma vantagem é essa, a gente tem já um cabedal, [...] um acervo técnico que propicia a gente ser reconhecido. Eu acho que é isso, a vantagem competitiva.”	Relacionamento com o cliente, portfolio do escritório.
Entrevista F	“Em teoria, eu não tenho custo. Então o meu <i>custo indireto</i> [sic] para repassar pro cliente não é muito alto. Já um escritório grande e estruturado, claro que eles têm outras coisas para oferecer que eu não tenho. Mas, geralmente, eu consigo oferecer um <i>valor</i> [sic] melhor pro cliente porque eu não tenho esse <i>custo fixo</i> [sic], né? De vários funcionários.”	Baixo custo.
Entrevista G	“É uma questão subjetiva, porque [...] trabalha com criação, e acaba passando pelo seu posicionamento no mundo. [...] A maneira como você vê o mundo, que é muito mais complexa do que se a gente estivesse, sei lá, prestando um serviço de contabilidade, que é uma questão puramente pragmática. Então, essa pergunta eu acho que é bem subjetiva, de competitividade. [...] É da nossa curiosidade, da nossa pesquisa, a gente tem prazer em buscar conhecimento, em estudar, a gente tem uma biblioteca gigantesca. O nosso diferencial competitivo seria isso. Que também é uma questão que acabou trazendo para o escritório da academia. De pesquisa e de boas referências, de conhecimento. É o	Busca constante por maior conhecimento, premiações em concursos.

	que torna a gente especial. [...] Premiados. Além de termos ganhos concursos, em relação à média dos escritórios, a gente tem mais premiações do que a maioria. A premiação também dá uma certa visibilidade.”	
--	--	--

QUESTÃO 10: O escritório busca novos segmentos de clientes?

Tabela 25: Sistematização de respostas à questão 10.

Entrevista A	“Sim... [pausa] sim.”	Desejo de diversificação.
Entrevista B	Sim. “A gente busca sempre entrar talvez numa área mais empresarial. Sempre que tem [a oportunidade], a gente tenta fortalecer para tentar fechar, para entrar talvez numa loja, num escritório, que eu acho que é bacana também a gente trabalhar porque a gente não é tão forte nisso. Entrar nesse segmento seria interessante para o nosso escritório.”	Desejo de diversificação. Desejo de atender Pessoas Jurídicas.
Entrevista C	“Sim, sempre podem surgir novos segmentos. Mas, por enquanto, a gente tem concentrado nos clientes que a gente já tem.”	Aberto à possibilidade, mas com comportamento reativo em relação à oportunidade que aparece.
Entrevista D	“A gente [...] tem, há alguns anos, um <i>site</i> que é um guia de arquitetura que é um mapa, [...] um trabalho nosso em paralelo ao escritório, e esse guia de arquitetura é algo que a gente tenta vender. [...] Ai sim, se trata de um plano de negócios que a gente não tem. [...] Como a gente chega [...] num possível patrocinador, como que a gente vende isso, a gente não tem o menor conhecimento de causa para fazer, mas a gente tem o material em andamento. [...] A gente tenta fazer isso, essa seria a oportunidade de negócios que a gente tenta seguir em paralelo a essas que eu já te falei. [...] Agora a gente está trabalhando com o terceiro setor, fazendo esses trabalhos <i>pro bono</i> . [...] A gente não tem uma estratégia de ir, por exemplo, se apresentar para os possíveis clientes, coisas assim. Isso não acontece.”	Diversificação em andamento, em estágios iniciais, sem plano de negócios.
Entrevista E	“Nós não somos um escritório que quer se especializar em nada, [mas] a gente também não se furta de trabalhar com qualquer tipo de demanda arquitetônica. Por exemplo, hoje a gente está abrindo essas frentes de possibilidade de trabalho, o mercado imobiliário, de novo, que é uma frente que parece que está ressurgindo, e o varejo. Se isso virasse uma constante no escritório, de fluxo de projeto e tudo o mais, a gente [...] poderia estruturar o escritório sobre essa demanda, entendeu? A gente está aberto a essas coisas, a gente está procurando isso.”	Busca ativa por diversificação neste momento.
Entrevista F	Respondido nas questões anteriores: busca ativa por parcerias e clientes que possam demandar com maior estabilidade e constância. Objetivo de enfrentar a flutuação de demanda.	Busca ativa por diversificação em andamento.
Entrevista G	“Não sei se a gente busca ativamente. Mas é através de contatos diversos, de situações, acabam surgindo	Não manifesta a busca por diversificação como uma

	oportunidades. A gente [...] não é bom captador. [...] A nossa única maneira de captação direta é concurso, que a gente faz bastante. A gente se exige ter esse padrão altamente competitivo dentro de concursos. A gente se esforça muito. [...] A nossa outra captação, indireta, que são os projetos de maior escala, é [...] a gente conseguir se aliar e trabalhar em parceria com quem faz captação. Que é o que eu comentei antes, das pessoas que articulam os consórcios, planos urbanos.”	preocupação principal, mas se abre para a possibilidade, principalmente via concursos.
--	---	--

QUESTÃO 11: O escritório pretende alterar ou adicionar novo conceito ou modelo de negócio? Quais?

Tabela 26: Sistematização de respostas à questão 11.

Entrevista A	“No momento, a gente não está planejando nada.”	Quer diversificar, mas não investe em novo modelo de negócios.
Entrevista B	“Acho que sim, acho que é válido. Acho que tudo é válido. Acho que não tem como a gente ficar engessado num modelo só, a gente sempre tenta atualizar, sempre busca novos aplicativos de organização, de negócios, novas planilhas... para poder crescer.”	Quer diversificar o modelo de negócios, mas ainda com visualização inespecífica.
Entrevista C	“Não.”	Não.
Entrevista D	“A gente, na verdade, fez algumas tentativas, a gente criou [...] um portfolio de casas e imprimiu para levar em reuniões com possíveis clientes. Daí, isso funcionou, [...] a gente foi contatado por um escritório de interiores para montar um portfolio das nossas casas para elas adicionarem ao delas, [...] elas não são arquitetas, para elas apresentarem as casas e os interiores juntos, para possíveis clientes. Então são estratégias, assim, de parcerias, basicamente.”	Investe em novo modelo de canais e comunicação com o público-alvo.
Entrevista E	“A gente está sempre aberto para isso. A gente tem algumas conversas entre nós, mas a gente ainda está meio que <i>perdido</i> . Do ponto de vista teórico, né? A gente sabe que ter uma base mais científica, administrativa, a gente não tem. A gente gostaria de ter. A gente está apto a isso sim.”	Quer diversificar o modelo de negócios, mas não vê com clareza como iniciar este processo.
Entrevista F	“Eu pretendo e estou procurando. Qual será esse modelo que vai fazer eu existir? Subsistir não vale a pena.”	Quer diversificar o modelo de negócios, está prospectando mercados potenciais para isso.
Entrevista G	“A gente pretende formalizar o modelo de negócios. Não sei se a gente quer criar um. É sempre um tema que a gente discute e pensa muito a respeito. Qual é essa fórmula de gestão? Qual é essa fórmula de negócio? Que vai além das questões de você conseguir cobrir as despesas fixas. Isso vai muito além. Então [...] pensamos muito sobre isso. E gostaria de implementar.”	Mais interessada em formalizar o modelo de negócios atual do que desenvolver um novo.

QUESTÃO 12: Quais são os principais riscos do escritório?

Tabela 27: Sistematização de respostas à questão 12.

Entrevista A	“O risco é ficar sem trabalho. [...] Agora a gente está num momento em que tem uma leve melhora, mas não suficiente para ficar tranquilo. [...] Tem alguns momentos em que começa a melhorar, parece que vai melhorar, e depois piora de novo. [...] Até que chegue um ponto em que a gente perceba que não vale a pena continuar existindo. A gente já está há muitos anos na luta aqui, acreditando que vai dar certo”.	Risco de mercado (demanda).
Entrevista B	“A formalização da proposta, a questão de a gente chegar no preço [...] saber o que a gente está cobrando, o que é justo ou não, e como é que está o mercado. [...] A gente elabora sempre planilhas para não ter prejuízo e etc., mas a nossa questão é que tem muita diferença de valores no mercado. [...] Entrar nesse mercado, competir sem ter um preço muito baixo ou não ter um preço abusivo, eu acho que esse é o nosso maior risco. Para não ter perda de cliente e nem também ter trabalho abusivo.”	Risco comercial (não fechar contratos). Risco de mercado (demanda).
Entrevista C	“Os riscos são a gente ficar sem trabalho. Este é o risco de sempre. Mas a gente tem muitos clientes antigos, e os clientes permanecem, e a gente acaba sempre tendo novidades deles, novos investimentos, novos projetos, novas construções.”	Risco de mercado (demanda).
Entrevista D	“O principal risco do nosso escritório é que a gente não tem capital de giro. A gente tem [...] uma dívida que a gente precisa pagar, está sendo quitada aí em dez meses, e o dinheiro que a gente tinha, que [...] garantiria o escritório aí durante seis meses, dez meses [...] vai ser drenado [...]. A gente agora tem um problema de se começar o ano no zero. [...] A gente tem um problema nas mãos, de fechar novos negócios.”	Risco financeiro (falta de <i>funding</i> e passivo financeiro de curto prazo significativo), operacional (falta de capital de giro líquido) e de mercado (demanda).
Entrevista E	“Fechar. Eu falei brincando, mas tem um fundo de verdade [...]. Isso não é só no campo racional, é no campo emocional também. [...] De uns dois anos para cá, o ambiente está depressivo, econômica e psicologicamente. [...] De uns tempos pra cá, a demanda caiu muito e, para falar o português claro, o tesão também, pelo que a gente faz, caiu também. Esse ambiente de negócios do país [...] está contribuindo para o maior risco possível, que é o de fechar o escritório. A gente não tem vontade de fechar.”	Risco de mercado (demanda).
Entrevista F	“Eu vejo [...] dois riscos. Um risco seria eu não ter o capital para os meses fracos. Eu tenho que ter um capital que vai subsistir para os meses em que não tiver entrando cliente, que tiver pouco cliente [...]. Outra coisa que eu vejo, aconteceu muito poucas vezes comigo, mas já aconteceu, é o cliente dar calote. [...] Isso é um risco também. Enquanto não é muito grande, você absorve. Mas se for um calote muito grande, você fecha a porta [...]. Eu já tive uns calotes pequenos, mas eu já tive.”	Risco operacional (falta de capital de giro líquido). Risco de crédito (ativos do tipo <i>contas a receber</i> de clientes).

Entrevista G	<p>“O principal deles, que a gente teve uma experiência [...] bem difícil de superar, foi, por exemplo, dentro de um contrato muito grande, o Estado interrompe o contrato. E por tempo indefinido. Só que, ao mesmo tempo, a gente tem uma estrutura montada, de equipe e complementares, tudo o mais. Então a nossa equipe está ali alocada, [...] aí a gente fica no dilema se tenta manter a equipe por tantos meses, para ver se o contrato volta, se a gente pega dinheiro de reservas do escritório e aporta para manter a equipe, ou se a gente dissolve a equipe e espera o contrato retornar. Esse foi um grande desafio que a gente teve que superar. [...] Ou o caso oposto, em que a gente está negociando um contrato, também para o Estado, que a gente tem condição de fazer em quatro meses, o projeto completo. E o Estado [...] tem a intenção que se faça em doze meses. Então, para a gente, doze meses não compensa, pelo valor global do contrato, fazer o trabalho. [...] O desafio de acertar esses ritmos.”</p>	Risco operacional (flutuação nos ritmos de contratos públicos impacta o custeio e planejamento operacional)
--------------	---	---

QUESTÃO 13: O escritório foi pensado para continuar existindo de forma independente de seus criadores?

Tabela 28: Sistematização de respostas à questão 13.

Entrevista A	“Não... não.”	Não.
Entrevista B	“No início, não. Mas hoje eu já penso que sim. Hoje eu penso que se eu quisesse sair eu conseguiria passar o meu conceito para um futuro arquiteto.”	Sim.
Entrevista C	“Não, de maneira nenhuma.”	Não.
Entrevista D	“Não. Não, tanto que o escritório tem o nosso nome, e a princípio é isso, só.”	Não.
Entrevista E	“Não. Não.”	Não.
Entrevista F	“Não. Não.”	Não.
Entrevista G	(após esclarecimento da questão) “Não. [...] O nosso plano aqui é que eu desenvolva autonomia suficiente para que eu consiga tocar o escritório sozinha. E, depois, eu não sei se a gente tem uma intenção do escritório virar uma marca. [...] Acho que não tem essa intenção. De criar uma marca que a gente não tenha envolvimento diretamente.”	Não.

QUESTÃO 14: Qual é o público-alvo do escritório?

Tabela 29: Sistematização de respostas à questão 14.

Entrevista A	<p>“Se a gente for fazer marketing, acho que é reforma residencial. [...] Os outros públicos que nos interessam, tem que achar um outro caminho. Por exemplo, expografia tem que ser através de contatos. [...] Ou então, setor educacional, também. [...] Ligar para essas</p>	Público-alvo parcialmente definido, em busca de oportunidades variadas.
--------------	---	---

	instituições e tentar ver como que pode participar das cotações. Aí também acho que não vai ser via estratégia de marketing.”	
Entrevista B	“Nosso público vai ter entre 30 a 45 anos, [em] média, e classe média-alta. A maioria, mulheres.”	Público-alvo parcialmente definido.
Entrevista C	“Qualquer pessoa que precise de algum projeto, dentro de uma área mais geral. Área mais específicas, como hospitais, teatros, ou coisas realmente especiais, precisariam de consultorias e esse tipo de coisa.”	Público-alvo indefinido nesta resposta, apesar de, em outros momentos, o entrevistado delimitar um público específico (transportadoras).
Entrevista D	“A gente não tem um público-alvo. Qualquer pessoa que precise de um projeto. [...] A gente não tem um foco.”	Público-alvo indefinido.
Entrevista E	“A gente nunca teve muito isso. Originalmente, pelas nossas oportunidades de contratos públicos, o público era o Estado, em todas as esferas [...]. E institucional também. A gente pensou tipo um SESC ⁸⁸ [...], faz licitação também, ou concurso. Mas a gente não tinha um público-alvo.”	Público-alvo indefinido. Inicialmente foi concentrado em contratos públicos.
Entrevista F	“Classe média-alta, classe <i>alta</i> [sic]. Mas não é <i>superalta</i> . É o que eu gostaria, ter um cliente rico, para gastar. Melhor ganhar logo, do que ficar aquele monte de picadinho. Quando eu não tenho cliente classe média-alta, eu pego os “picadinhos” [...], é mais difícil. Mas o meu foco é classe média, média-alta [...]. Mas eu sei que tem muito mais altos que eles. Eles não contratam o João Armentano, por exemplo. Não exatamente porque não podem, mas porque não admitem gastar tanto assim. [...] Eu foco cliente homem. Em geral, homem é objetivo, prático. Eu perco menos tempo. Mulher é demorada, vai e volta, vai e volta, muda de ideia. Muda tudo de novo. Nossa... E o casal, eu prefiro do que só mulher, mas tem muito casal que te põe no meio da briga. Então você tem que ter mais tempo para ter um jogo de cintura.”	Público-alvo parcialmente definido (por renda e comportamento de compra).
Entrevista G	“É difícil de responder essa pergunta... É bem difícil. A minha irmã é profissional de marketing [...]. Eu gosto que ela dá uns <i>insights</i> sobre a questão de marketing aplicado a arquitetura. [...] Ela fica louca, ela pergunta: “Qual é o seu nicho?” [...] “A gente não tem, o nosso é Arquitetura, é amplo”. [...] Por isso eu digo que a gente não tem um público assim, específico, mas [...] no final das contas, [...] o nosso público-alvo é quem consegue entender o valor do projeto de arquitetura, de se contratar projeto para fazer as coisas. Isso é difícil, é raro. De a pessoa entender que um investimento que ela faz no projeto tem um retorno muito maior na qualidade do espaço [...]. Isso também não é uma questão de classe, a gente não está falando que é uma questão de uma determinada faixa de renda ou de um certo nível intelectual, porque não é. [...] Um taxista [...] quis fazer um projeto para uma casa dele, construir, na verdade, a	Público-alvo indefinido, mas várias questões relacionadas a <i>valor</i> aparecem na resposta, posteriormente delimitando o público-alvo como aquele que percebe <i>valor</i> no produto do escritório.

⁸⁸ Serviço Social do Comércio.

	<p>casa dele. [...] Ele tinha duas opções, fazer com a gente ou fazer com outro arquiteto que só ia fazer uma planta de prefeitura [...]. E ele teve o atrevimento de apostar no projeto, mesmo custando 4 vezes mais, o nosso projeto, [...] desde o conceito até o executivo.”</p>	
--	--	--

QUESTÃO 15: Que serviços o escritório vende?

Tabela 30: Sistematização de respostas à questão 15.

Entrevista A	<p>“Projeto de arquitetura e coordenação de projetos, das demais disciplinas [...] gerencia obras pequenas, até médio porte. A gente não explora, mas poderia prestar certas consultorias, como gestão do processo de projeto, por exemplo, que estudei no mestrado. Projeto integrado.”</p>	Delimitação clara do produto oferecido.
Entrevista B	<p>“Projeto de reforma, projeto de construção, [...] acompanhamento de obra, gerenciamento de obra, planilha de valores, e a parte de decoração.”</p>	Delimitação clara do produto oferecido.
Entrevista C	<p>“A gente vende projetos de edificações e coordenação dos projetos complementares. Esse é o principal ponto do nosso projeto.”</p>	Delimitação clara do produto oferecido.
Entrevista D	<p>“Projeto e acompanhamento de obra.”</p> <p>“A gente já vendeu todas essas coisas que eu já te descrevi, e a gente já fez curso, já deu aula fora das universidades, já [...] organizou excursões com alunos para fazer viagem, por exemplo, para Berlin, já dei consultoria para arquitetos recém-formados, que não sabiam fazer o primeiro projeto... [...] um pouco de tudo. [...] Isso que é um pouco caótico”</p>	Produtos diversos são oferecidos, variedade.
Entrevista E	<p>“A gente vende o projeto, o projeto de arquitetura, acompanhamento de obra. [...] A gente já tem uma visão mais clara disso, que no começo a gente disse: nós somos arquitetos, a gente vende papel [...]. Ninguém quer isso. O cara quer a obra completa. Ele quer a obra finalizada. A gente foi migrando um pouco isso, no decorrer do nosso escritório. [...] Então a gente começou a se associar com alguns empreiteiros, algumas construtoras. Mas o nosso serviço é o projeto em si e, no limite, acompanhamento de obra. Gerenciamento, a gente já fez.”</p>	Principalmente projeto de arquitetura e acompanhamento de obra. Já fez gerenciamento. Possui visão de <i>valor percebido</i> evoluída em relação ao início do escritório.
Entrevista F	<p>“Eu tenho uma lista para você. Eu faço o anteprojeto, o projeto, o orçamento, vendo orçamento, detalhado e real. Eu faço ele aberto, realmente. [...] Então eu vendo esse orçamento real. Eu vendo a execução da obra, com prazo e orçamento. [...] Eu faço o possível esforço para ser transparente sempre. Isso é o que eu vendo. [...] O cliente nunca visualiza direito, por mais que você faça 3D, ele não visualiza. Eu vendo e falo, “olha, está no desenho, está igual”. [...] É o que eu vendo para eles. Um orçamento real, uma transparência de todo o processo. Para ele não sentir que perdeu o controle, que ele não sabe quanto vai custar aquilo.”</p>	Projeto de arquitetura, orçamento, execução da obra. Em outra questão, citou também arquitetura de interiores.

Entrevista G	<p>“O que a gente tem feito com frequência: estudos de viabilidade, a gente fez alguns [...] para o mercado imobiliário, que é superbacana de fazer. Então a gente fez alguns em sequência, e de escalas diversas. Desde terrenos pequenos, lotes pequenos para um único edifício, até lotes maiores que implicaria um pouco de desenho urbano. Essas são as viabilidades. E a gente tem feito planos urbanos maiores, [...] que não envolvem só arquitetura, envolvem socioeconômico, todas essas questões complexas, para uma mudança de diretrizes urbanas, de grandes setores da cidade. [...] Incluindo reforma, também. [...] habitação de interesse social para municípios também. A gente tem feito em parceria com [outro escritório]. [...] E agora, recentemente, a gente ganhou um concurso [...] que é um museu. [...] E um dos produtos [...] é de palestras. Isso está no contrato social, inclusive. A gente consegue emitir nota, então a gente tem sido convidado para fazer palestras e workshops pela América Latina. [...] É uma demanda que a gente não busca ativamente, [...] não busca de uma maneira agressiva, mas acaba surgindo como oportunidade [...]. A gente faz com bastante frequência, no Brasil e fora.”</p>	Estudos de viabilidade técnica, desenho urbano, planos urbanos, habitação de interesse social, concursos e palestras. Outras respostas mostram importante foco em concursos.
--------------	---	--

QUESTÃO 16: Foi feita a análise da concorrência? E do setor?

Tabela 31: Sistematização de respostas à questão 16.

Entrevista A	“Não. Teria que fazer um levantamento de dados, uma pesquisa para basear essa análise.”	Não.
Entrevista B	“Análise da concorrência, diretamente, não.” E do setor? “Também não.”	Não.
Entrevista C	“Não, nunca. Nem penso nisso.”	Não.
Entrevista D	“Não, a gente fez isso quando a gente fez com o Silvío o trabalho lá na Poli.”	Não no início, buscaram análise posteriormente.
Entrevista E	<p>“Bem superficial. [...] A gente gosta de se comparar [...] com escritórios que têm mais ou menos a mesma proposta. Tipo um FGMF. [...] A gente se comparava com esse escritório, eu quero fazer isso, o que esses caras fazem. MMBB, Una. Só que, isso ficou muito claro para a gente, num espaço de tempo muito curto, que os contatos que esses caras têm são completamente determinantes no tipo de trabalho que eles produzem. Esses caras não fazem muita obra pública, eles fazem obras privadas completamente elitizadas. A gente se deu conta que não podia se comparar com eles por esses motivos. [...] Do ponto de vista do projeto [...], o que eles fazem, a gente consegue fazer. A nossa análise com esses escritórios, foi essa. Não dá. Outros escritórios mais próximos? Tem um escritório que chama Iná Arquitetos, os caras se especializaram em reforma de apartamento. [...] Eles têm uma “receitinha de bolo” para fazer o projeto [...]. Legal, fica super bonito e tal,</p>	Sim, em termos de capacidade técnica, mas com dificuldades de penetração no mesmo mercado por restrições do <i>campo</i> ⁸⁹ .

⁸⁹ STEVENS, 2003.

	só que os caras focam muito mais no processo em si, porque eles vendem o projeto e a reforma juntos, não são caras originalmente conhecidos, como esses que eu falei, caras que “se fizeram”, vamos dizer assim. [...] É um escritório que está razoavelmente bem, está fazendo bastante coisa, eles têm uma inserção muito grande em mídias sociais [...]. É um esquema que talvez tivesse uma possibilidade de sucesso maior. [...] AR, MMBB [...] têm uma rede de contatos, um <i>network</i> que a gente não tem. [...] A gente não tem isso, esses caras têm. [...] Essa rede de contatos é uma capacidade de trabalho muito grande. Esse escritório Iná talvez fosse uma coisa que faria sentido para a gente.”	
Entrevista F	“Não. Olha, quando eu entrei na faculdade, meu pai já falou: “essa área é ruim! Já está saturada.” Já estava saturada, imagina hoje.”	Não.
Entrevista G	“Não especificamente. A gente sabe o que os colegas estão fazendo, eventualmente a gente sabe um pouco [...] quanto os colegas cobram para determinados projetos, mas não fizemos uma análise formal, ou uma análise do setor, especificamente.”	Não, apenas acompanhamento de preços no mesmo mercado.

QUESTÃO 17: Foi feito um comparativo entre os benefícios entregues ao cliente pelo preço cobrado? Isso foi comparado com a concorrência?

Tabela 32: Sistematização de respostas à questão 17.

Entrevista A	“Não.”	Não.
Entrevista B	“Acho que isso sim, isso a gente faz.”	Sim, acredita que sim.
Entrevista C	“Não.”	Não.
Entrevista D	“Não, de nenhuma forma. [...] Uma coisa que a gente veio descobrindo [...] é que a gente [...] cobrava muito mais que outros escritórios do mesmo porte que o nosso. Isso é uma coisa que a gente descobriu por acaso. [...] Eu não tenho, com clareza, quem são os meus concorrentes, [...] como é pequeno porte, é muito pulverizado.”	Não.
Entrevista E	“Já. Já comparamos. [...] Eu acho que, desde o começo, a gente cobra pouco pelo trabalho que a gente faz.”	Sim, e acredita que a precificação está inferior ao nível de valor entregue.
Entrevista F	“É tão difícil fazer esse comparativo... Porque os concorrentes, é tão difícil eles abrirem os valores para você... Isso é muito difícil. Eu já tentei várias vezes, às vezes eu consigo, mas de outra cidade. [...] Tem que ser a mesma cidade, com as mesmas distâncias, as mesmas dificuldades, né? Então, São Paulo a gente cobra mais caro porque tudo é mais longe, tudo é mais gasolina, mais trânsito. A mão de obra, tem boa, mas também é mais cara. [...] Eu sei que sou mais barata que a concorrência aqui [...]. Aí vai lá o CAU, e mete um valor lá. Você nem sabe se isso vale ou não vale. Para mim, às vezes, eu acho pouco, mas a pessoa que está no interior acha muito. Porque é muito genérico.”	Não, porque não consegue saber o nível de preços da concorrência.

Entrevista G	“Sim. Sim... [pausa]” E a comparação com a concorrência também? “Sim. Em relação aos nossos colegas. Sim.”	Sim.
--------------	--	------

QUESTÃO 18: Como foi definido o tipo de serviço a ser oferecido ao mercado?

Tabela 33: Sistematização de respostas à questão 18.

Entrevista A	“Vem da experiência que a gente tem desde que a gente se formou e trabalhou [...] a gente presta os mesmos serviços que a gente prestava nos escritórios em que a gente trabalhou.”	Base na experiência técnica.
Entrevista B	“A gente pergunta o que o cliente tem interesse, mas normalmente é projeto, é um orçamento, acompanhamento e gerenciamento de obras, [...] primeiro sempre projeto, depois levantamento de dados até orçamentos e planilhas, que é um outro <i>valor</i> [sic], e depois acompanhamento de obra, que é depois destes dois, e por último, a decoração.” “Pela nossa experiência, desde sempre a gente trabalhou com isso, então a gente tem facilidade e gosto, é nosso interesse.”	Base na demanda imediata e na experiência técnica. Ponderação pela satisfação pessoal.
Entrevista C	“A gente só sabia, na ocasião, há trinta anos atrás que a gente gostava de fazer projetos de edificações, e à medida que as coisas vão surgindo, o projeto dos vários tipos de edificações que apareceram, [...] fizemos casas, fizemos prédios, prédios de apartamentos, de escritórios, prédios baixos, indústrias, uma série de outras coisas que você vai fazendo à medida que vão surgindo os projetos. Não foi definido nenhum tipo.”	Base na demanda imediata.
Entrevista D	“É meio [...] pelo tipo de trabalho que a gente faz e pelas ferramentas que a gente entrega. Então é meio que [...] a função aí seguindo a forma.”	Base na competência técnica, experiência, e demanda imediata.
Entrevista E	“A gente não tem muito isso. A gente quer fazer projeto e não quer se especializar. Nós somos capitalistas, a gente quer ganhar dinheiro, [...] mas nunca, no começo do escritório, isso foi um fator para que a gente se mobilizasse, sei lá... “nossa, isso é mais fácil para a gente ganhar dinheiro”. A gente nunca quis se especializar e nem hoje a gente quer. A gente queria fazer projeto, qualquer que fosse ele.”	Base na demanda imediata, evita definir previamente os produtos. Discurso de atuação generalista, apesar do conjunto de respostas transparecer atuação em nichos.
Entrevista F	“Eu acho que foi depois de eu trabalhar [...] na parte de gerenciamento de obras, que me deu mais [...] foco do que eu queria vender. [...] Eu fui influenciada por esse trabalho. Lá, a gente usava uma ferramenta [...] que chamava <i>SureTrack</i> . É gerenciamento de obra, então você lança todos os serviços, a duração, então depois um <i>empurrava</i> o outro ⁹⁰ . E na própria planilha você já tinha as datas finais, e o impacto que ia ter se mudasse aquilo. E outra coisa que eu faço desde lá, é um fluxo de caixa mensal por cliente. [...] Eu tenho que ter bem essa organização para iniciar a obra sem risco de	Base na experiência técnica e gerencial de obras, e no maior retorno financeiro.

⁹⁰ Descrição típica de planejamento de projetos em *cascata* (*waterfall*).

	atrasar. [...] Todo esse sufoco que é o planejamento da execução. [...] É o que me dá mais dinheiro. Então eu foco na execução.”	
Entrevista G	“Acho que pelas demandas. Conforme as oportunidades vão surgindo, a gente se debruça sobre os temas. Acho que é isso, conforme a demanda.”	Base na demanda imediata.

QUESTÃO 19: Como é definido o preço? A Tabela de Honorários do CAU é de alguma forma utilizada?

Tabela 34: Sistematização de respostas à questão 19.

Entrevista A	“Às vezes a gente usa [a Tabela de Honorários do CAU] para verificação. Mas a gente [...] estima as horas que o trabalho vai tomar, nas várias etapas, e a gente tem os vários custos da empresa [...] e é com base nisso, nas horas de trabalho. [...] Essa parte que a gente está um pouquinho mais organizado no escritório, a gente mede as horas gastas nos projetos. [...] E essas horas também são divididas por coordenador, se tiver, um arquiteto júnior, um arquiteto pleno, ou estagiário.”	Preço baseado em custeio, Tabela de Honorários do CAU usada como referência (não é o preço final praticado). Controle detalhado de total e da pirâmide de composição de mão-de-obra.
Entrevista B	“A gente não usa a Tabela de Honorários do CAU porque já tentamos usar, não bate. A gente trabalha em base de horas, [...] tem uma planilha com todos os nossos <i>custos fixos</i> [sic], os nossos custos variáveis, e aí a gente calcula quanto tempo, qual é a demanda de cada projeto, e calcula o nosso gasto fixo, nosso gasto com variável e o nosso lucro.”	Preço baseado em custeio. Tabela de Honorários do CAU não é usada.
Entrevista C	“A gente faz uma análise, um comparativo das Tabelas de Honorários do CAU sim, mas basicamente a gente faz um estudo das horas técnicas envolvidas, pela experiência que a gente já tem dos outros projetos, quantas horas técnicas foram envolvidas, e do que será neste novo projeto. A partir daí, com os custos, você tem como chegar num valor mais enxuto até do que própria Tabela de Honorários, que é baseada em parâmetros de construção.”	Preço baseado em custeio, Tabela de Honorários do CAU usada como referência, mas não é o preço final praticado.
Entrevista D	“A gente usa [a Tabela do CAU], sim, a gente usa de alguma forma, como comparativo de preços que a gente tinha do primeiro projeto que a gente fechou, que [...] a gente achou que foi bem remunerado e que pagou as contas. A gente olhou e falou, isto aqui é algo que está dentro de um padrão adequado. [...] A gente tem um preço mínimo que a gente cobra para coisas pequenas. [...] Como a gente tem uma determinada quantidade de horas que a gente fica no escritório, que a gente tem um limite [...], essas horas precisam estar sendo empregadas em algo que vai, de fato, dar um retorno específico. Então, quando a gente fechou esse primeiro projeto, [...] ele virou <i>benchmark</i> . A partir dali, a gente fechou os outros. A gente tem uma tabela que a gente compara os projetos por metragem, o que a gente cobrou, e trabalha em cima dessa tabela para fechar preços novos.”	Preço baseado em uma primeira experiência que superou o custeio e virou <i>benchmark</i> interno. Custeio como referência. Preço mínimo claramente estabelecido. Tabela de Honorários do CAU usado como referência comparativa, mas não é o preço final praticado.

Entrevista E	“Basicamente, a gente tem duas maneiras de cobrar, às vezes a gente faz o cálculo por metro quadrado, e outro, por uma porcentagem do valor da obra. A gente olha aquela tabela do IAB lá e multiplica por 0,4. Às vezes por 0,5. Porque é uma tabela meio irreal. [...] É do CAU, né? Mas tinha do IAB, não tinha? Não lembro. Acho que tinha. Mas são meio irreais. É o que eu falei para você, as pessoas não querem pagar projeto. Eu [...] tenho uma batalha meio pedagógica aí de fazer com que as pessoas entendam o trabalho de arquiteto. Mas está muito difícil. Muito difícil. As pessoas não têm essa dimensão. [...] Alguns escritórios mais famosos cobram três, quatro vezes mais. Mas, é aquilo que falei, já viraram uma grife. A gente não é grife.”	Preço estabelecido entre 40% e 50% da Tabela do de Honorários do CAU.
Entrevista F	“Não, de nenhuma forma. Eu uso só para olhar. [...] Eu acho que o CAU faz muito pouco por nós. Cobram muito e fazem muito pouco. Muito pouco retorno. Eu acho que o CAU deveria ser uma proteção para a gente, não só uma inspeção. Devia ter mais respaldo para o arquiteto, mais campanha, sei lá. Eu não olho o dele [do CAU], sinceramente. Eu tenho um valor mínimo que eu cobro por projeto. [...] Tinha uma amiga minha, [...] ela cobra uma média de R\$ 180 a R\$ 200 o metro quadrado de projeto. Eu nunca consegui cobrar isso. [...] Faço um apartamento hoje, grande, eu cobrei R\$ 110 o metro quadrado. [...] É tão difícil, é muito subjetivo, eu fico calculando quanto que eu vou gastar de tempo, de gasolina, para ter um lucro... [...] Meus clientes há anos, eu sempre ponho um pouquinho lá em cima, porque sempre eles <i>pechinham</i> . Nem sempre a gente fecha num ponto que eu acho que é bom. Eu nem uso CAU, nem uso. O CAU é muito genérico.”	Preço estabelecido pelo custeio, com acréscimo para clientes antigos que sabe que tentarão negociar a proposta comercial. Não usa a Tabela de Honorários do CAU.
Entrevista G	“Não, não. A Tabela de Honorários do CAU a gente põe, sei lá, só para a gente ter uma fantasia do que seria o mundo ideal. [...] Hoje, o mercado imobiliário está pagando o que pagava há dez anos atrás. Em função dessa crise, e tal, o preço retornou ao que era pago há dez anos, quinze anos atrás.”	Preço estabelecido pelo mercado. Tabela de Honorários do CAU não é usada.

QUESTÃO 20: Como é feita a divulgação do escritório?

Tabela 35: Sistematização de respostas à questão 20.

Entrevista A	“Instagram, Facebook [...] o <i>site</i> foi derrubado e faz muito tempo que a gente está para arrumar [...] Agora a gente está querendo aproveitar o momento para fazer um <i>site</i> novo e orçou um já, mas a gente ainda não contratou para montar novamente.”	Redes sociais. Menor atenção à comunicação de marketing e disponibilização de canais.
Entrevista B	“Via Google, Instagram, a gente tem uma assessoria de imprensa, quando a gente tem alguns projetos que vale a pena destacar, acaba levando para a assessoria de imprensa, e aí ele já entra em outros <i>sites</i> , <i>blogs</i> , revistas.”	Redes sociais.
Entrevista C	“Não há divulgação. Nunca divulguei, nunca falei com ninguém.”	Não divulga.

Entrevista D	“A gente entra nas premiações, tem mídia social, e o meu sócio [...] frequenta eventos de várias naturezas, divulga o escritório a partir desses encontros, vai em festas, em estandes, em <i>vernissages</i> , encontrar pessoas, ele tem [...] uma vida social mais agitada que a minha, e ele se promove nisso. [...] Ele divulga muito o que a gente faz na mídia social.”	Eventos e redes sociais.
Entrevista E	“De uma maneira meio ruim. Muitos de nossos clientes são <i>boca-a-boca</i> , [...] um fala para o outro. A gente não tem uma postura muito ativa nesse sentido, não. A gente faz alguma divulgação <i>online</i> , Facebook, Instagram, redes sociais, mas de um jeito bem incipiente [...]. A gente não está divulgando muito. Não do jeito que deveríamos. [...] A gente procurava mais, até via redes sociais, via <i>LinkedIn</i> , portfolio, distribuí...”	Redes sociais, distribuição de portfolios impressos
Entrevista F	“Eu foco nos projetos “x” que eu sei que o cliente me dá certa liberdade, para eu usar para publicidade [...]. Porque não é tudo que você consegue fotografar, que vai ficar legal. Eu tenho que achar que vai ficar legal, eu tenho que gostar, mas eu tenho que comprar o que ele quer, também. [...] Eu tenho que fazer o casamento das duas coisas. [...] Eu faço uma publicidade razoável no Facebook, eu já captei alguns clientes pelo Facebook. Mas, grande parte, [...] tínhamos uma ponte, de conhecer alguém em comum. [...] Eu já publiquei em algumas revistas, mas foram mais locais. Publiquei no Espírito Santo, não veio nada, depois da obra que eu fiz lá. Então, assim, eu não vejo muito resultado objetivo que não seja ir pessoalmente. Ir pessoalmente, telefonar, mandar meu trabalho, marcar uma visita. É quando eu tenho mais resultado.”	Principalmente, via contatos pessoais. Redes sociais e publicação em periódicos especializados são citados como secundários.
Entrevista G	“Hoje [...] a gente tem o <i>site</i> , e agora a gente está retomando o Facebook, a gente tem 10.000 seguidores, que é bastante. A gente tem mais do que a média de nossos colegas de mesmo porte de escritório. E o Instagram [...], a gente está mudando toda a comunicação visual do escritório, está fazendo um novo projeto gráfico. E isso envolve tanto a mudança de logo, fontes, e até a mudança do <i>site</i> . Inclusive, o <i>site</i> a gente vai lançar a versão <i>mobile</i> antes da versão para <i>desktop</i> .”	Redes sociais, página na internet.

QUESTÃO 21: Como são selecionados e geridos os canais de acesso aos clientes?

Tabela 36: Sistematização de respostas à questão 21.

Entrevista A	“Ah, não, não. A gente contrata direto, faz atendimento direto [...]. Não tem [...] cadastro num <i>site</i> , nada desse tipo.”	Entendimento parcial do conceito de canais de marketing. Não usa na gestão do escritório.
Entrevista B	“A gente tem uma planilha de contatos de clientes, todo mundo que entra em contato, a gente contabiliza. A gente faz esse levantamento de dados, se a maioria dos nossos clientes é de uma área, como que eles chegaram, se chegou via telefone, se foi pela internet, se foi via indicação, e quantos desses clientes chegaram a fechar.	Gestão reativa de canais. Busca de inteligência de dados para estratégia de marketing.

	É assim que a gente faz o controle para poder investir nessa divulgação, se está tendo retorno ou não. Ou se está faltando investimento.”	
Entrevista C	“Não são selecionados... nem sei como responder isso.”	Não trabalha canais de forma consciente.
Entrevista D	“A gente, uns anos atrás, investiu no <i>site</i> , [...] só que [...] foi um processo muito longo, que consumiu muito tempo para chegar no mínimo. [...] Chegou no mínimo e a gente não alimentou mais nada. [...] A gente acha que esse é um canal bom, porque esse é o canal que as pessoas vêm. [...] Quando você manda <i>e-mail</i> ao cliente, ele já entra no seu <i>site</i> para ver o que você faz, antes de mais nada. E no <i>Instagram</i> , principalmente. A gente [...] sempre mostra que está fazendo obras [...], coloca projetos antigos quando fica muito tempo sem postar nada. A gente teve, durante algum tempo, uma regularidade para fazer uma postagem por semana, e também já não consegue manter.”	Canais digitais na internet e por redes sociais.
Entrevista E	“Eu lembro [...] que vi o vídeo da AsBEA para quem estava pensando em abrir um escritório de Arquitetura, [...] falava assim: precisa de quatro coisas para abrir um escritório de Arquitetura: contato, contato, contato e contato. Eu falei: <i>ferrou</i> . [...] Como a gente teve um relativo sucesso com obras públicas, a gente começou a focar nisso. [...] A gente se matou de trabalhar, era um projeto muito grande, numa estrutura pequena. [...] No começo deu certo, a gente fez muita obra pública. [...] Para obras privadas, como a gente não tinha esse contato, a gente sempre fazia coisa muito pequena [...]. E a gente teve uma incursão também no mercado imobiliário. [...] A gente sentiu uma vontade de tentar de um jeito mais consistente, no mercado imobiliário. Mas também é aquilo, esse lance de contato. [...] É meio complicado.”	Principal fonte de contratações via licitações públicas. Demais clientes são acessados sempre via contatos pessoais e pessoas conhecidas.
Entrevista F	“Eu faço o possível para, duas vezes por semana, eu entrar, responder as pessoas, dar meus telefonemas... fico fazendo <i>feedback</i> com cliente [...], faço uma parte social. [comentários fora das perguntas omitidos]. [...] Mas, assim, eu dedico umas duas vezes por semana, às vezes uma, para isso. Para esses <i>feedbacks</i> , para responder mensagens.”	Gestão pessoal e direta via contatos.
Entrevista G	“A gente faz o contato direto [...]. No caso dos estudos urbanísticos, o cliente na verdade é o Estado... o cliente é essa pessoa que formula o consórcio, mas, na verdade, o cliente final é o Estado.”	Gestão via contatos pessoais e licitações ou concursos públicos.

QUESTÃO 22: Como é feita a diferenciação do escritório em relação à concorrência?

Tabela 37: Sistematização de respostas à questão 22.

Entrevista A	“A gente não faz.” “A gente não mostra... não pensa nisso.”	Entendimento incompleto do conceito de diferenciação de marketing. Não usa no plano de negócios.
--------------	---	--

Entrevista B	“É o atendimento, porque vários clientes já falaram isso para a gente, que trabalharam com outros arquitetos, e a nossa organização, e o nosso detalhamento de projeto. Acho que é o nosso grande diferencial. O cliente que quer contratar a gente quer pelo diferencial de [...] um atendimento exclusivo.”	Busca diferenciação pela qualidade de atendimento e competência técnica.
Entrevista C	“Nunca pensei nisso também.”	Não trabalha diferenciação de forma consciente.
Entrevista D	“Não sei dizer isso. Não sei. Através da demonstração da experiência que a gente tem.”	Não trabalha diferenciação de forma consciente, foco na experiência técnica.
Entrevista E	“Não é. Do ponto de vista do marketing, não é. Por exemplo, falando do mercado imobiliário: [...] esses caras trabalham numa linha de produção. Tipo, eu quero um “quatro por andar”, eu vou lá e procuro em “C:”, é irreal, tem umas vinte pastas. Quatro por andar em “L”, [...] você só pega lá e ajeita. [...] Eu falei para ele [o incorporador], nossa pegada é fazer um pouco diferente, até porque, é uma sensação nossa aqui, que ele delega para isso, ele como dono da incorporadora. Que as pessoas estão demandando alguma coisa um pouco mais diferente no mercado imobiliário.”	Não trabalha diferenciação de forma estruturada, mas há ações pontuais junto a potenciais clientes.
Entrevista F	“O orçamento real, eu não vou te dar “sustos” no fim dessa obra, o prazo também real [...]. Sua casa, seu escritório, vai ficar com cara de que foi feito por arquiteto. Que foi pensado, que foi programado. [...] Grande parte das pessoas fala: “Obra? Deus me livre! É um saco sem fundo, ninguém sabe quanto você vai gastar”. E o que eu vendo é isso, a minha obra você sabe o quanto você vai gastar.”	Qualidade técnica do produto entregue, confiabilidade no planejamento prévio da obra.
Entrevista G	“A diferenciação eu acho que é uma questão natural. Eu acho que, como a gente tem uma busca autêntica, aí tenta construir uma obra autoral, coerente, eu acho que isso, automaticamente diferencia, porque o nosso produto é projeto, né? É conhecimento técnico e ideia. Então eu acho que é natural, não é uma coisa que a gente busque de maneira ativa ou agressiva, mas isso acaba acontecendo naturalmente.”	Não busca diferenciação de forma estruturada, confia na qualidade técnica do produto para isso.

QUESTÃO 23: Qual é o posicionamento do escritório no mercado? Como ele quer ser visto pelo cliente?

Tabela 38: Sistematização de respostas à questão 23.

Entrevista A	“Ah, não sei [pausa longa].”	Não usa nenhum conceito de posicionamento de marketing.
Entrevista B	“Além de ser um escritório competente, com projetos bem executados, o nosso maior objetivo é satisfazer o cliente, então eu acho que a gente quer ser visto no	Busca imagem de competência técnica e entrega de valor ao cliente.

	mercado como um escritório que vai executar o que você sempre desejou.”	
Entrevista C	“O escritório [...] oferece boas soluções, a um custo bastante razoável, que possa ser entendido [...], as pessoas que me conhecem, na verdade todos os meus clientes são meus amigos de longa data, e investidores, etc., que levam uma pessoa a outra, conhecem, conhece um projeto, a partir daí passam a nos solicitar outro trabalho, e a coisa foi seguindo assim desde sempre.”	Busca imagem de produtos e relacionamento de qualidade.
Entrevista D	“Primeiro, com seriedade. Segundo, [...] a gente gosta de deixar claro um posicionamento político em relação às coisas. Terceiro, como uma solução para o problema [...]. A gente tem muitos casos de fazer coisas pequenas. [...] O importante é ter clientes que precisem que você resolva uma coisa, com detalhe chato, que dá muito trabalho para resolver. Mas que você vai fazer do mesmo jeito. Por que ele te chama agora para fazer uma coisa chata, e daí ele vai te indicar, ou ele vai te chamar depois para fazer uma coisa maior. Então a gente, a princípio, nunca diz não.”	Busca imagem de solucionador de problemas, que aceita realizar projetos de diversas escalas.
Entrevista E	“Eu gostaria que a gente fosse visto como bons produtores de Arquitetura, e que a nossa Arquitetura é boa por si. Não por ser mais cara, sabe? [um projeto do escritório] foi até publicado por uma editora sul-coreana [...]. É para prédios pequenos, o livro. E é alvenaria estrutural! [...] Então eu queria que isso chegasse para as pessoas, que a gente pode fazer uma coisa muito boa por um custo muito baixo. [...] As escolas particulares de Arquitetura estão formando pessoas para se <i>ferrar</i> no mercado de trabalho, como arquitetos. O cara pega o diploma e vai trabalhar na Leroy Merlin para sugerir um porcelanato. E como isso está entranhado na percepção das pessoas, do que o arquiteto faz. [...] O arquiteto está, de um ponto, [...] no imaginário coletivo, reconhecido como um cara completamente elitizado, e de outro ponto, diametralmente oposto, que o arquiteto é um cara completamente superficial, que vai colocar cortina na minha casa. Então respondendo à sua pergunta, [...] eu queria ser reconhecido como isso, “olha, eu te entreguei esse projeto, ele é muito bom, ele tem impacto, e ele não é caro por isso. [...] Eu queria ser reconhecido por isso. Por fazer uma coisa boa e não necessariamente cara.”	Busca imagem de maximização de valor entregue ao cliente (máximo de benefícios por preços módicos). Ideal de mudança de paradigma da classe como um todo (não apenas do escritório) neste sentido.
Entrevista F	“Como ele quer ser visto é uma coisa, posicionamento é outra. Quer ser visto como um escritório criativo, que resolve as questões funcionais, tecnológicas, e que tem essa ética de cumprir o custo e o prazo do projeto que ele vendeu.” Como seria o posicionamento do escritório? “É difícil fazer o cliente, que não é meu cliente ainda, acreditar. Eu fiz umas duas campanhas aí, com uns clientes, que eu mandei comentários de clientes [...] que me parabenizaram ao fim da obra, [...] mas, mesmo assim, eles podem pensar: “ela está criando, ela está inventando”. [...] As pessoas não costumam ficar ligando e perguntando como foi, como não foi. Ela quer aquele orçamento baixo, e bonito, e fechar, e que a pessoa garanta que vai fazer naquele	Busca imagem de criatividade, tecnicamente competente e confiável em termos de custos e prazos.

	tempo. [...] Normalmente elas fazem uma obra ao longo da vida, ou duas, então acaba se perdendo. Eu ainda não descobri uma maneira de fazer o mercado acreditar que eu vendo isso.”	
Entrevista G	“Pergunta difícil. [...] A gente tem um conhecimento técnico bastante elevado, a gente consegue cumprir os prazos dos contratos de maneira pontual sempre. E o resultado final, a gente tenta sempre entregar acima da média, acima do esperado, que é o que acaba acontecendo naturalmente. A gente sempre trabalha um pouco mais do que a gente recebe para fazer.”	Busca imagem de qualidade técnica, de pontualidade de prazos e de entrega de valor ao cliente.

QUESTÃO 24: Os sócios possuem competências e conhecimentos complementares?

Tabela 39: Sistematização de respostas à questão 24.

Entrevista A	“Tem uma sobreposição aí, a gente é mais ou menos parecido [...] é muito bom na parte técnica, como elaborar e detalhar um projeto, coordenar, etc. E falta alguém que fosse bom na parte comercial.”	Pouca complementariedade.
Entrevista B	“Sim.”	Sim.
Entrevista C	“Nós não temos sócios, o único sócio do escritório sou eu.”	Não há sócios.
Entrevista D	“Sim. [...] Ele [o sócio] tem esse conhecimento de patrimônio, eu tenho uma experiência maior em obra, e a gente se complementa fazendo projeto. Então, ele tem uma visão mais cartesiana das coisas, e eu tenho em alguns momentos, a gente costuma se complementar bem”	Sim.
Entrevista E	“Sim. Sim. [...] O [nome do sócio omitido], por exemplo, é um cara muito organizado, é um cara muito atento a cronogramas, a atendimento ao cliente, qualidades essas que eu tenho em menor grau. E eu tenho em maior grau outras. Nesse sentido, a gente consegue se complementar bem. Do ponto de vista de projeto também, ele é um cara muito pragmático, mas não que esse pragmatismo acarrete numa ineficiência de projeto. Mas eu gosto de pensar projeto de uma maneira diferente, uma coisa mais autoral, e aí esse <i>mix</i> é uma coisa interessante, sabe? Vai gerando um projeto mais interessante, mais consistente. Pelo ponto de vista administrativo, ele é muito bom. Eu não sou.”	Sim.
Entrevista F	(Não tem sócios).	Não há sócios.
Entrevista G	“Sim. Sim.”	Sim.

QUESTÃO 25: A equipe é complementar? (multidisciplinar)

Tabela 40: Sistematização de respostas à questão 25.

Entrevista A	“Não. [...] Qualquer coisa mais complexa acaba sobrecarregando a gente. [...] Não tem uma entrada suficiente justamente para ter uma equipe mais bem equilibrada, [...] se a gente tivesse com uma entrada	Equipe não complementar. Se houvesse mais recursos, continuaria sendo pouco complementar.
--------------	--	---

	maior, provavelmente a gente teria um arquiteto mais velho que coordenaria os estagiários e os arquitetos mais novos, e a gente ficaria mais livre para investir na parte comercial. Seria o ideal no momento.”	
Entrevista B	“Sim.”	Sim.
Entrevista C	“Não, somos só arquitetos.”	Equipe não complementar.
Entrevista D	“O nosso arquiteto é mais novo. [...] O que é bacana porque ele trabalha em várias mídias. Isso é uma coisa, para a gente, importante. [...] Ele [...] fotografa, faz maquete, tratar imagens, faz maquete eletrônica [...]. Ele faz as coisas muito bem. [...] A gente resolveu ficar com ele imaginando que se todos esses projetos grandes fechassem, ele teria ainda condição de trazer alguém para trabalhar <i>abaixo</i> dele. A gente poderia colocar ele para, junto com a gente, fazer uma seleção, por exemplo, de um estagiário, ele poderia delegar coisas, [...] ele tem esse <i>traquejo</i> .”	Complementariedade dentro das competências técnicas de arquitetura, sem profissionais de outras áreas. Destaque para a visão de estrutura organizacional hierárquica, e percebe maior facilidade de delegação na geração mais jovem.
Entrevista E	(Sem equipe, apenas sócios, respondido na pergunta anterior)	Não há equipe além dos sócios.
Entrevista F	(Só uma arquiteta titular fixa, a outra pessoa é flutuante)	Não há equipe subordinada.
Entrevista G	“Sim, sim. A gente tenta configurar de uma maneira que tenha pessoas de perfis diferentes no escritório e que os vários perfis sejam complementares. Tanto em relação à personalidade quanto de maneira como se comportam em relação à equipe, quanto de conhecimento técnico mesmo.”	Busca complementariedade técnica e de perfis de personalidade.

QUESTÃO 26: Quem está faltando no escritório, em termos de pessoas?

Tabela 41: Sistematização de respostas à questão 26.

Entrevista A	Para atividade comercial. “Seria o ideal no momento”. O entrevistado confirmou com a resposta anterior.	Resposta estimulada, pouco elaborada pelo entrevistado. Uma pessoa para o comercial de captação.
Entrevista B	“Falta um arquiteto. Apesar de ter eu e minha sócia, falta um arquiteto.”	Um arquiteto (mesmo perfil do restante da empresa).
Entrevista C	“Acho que o escritório está bem resolvido. Arquitetos, somos poucos. E fazemos tudo o que precisa ser feito dentro da parte de arquitetura. Inclusive da parte de coordenação e tudo mais.”	Não sente falta.
Entrevista D	“Alguém que gerencie a máquina. [...] Principalmente, essa questão financeira. Porque isso, nenhum dos dois sócios tem perfil para fazer. Os dois fazem, mas nenhum dos dois tem. E que trabalhe estratégia, que ajude a gente a enxergar isso, a médio prazo.”	Um gestor financeiro e alguém que faça o planejamento estratégico. Consciência da visão de curto prazo e necessidade de alongamento.
Entrevista E	“Eu acho que falta arquiteto para desenvolver o trabalho mesmo, de um jeito bem pragmático, dou um trabalho, faz. Eu acho que um estagiário mais avançado	Um arquiteto de forte viés operacional e uma pessoa

	na faculdade. Esse é um ponto. Outro ponto, [...] uma ajuda profissional no sentido de estratégia mesmo. Tipo um <i>personal trainer</i> . [...] Pegar o histórico do escritório e falar assim: “esse escritório tem histórico, tem um portfolio que dá margem para que a gente consiga avançar”. Eu sinto falta disso. A gente tem umas ideias, mas não consegue colocar [...] em prática.”	para desenvolvimento estratégico.
Entrevista F	“Um desenhista [...] <i>full time</i> [...] para ficar mandando 3D para todo mundo. Falta uma pessoa que faça a contabilidade, essa parte de entrada e saída, de fluxo de caixa. E, às vezes, quando eu estou com muito trabalho, eu chego a contratar pessoas que façam orçamentos para mim, para eu mandar para o cliente três opções, quatro opções. Isso eu acho que é interessante.”	Um modelador 3D e uma pessoa para finanças e orçamentos.
Entrevista G	“Hoje, [...] o meu sonho de consumo seria um diretor financeiro de verdade. Uma pessoa só para cuidar da parte de <i>business plan</i> , de gestão, porque hoje quem faz isso, a maior parte, é o [nome do sócio]. [...] Então ele gerencia os pagamentos, cobranças, e eu faço mais os pagamentos cotidianos. Eu adoraria ter uma pessoa que tivesse um conhecimento técnico, de fato, para poder desempenhar essa função, para a gente poder se dissociar, porque tem histórias de colegas, que a gente sabe, que são muito bem-sucedidos e que têm uma pessoa, especificamente, para cuidar dessas questões administrativas, [...] uma pessoa com domínio específico disso, e também por uma questão de gestão de imagem, de relacionamento com o cliente, é bom se descolar, né? Descolar o autor-arquiteto da questão de cobrança, da questão [...] comercial. É melhor. Para o relacionamento com o cliente, para a imagem do escritório.”	Um administrador financeiro, comercial e estratégico dissociado dos arquitetos-autores.

QUESTÃO 27: Existe alguma política de fomento à motivação do colaborador? E de retenção?

Tabela 42: Sistematização de respostas à questão 27.

Entrevista A	“A gente procura ter um ambiente agradável de trabalho, relativamente horizontal [...] a gente trata as pessoas que estão trabalhando com a gente de igual para igual, [...] preocupação de todo mundo poder colaborar, todo mundo opina abertamente sobre determinados problemas, [...] e como as experiências são diferentes, os olhares são diferentes, os olhares são diferentes.”	Proximidade pessoal, ambiente de trabalho positivo e agradável, e quebra de hierarquia.
Entrevista B	“Sim, existe. A gente treina [uma estagiária] para se tornar arquiteta do escritório. Então ela participa de tudo e de todas as etapas conosco. Ela não tem só a obrigação de desenhar, ela participa da criação, das visitas às lojas, de reunião com o cliente, para cada vez menos a gente ter que fazer algumas tarefas e começar a passar mais responsabilidade para ela e depois ela acabar gerenciando outros estagiários e outros futuros arquitetos. A gente dá todo esse incentivo para ela continuar no escritório. [...] Ainda mais na nossa área, que precisa ter muito... a parte física, não só criação... precisa enxergar, viver.”	Delegação, visão holística da organização, empoderamento, autonomia.

Entrevista C	“Normalmente o salário e a qualidade da relação que a gente tem. A motivação que a gente tem é que eu me relaciono bem com todas as pessoas.”	Salário, proximidade pessoal.
Entrevista D	“Não, a gente já fez isso uma vez com outro funcionário, a gente investiu <i>pra caramba</i> , e acabou se dando mal. E agora, a gente não teve oportunidade ainda de fazer isso. Um pouco por falta de capital, e um pouco por falta mesmo de planejamento. A gente teve [...] um estagiário, a gente pagou curso e fizemos um acordo com ele, e ele rapidamente arranhou outro emprego e saiu [...] em três meses, e ficou devendo para a gente nove meses do curso. Então, a hora que ele saiu, a gente nem pagou o salário dele... Porque o curso era até mais.”	Fomento à motivação visto como investimento em capacitação do colaborador, com dispêndio elevado e de alto risco. Nenhuma iniciativa sem gastos financeiros foi levantada.
Entrevista E	“Eu acho que sim... principalmente porque na época em que a gente estava participando de concurso, a gente chamava amigos, colegas para trabalhar junto com a gente, até concursos que só nosso escritório poderia participar [...] por causa do nosso acervo. E a nossa motivação era, não só financeira, se ganhasse, a gente ia dividir de um jeito equilibrado as coisas, mas também do ponto de vista autoral. Como autor do projeto [...]. Eu acho que a gente é um escritório bem aberto nesse sentido.”	Compartilhamento de prêmios financeiros e de autoria.
Entrevista F	(Não há colaboradores fixos)	Não há colaboradores fixos.
Entrevista G	“Sim. É, também [...] é uma questão orgânica, não é uma questão formal. [...] Como a gente ganhou concurso, antes de fazer o concurso, a gente [...] já combinou com os meninos que, caso a gente tivesse ganho, ofereceria um bônus da premiação. Além de contratá-los para o executivo e desenvolvimento do projeto, que não é todo escritório que faz isso. [...] Além de contratá-los como arquitetos que já estão no quinto ano, se formando, além de contratá-los como arquitetos para o desenvolvimento do projeto, a gente ainda ofereceu uma parte do prêmio como bonificação. Essa é uma das coisas.”	Compartilhamento de prêmios financeiros, contratação de estudantes como arquitetos.

QUESTÃO 28: O escritório foi totalmente financiado com capital próprio, ou recorreu a algum tipo de credor?

Tabela 43: Sistematização de respostas à questão 28.

Entrevista A	“É 100% nosso.”	100% capital próprio
Entrevista B	“Tudo capital próprio.”	100% capital próprio
Entrevista C	“Não... na época, a gente tinha condições de iniciar o escritório e bancar a coisa por algum tempo, e depois a coisa foi naturalmente se pagando.”	100% capital próprio
Entrevista D	“Totalmente financiado por capital próprio.”	100% capital próprio
Entrevista E	“Interessante essa pergunta. [...] Tinha vários escritórios, famosos até, que estavam <i>no vermelho</i> . Pedindo empréstimo, e tal... Então, até por termos esta	100% capital próprio

	postura ultraconservadora do ponto de vista do investimento, de contratação de gente, tudo, a gente sempre bancou com nossos próprios recursos e nunca precisou de nenhum tipo de financiamento, investimento externo. [...] Esse seria o ponto que, de certa maneira, mostra hoje, olhando em perspectiva, que nosso escritório não toma só decisões equivocadas. Mas, ao mesmo tempo, não dá para imaginar o quanto o nosso escritório teria avançado se tivesse, eventualmente, pegado um recurso aqui e ali, alguma coisa assim.”	
Entrevista F	“Próprio.”	100% capital próprio
Entrevista G	“Não, capital próprio.”	100% capital próprio

QUESTÃO 29: Caso surja uma oportunidade nova que demande mais recursos que os atuais, como o escritório vai obtê-los? Por capital próprio ou por empréstimos?

Tabela 44: Sistematização de respostas à questão 29.

Entrevista A	“A gente seria obrigado a recorrer a empréstimos. Se for um contrato grande, etc. [...] Tem empréstimos com juros menores se você está com o contrato na mão. Por exemplo, se você ganha um concurso do SESC, que uns amigos ganharam, não tem condição. Acabaram... fizeram esse tipo de <i>leasing</i> , né? Esse tipo de empréstimo.”	Alavancagem financeira vista como negativa, a ser evitada. Mas a empresa está aberta à possibilidade.
Entrevista B	“Depende, a gente tenta sempre por capital próprio, mas dependendo da demanda... [...] a gente tenta sempre não criar outras dívidas.”	Alavancagem financeira vista como negativa, a ser evitada. Mas a empresa está aberta à possibilidade.
Entrevista C	“Capital próprio.”	Não considera a possibilidade de alavancagem financeira.
Entrevista D	“A princípio, por capital próprio de patrimônio dos sócios.”	Não considera a possibilidade de alavancagem financeira como algo positivo (empresa tem dívidas atualmente, vide demais respostas)
Entrevista E	“É, acho que capital próprio anda meio ruim. Eventualmente, seria por meio de empréstimos.”	Alavancagem financeira vista como negativa, a ser evitada. Mas a empresa está aberta à possibilidade.
Entrevista F	“Aí vai depender muito do negócio, né? Não sei. Não sei te dizer. Eu já pensei em fazer, por exemplo, comprar apartamento, reformar e vender. Eu teria que ter um capital para isso, eu não tenho. Eu teria que fazer um empréstimo, eu teria que convencer algum investidor.”	Alavancagem financeira vista como negativa, a ser evitada. Mas a empresa está aberta à possibilidade.

Entrevista G	“A tendência seria empréstimo. Até porque, naquele exemplo que eu te citei lá, que a gente estava trabalhando para o Estado, que unilateralmente interrompeu o processo de trabalho, a gente teve que aportar as nossas reservas pessoais para poder quitar a folha de pagamento, etc. Então, hoje, a gente teria que, de fato, recorrer ao empréstimo bancário, ao financiamento bancário, porque a gente ainda está repondo as reservas que a gente gastou. Que a gente deixou no escritório.”	Alavancagem financeira vista como negativa, a ser evitada. Mas a empresa está aberta à possibilidade.
--------------	--	---

QUESTÃO 30: O escritório separa os custos (considere como variáveis) das despesas (considere como fixas) em sua administração financeira?

Tabela 45: Sistematização de respostas à questão 30.

Entrevista A	“Sim. Na nossa planilha, no nosso caixa, sim.”	Sim
Entrevista B	“Sim, com certeza.”	Sim
Entrevista C	“Sim, separa.”	Sim
Entrevista D	“Sim.”	Sim
Entrevista E	“Nossa administração financeira é bem simplória. Não vou dizer nem <i>simples</i> , seria uma palavra boa. [...] Tem a ver com o que eu estava falando, como se fossem três autônomos trabalhando sob um CNPJ. Cada um trabalhava num projeto, às vezes, e, independentemente da escala, do valor do contrato, a gente dividia meio igual. Bem resumidamente: 25% de tudo o que era produzido no escritório, do <i>tesouro</i> [sic] do escritório ia para uma conta, e essa conta ia bancando as despesas fixas. Os outros 75% era para a gente, mas a gente não tirava esses 75%. A gente até tirou, mas, cara, se eu quero financiar um apartamento, beleza, mas, assim, esse dinheiro é nosso e esse é da empresa. Os 25% são da empresa. Não só para pagar conta de água, luz, despesas fixas, mas, ah, é para comprar uma impressora, infra do escritório. Era assim, e meio que a gente faz isso até hoje.”	Não, os conceitos de custos, despesas, gastos e investimentos estão misturados.
Entrevista F	“Não. Eu sei que isso é um erro. Eu acabo misturando as coisas. Porque é na mesma conta, então... tem uma mistura. Do que é pessoal e do que é escritório.”	Não, e mistura também as finanças pessoais com as do escritório.
Entrevista G	“A gente separa, mas a questão das despesas, assim, por exemplo, a folha de pagamento, para a gente, é uma despesa fixa. A gente não paga por hora as pessoas. Os meninos são bolsa-estágio, e os arquitetos, um salário fixo. Então <i>despesas variáveis</i> [sic] para a gente é, sei lá... a gráfica. Então, dependendo do mês, se a gente imprimir muito ou não, é uma variável, mas... acho que todo restante, a gente encara como uma despesa fixa. Principalmente na relação da mão-de-obra.”	Sim. Apesar da terminologia usada poder causar alguma confusão, o escritório tem clareza da natureza contábil de cada linha.

QUESTÃO 31: O escritório faz projeções de fluxos de caixa futuros?

Tabela 46: Sistematização de respostas à questão 31.

Entrevista A	“Sim [...] dos contratos que estão em andamento. Vai fazendo o lançamento provável desses contratos [...] tem um cronograma físico-financeiro... aí tem uma coluna que é o real e uma coluna que é o estimado. [...] O estimado vai sendo sempre atualizado pelo que aconteceu e depois para a gente saber o que vai ter em cada mês para ver como que a gente vai pagar as nossas contas e pró-labore”	Sim, mas de forma mais operacional e de prazos curtos.
Entrevista B	“A gente tem uma projeção futura, porque eu tenho gastos fixos, tenho aluguel, tenho funcionário, água, etc., então a gente sabe que o mínimo que a gente precisa ganhar num próximo mês para não ter que tirar uma reserva, é aquele valor, [...] a projeção é sempre pensando em bater aquele mês ou até a ganhar mais. [...] E a gente tem uma planilha de cada ano para saber se a gente está crescendo, ou se está saindo no prejuízo. A gente faz todo esse detalhamento. Essa é a nossa projeção, todo dia a gente olha isso para ter o controle da parte financeira.”	Sim, mas de forma operacional e a partir de contratos existentes.
Entrevista C	“Já fiz numa certa época, aí estudava isso com muito cuidado. Atualmente, não. Atualmente, a coisa mais ou menos caminha naturalmente.”	Não faz mais, já fez no passado.
Entrevista D	“Faz com base nisso, da gente ter essa visão do está rolando e do que a gente sabe que vai entrar. Por isso que eu te falo, sei que até fevereiro, a gente consegue... está mantido. Dali para a frente, eu não sei o que vai ser ainda”	Sim, mas apenas de contas ativas e em curto prazo contábil (inferior a um ano).
Entrevista E	“Não. Só que a gente queria, né? A gente faz uma conta bem simples, de trás para a frente. [...] Sempre é curto prazo. Curto ou curtíssimo prazo. O ano passado foi ruim, esse ano eu queria, sei lá, tirar dez <i>paus</i> por mês, para mim. Tirar quinze <i>paus</i> . A gente faz a conta de trás para a frente, tirar os custos fixos, quanto que a gente precisa fazer para conseguir isso. E é isso. É uma postura meio passiva, porque a gente não pensa muito a longo prazo, e a gente acaba até não conseguindo. Essa busca, esse fluxo que a gente almeja.”	Não faz, mas gostaria de fazer.
Entrevista F	“Eu até faço, só que na atual estrutura, eu não consigo manter o que eu previ, sabe? Sempre ou entra menos, ou entra mais, então, se entrar mais, eu consigo manter a previsão por uns dois, três meses seguintes, mas se entrar menos, já furou”	Sim, mas sem margens de flexibilidade.
Entrevista G	“Faz.”	Sim, mas não quis detalhar.

**QUESTÃO 32: Os administradores acompanham o desempenho financeiro do escritório?
Qual o indicador utilizado (VPL, TIR, Payback, etc.)**

Tabela 47: Sistematização de respostas à questão 39.

Entrevista A	“Não. A gente nem sabe o que é”.	Desconhecimento de indicadores de retorno financeiro.
Entrevista B	“A gente acompanha, diariamente, e... o indicador é o programa? A gente usa o Excel...” [após o esclarecimento:] “Isso a gente não acompanha não. A gente não tem nem formação para isso, para falar a verdade. Mas isso é ruim.”	Desconhecimento de indicadores de retorno financeiro.
Entrevista C	“Não... nem sei responder isso.”	Não utiliza indicadores de retorno financeiro.
Entrevista D	“Não.”	Não utiliza indicadores de retorno financeiro.
Entrevista E	“Não. É o [nome do sócio omitido] que toca isso. [...] Ele tem autonomia, a gente tem muito confiança um no outro, como sócio. E ele é um cara mais conservador, para a área econômica, ele fala “esse mês está mais difícil.” É como se ele desse o salário, sabe? Você [...] deve estar achando ridículo, mas é como a gente faz.”	Não utiliza indicadores de retorno financeiro.
Entrevista F	“Não. Inclusive, [...] o que eu cobrava há quatro anos atrás, hoje eu cobro um pouco menos, o valor por metro quadrado. Eu não consigo vender. Porque é muita concorrência, e eu não consegui criar aquela imagem de que vale a pena o cara pagar mais, tem muitos clientes que são os mesmos, eles querem pagar o mesmo que há cinco anos atrás. Na verdade, eu tive perda. E com essa crise que está aí, da construção civil...”	Não utiliza indicadores de retorno financeiro.
Entrevista G	“Não.”	Não utiliza indicadores de retorno financeiro.

QUESTÃO 33: O escritório faz projeções de cenários econômicos e análise de sensibilidade?

Tabela 48: Sistematização de respostas à questão 33.

Entrevista A	“Não.”	Não.
Entrevista B	“Isso a gente faz. Sim.”	Sim, segundo a entrevistada.
Entrevista C	“Não.”	Não.
Entrevista D	“Não.”	Não.
Entrevista E	“É o <i>achismo</i> , né? [...] Quer queira, quer não, o escritório acaba sendo procurado. O nosso escritório é sempre procurado. De um jeito, ou de outro. A escala, depende muito da escala. Mas [...] não sei responder muito bem, não.”	Não.

Entrevista F	“Ah, muito informal. Não uma coisa profissional, eu procuro fazer mediante as perspectivas do noticiário que a gente a gente tem.”	Não.
Entrevista G	“Não, não. Não formalmente, não.”	Não.

QUESTÃO 34: Há investimentos em desenvolvimento de novos serviços a serem oferecidos ao mercado?

Tabela 49: Sistematização de respostas à questão 34.

Entrevista A	“Não.”	Não.
Entrevista B	“Acredito que, no momento, a gente não tem. Não tem. Acho que não.”	Não.
Entrevista C	“Não.”	Não.
Entrevista D	“Isso existe, que é esse <i>site</i> , a gente investiu num <i>software</i> , esse tipo de coisa.”	Sim, em um <i>website</i> independente da operação do escritório de projetos.
Entrevista E	“Teve uma época que a gente pensou em focar um pouco em <i>Revit</i> ⁹¹ , em BIM, mas a gente viu também que não ia compensar muito do ponto de vista dos bens e dos contatos que a gente tem. A gente trabalha com AutoCAD, ainda. Acho que esse, talvez, tenha sido o último movimento nosso, nesse sentido. De tentar fazer algum investimento. Mas, tirando isso, não.”	Não.
Entrevista F	“Não, eu estou pensando sobre isso.”	Não, mas manifestou o desejo.
Entrevista G	“Eu acho que não. Eu acho que sempre tem a ver com a demanda. Surgem as demandas, a gente tenta atender. Mas a gente nunca pensou num produto novo, ou numa coisa nova para lançar. Não.”	Não.

QUESTÃO 35: Quais são os parceiros-chave para o negócio prosperar?

Tabela 50: Sistematização de respostas à questão 35.

Entrevista A	“Acho muito importante os fornecedores. [...] Bons projetistas com quem você pode contar, porque quase 100% das licitações que a gente participa, são contratos guarda-chuva, [...] a gente que vai sofrer a multa, a gente que vai sofrer a suspensão. Então se você tiver um parceiro que não atende o prazo do contrato, é uma tragédia. Ter bons parceiros é fundamental.”	Bons fornecedores, que sejam confiáveis.
Entrevista B	“A nossa mão-de-obra, eu acho [...] todos os fornecedores de materiais e mão-de-obra, marcenaria... esses têm que ser o nosso braço direito.”	Mão-de-obra direta do escritório e fornecedores.

⁹¹ Autodesk Revit é um *software* para *Building Information Modelling* (BIM). “Focar em Revit” como novo produto oferecido ao mercado tem um aspecto de oferta de prestação deste serviço para terceiros, que raramente seriam os consumidores finais. Portanto, seria uma oferta do tipo *business-to-business* (B2B), modelo de negócios com grande peso operacional, diferente do atualmente implantado no escritório.

Entrevista C	“Parceria-chave é você ter uma boa relação com o cliente. [...] Não é uma empresa, uma consultora, uma coisa desse tipo, algumas consultoras sempre geraram algum trabalho para a gente, mas o principal é realmente você cultivar o cliente como seu amigo e apresentar sempre boas soluções.”	Cliente foi o único citado, apesar de não ser exatamente um parceiro-chave do ponto de vista de modelos de negócios.
Entrevista D	“A gente tem parceiros que são bem fiéis, com quem a gente trabalha bastante. A gente tem [...] um sócio que é um arquiteto, trabalha em Campinas, e a gente faz os projetos das casas com ele, [...] todas as casas acabam sendo em parceria com ele. [...] A gente tem outros clientes que a gente se junta para fazer coisas específicas, como umas reformas, alguns projetos, por exemplo, um escritório que faz projetos grandes e sempre tenta colocar a gente como quem vai fazer a comunicação visual, por exemplo. [...] Para tentar captar, juntar forças para captar mais clientes. [...] A gente tem um outro parceiro em Campinas com quem a gente está tentando fechar um projeto maior... a gente tem uma parceria grande com os nossos fornecedores, a gente é bem fiel com fornecedores, em quem a gente acredita na qualidade do trabalho. [...] E a gente deixa claro para eles que eles são nossos parceiros, eles sabem.”	Parcerias para captação, divulgação, operação, fornecedores. Fidelidade com parceiros-chave como valor organizacional.
Entrevista E	“Ter uns complementares <i>legais</i> [sentido de “bons”, não de “jurídicos”], engenheiro, engenheiro de estrutura, de hidráulica, essas coisas. Ter uma equipe legal, porque [...] eles [clientes] querem a construção, mas também querem os projetos completos. E os contratos de licitação [...] são contratos <i>guarda-chuva</i> . Nós entramos com o escritório, nós, Arquitetura, mas tem os outros responsáveis técnicos das outras áreas que também estão sob nossa responsabilidade. [...] Já passou pela minha cabeça, isso: se alguém conseguir trazer algum projeto para o escritório, ganha uma parte... uma coisa bem banal. Mas hoje eu não consigo implementar.”	Bons fornecedores de projetos complementares, parcerias para captação.
Entrevista F	“Bem-vindas seriam construtoras. Administradoras de condomínios, eu já tentei entrar algumas vezes, mas não consegui. Mas eu acho que é um campo ainda, sabe? Porque, cada vez mais, os prédios vão ter administradora, não deixam tudo na mão do síndico. [...] E essas empresas grandes. É o que eu visualizo. Que têm muitas filiais, ou que vende franquias, franquias é uma coisa legal. O mercado está saturado de profissionais, e tem que ficar atrás, tem que fazer um trabalho muito mais intenso do que eu estou fazendo. [...] Eu acho que eles podem dar um <i>up</i> no escritório. Eles podem levar a um passo adiante. Mas eu também tenho consciência de que eu não posso pôr 100% as fichas nas mãos deles. [...] Tem que ter vários focos. [...] Já pensei em fazer parceria, de eu pegar um projeto muito longe. [...] Então eu prefiro fazer uma parceria com outro arquiteto.”	Parcerias para captação. Parcerias operacionais com outros arquitetos apenas para obras fisicamente distantes.
Entrevista G	“Por experiências muito bem-sucedidas [...] no passado recente [...] acho que é conseguir se aliar a escritórios que têm uma estrutura similar e que a gente trabalhe de	Parceria estratégica de enfrentamento da flutuação

	<p>uma maneira harmônica. Hoje, nosso principal parceiro [...] já tem bastante tempo de escritório, são dois sócios, [...], eles têm uma estrutura e um tamanho parecido com o nosso, então a gente trabalha em parceria. Quando entra um contrato grande para a gente, em vez de a gente “inchar” a equipe e depois ficar sem saber se vai ter outro contrato do mesmo tamanho, ficar naquela incerteza, a gente prefere manter a equipe enxuta e a gente divide entre os escritórios. Ele nos convidou em 2017, [...] deu esse primeiro passo, a gente [...] trabalha muito bem juntos, [...] de maneira muito similar e complementar, ao mesmo tempo, então [...] o nosso principal parceiro é ele. Porque aí os dois escritórios se fortalecem. A gente consegue manter a estrutura e é uma maneira de captação indireta, bem ou mal. Porque ele se beneficia da nossa captação, e a gente também se beneficia de eventuais captações deles. Não é todo projeto que a gente faz juntos, mas a gente trabalha em parceria com uma certa regularidade.”</p>	<p>de demanda através da flexibilização de composição de escritórios, estrutura em <i>clusters</i> (vide comentários abaixo). A mesma resposta mostra a solução alternativa, de flexibilização de estrutura interna (como apresentaram outros entrevistados acima), alterando a estrutura em <i>rede</i> (<i>network</i>).</p>
--	---	--

QUESTÃO 36: O escritório possui o conhecimento tecnológico necessário?

Tabela 51: Sistematização de respostas à questão 36.

Entrevista A	<p>“Não, um passo que a gente vai dar em algum momento é migrar para BIM [...] São questões possíveis de contornar, [...] contratar alguém que tenha pleno domínio. [...] Falta dar esse passo, um passo que precisa ser dado.”</p>	<p>Apesar de reconhecer a possibilidade de adquirir o conhecimento operacional de outras formas, interesse pelo domínio internalizado de ferramentas mais recentes.</p>
Entrevista B	<p>“O necessário, sim. Avançado, talvez não. Mas o necessário, sim.”</p>	<p>Possui o necessário para a operação atual.</p>
Entrevista C	<p>“Não, eu acho que a gente está sempre um pouco aquém.”</p>	<p>O conhecimento atual aparenta ser de alguma forma insuficiente.</p>
Entrevista D	<p>“Sim. A gente não aplica, mas conhece.”</p>	<p>Possui conhecimento além do demandado atualmente pela operação.</p>
Entrevista E	<p>“Então, tirando isso do BIM, que a gente está meio <i>a reboque</i>. Mas, ao mesmo tempo, quem está usando BIM? São escritórios muito grandes. Acho que o BIM é uma demanda atrelada a isso, também. [...] Se a gente migrasse para o BIM, ia ser uma coisa boa? Ia, perfeito. [...] Mas eu não acho que, agora, para o nosso escritório, isso não ia ser tão determinante. Até por uma questão dos complementares, porque o BIM funciona quando todo mundo está trabalhando em BIM. [...] Demanda investimento de tempo, recursos, maquinário. E de <i>software</i> também, porque agora, são todos originais. Hoje em dia está <i>pegando</i> isso aí. [...] A gente usa o</p>	<p>Possui o necessário para a operação atual, consciente de que terá que expandir em algum momento.</p>

	<i>Gstar</i> ⁹² aqui. É uma CAD chinês, é original, é igualzinho.”	
Entrevista F	“Não. Não, por isso que eu terceirizo. Por exemplo, eu não sou da geração do 3D. [...] Não sei fazer e não pretendo aprender. 3D, nem Revit, nem sei lá mais o quê. Não. Eu sou da época da prancheta ainda. Quando eu me formei que eu fui aprender AutoCAD. Que, até então, era prancheta. Então eu aprendi perspectiva na prancheta. Então eu faço perspectiva no AutoCAD, com ponto de fuga, aquela coisa. Faço, mas eu sempre tive muita facilidade para fazer. Mas eu faço quando tenho pouco trabalho, porque se eu tiver muito, terceirizo tudo, acabou. A parte tecnológica que me falta, eu vejo como isso, 3D, e talvez essas planilhas de fluxo de caixa, uma coisa mais profissional, de custos, que possa me calcular o custo do projeto, o valor a ser cobrado para ter um lucro... de repente, seria interessante isso.”	Possui o suficiente para a operação atual, mas depende também de fornecedores externos.
Entrevista G	“Completamente. A gente domina completamente o nosso ofício.”	Possui o necessário para a operação atual.

QUESTÃO 37: O escritório atende a todas as demandas legais exigidas?

Tabela 52: Sistematização de respostas à questão 37.

Entrevista A	“Eu acredito que não 100% [...] Melhor não entrar em detalhes.”	Possíveis pendências jurídicas não resolvidas.
Entrevista B	“Sim.”	Sim.
Entrevista C	“Sim, atente. Às exigidas, sim, atende.”	Sim.
Entrevista D	“Sim. A única coisa, [...] como esse nosso funcionário é o primeiro funcionário que a gente tem, [...] a gente está, há alguns meses, tentando acertar com ele como vai funcionar isso. Porque a gente não consegue contratar ele, fazer um CLT ⁹³ , e ele está um pouco lento em abrir a empresa, como a gente pediu [...], então ele está há seis meses <i>no limbo</i> . [...] A gente agora vai colocar um prazo para definir um pouco como que vai ser esse cenário, que a gente não sabe o que vai acontecer depois de fevereiro. A gente vai ter uma conversa entre nós para tomar essa decisão, e daí colocar os dois cenários para ele.”	Parcialmente. Dificuldade de conformidade imediata com a legislação trabalhista, incorrem em riscos durante a negociação com o empregado.
Entrevista E	“Sim, sim. [...] É até uma postura obrigatória, nossa, no que se refere aos concursos novos. Os contratos públicos. A gente precisa estar todo certinho. Então, desse ponto de vista, sim.”	Sim.
Entrevista F	“Quais seriam as demandas legais... eu tenho CAU, pago o CAU, emito RRT... eu não pago AutoCAD, não. [...] É velho pra burro, mas está aqui. E o que eu terceirizo, as pessoas que fazem os desenhos, eu não faço nem ideia. E também não tenho muito interesse,	Sim, exceto <i>software</i> .

⁹² Software tipo CAD (*Computer Aided Design*) de custo muito inferior aos principais padrões do mercado, como, por exemplo, o Autodesk AutoCAD.

⁹³ Contratação de empregado pela Consolidação de Leis Trabalhistas, CLT.

	não. Porque eu acho que é muito caro, é uma coisa que o CAU devia brigar para os arquitetos terem acesso aos programas oficiais a um preço bem mais acessível do que é. Que são caríssimos, né?”	
Entrevista G	“Não. Totalmente, não. Para ser muito sincera, não.”	Não, prováveis pendências jurídicas não resolvidas.

Apêndice II – Lista de empresas de Arquitetura e Urbanismo incluídas no Banco de Dados do estudo

Lista pelo nome da empresa, conforme divulgado pela própria organização, em ordem alfabética. Em casos onde pode haver alguma dúvida, haverá informação complementar após o nome da empresa, entre parêntesis, para esclarecer qual empresa foi considerada (em casos de mais de uma com mesmo nome), ou alguma outra informação relevante para a coleta de dados (por exemplo, considerada só a parte brasileira de empresas multinacionais).

23 Sul, 2a V Arquitetos Associados, 2D Arq Decoração e Design, A Sala Arquitetura, A&C Arquitetura, A2, A2D, A3, A8 Arquitetura e Construção, Aa, Abade, Acade Arquitetura e Consultoria, Acampoi, ACG Arquitetura e Urbanismo, ACE Arquitetura e Interiores, Adesse Arquitetura, Aflalo/Gasperini Arquitetos, Ah! Sim Arquitetura, Ahga Arquitetura e Design, Alcindo Dell'Agnese Arquitetos Associados, Alex Hanazaki Arq Paisagística, ALN Arquitetos, Alvaro Puntoni (GrupoSP), Alvorada Arquitetos, am.studio, Ana Lucia Salama Arquitetura, Anastassiadis Arquitetos, Andrade Morettin, André Luque Arquitetura, Andrea Dellamonica Archi, Andrea Gonzaga, Anne Marie Sumner Arquitetura, Annoni David Arquitetos, Antonio & Mario Arquitetura e Interiores, Apiacás, Aplai Arquitetura e Planejamento, Ar Arquitetos, Archplan Arquitetura e Urbanismo, Arcmanager Arquitetura e Engenharia, Arduino Piacentini Arquitetos Associados, Área Urbanismo, Argeplan Arquitetura e Engenharia, Arkhé Arquitetura Corporativa, Arquiteto Virtual Projetos Online, Arquitetura ao Quadrado Proj e Consultoria Imobiliária, Arqui Viva Arquitetura, Artiun Arquitetura e Engenharia, ASH Arquitetura, At4 Arquitetura, Ateliê São Paulo, Ateliê Urbano Arquitetura Escolar, Atelier Branco, Athié Wohnrath, Atmosfera arquitetura, Avante Arquitetura, AVR Studio Arq e Eng, Bacco Arquitetos Associados, Beco Arquitetura, Benedito Abbud Arquitetura Paisagística, Benno Perelmutter Arq e Planejamento, Bernardes Arquitetura, Biselli + Katchborian Arquitetos Associados, Bloch Arquitetos Associados, Boccafusco Arquitetura, Boldarini Arquitetos Associados, Borelli & Merigo Arquitetura e Urbanismo, Brasil Arquitetura, Bross Consultoria e Arquitetura, Brunette Fracarolli Arquitetura e Interiores, Bruschini Arquitetura, C+A Arquitetura e Interiores, Cabana, Cabe Arquitetos, Cambiaghi Arquitetura, Cambury Urbanismo, Campos Arquitetura e Engenharia, Candossim e Cabana Arquitetos Associados, Carramate Arquitetura (restaurantes), Casa 14 arquitetura, Casa Quadrada Arquitetura e Interiores, Casado Garavelli Studio, Caza 4 (Studio Guilherme Torres), Cavalcante Ferraz Arq

e Design, CC5 Arquitetura, Centro, Chá Arquitetura (aprovação), Chida Arquitetura e Planejamento, Chroma Arquitetura, Cipasa Urbanismo, Collaço e Monteiro Arquitetos Associados, Concept Arquitetura, Concept Eng + Design, Conexão Arquitetura (varejo), Convida Arquitetura, Corsi Hirano, Consuelo Jorge Arquitetos Associados, Contier Arquitetura, Contraste Arq e Consultoria, CR2, CR Fontes Arquitetura e Construção, CRD Arquitetura e Projetos (aprovação), Dado Castello Branco, Dal Pian Arquitetos Associados, David Ito, DB Arquitetos, DBB Aedas Architects (unidade Brasil), Débora Aguiar Arquitetos Associados, Decio Tozzi, Degradê Arquitetura, Design Brazil Arq e Construções, DMA Arquitetura (acessibilidade), DMDV arquitetos, Domingos Miguel D'Arsie Arquitetura, Dominus Arquitetura e Interiores, Doppia Arquitetura de Interiores, Dot e Line Arquitetura e Consultoria, Echos Arquitetos Associados, EDM Estúdio, Eduardo Máximo Arquitetura e Engenharia, Eduardo Vianna Arquiteto (restaurantes), Effect Arq. Gerenciamento de Projetos, Egg43 Studio, Eif Arquitetura e Engenharia, Eliti Arquitetura, Enterprises Arquitetura (hospitalar), Equilátero Arquitetura, EPS Arq e Assessoria, Escritório Paulistano de Arquitetura, Espaço Cor Arquitetura, Espaço e Produto Soluções em Arquitetura, Estúdio 86, Estúdio América Arquitetura, Estúdio BRA, Estúdio Guto Requena, Estúdio Hungaro, Estúdio Jacarandá Arq e Design (varejo), Estúdio Nacional, Estúdio Piloti Arquitetura, Estúdio Uvva, Fa.Z arquitetura, Faccio Arquitetura, Falasca Settanni Arquitetura e Engenharia, Falchi Arquitetura, Farah Arquitetura e Interiores, Fareed Arquitetura, Fazemos Arquitetura, Felipe Russo Arq e Planejamento, FGMF, Fiocca Arquitetura, Flavia Medina Arquitetura, França Amadio Arq e Design, Fucsia Arquitetura e Design, Gallo e Zanchin Arquitetura e Design, Gama Arq e Gerenciamento, Gas Arquitetura, GCL Proj Arq e Lic Amb (CETESB), GCP Arquitetura e Urbanismo, Gebara Conde Sinisgalli Arquitetos, Gelesko Arquitetura, Gial Fialho Paisagismo, Gilberto Elkis Paisagismo, Gisele Gaiguer Arquitetura Paisagística, Glaucio Gonçalves Arq e Design, GO:A arquitetos, GOAA, Gr Optimus Arquitetura e Climatização (climatização), Graziosi Arquitetura (shoppings), GRC Arquitetura, Grupo Garoa Arquitetos Associados, Grupo SP (Alvaro Puntoni), Guazzelli Arq e Construção, Gui Mattos Arquitetura, H2 Arquitetura, Habitat Arquitetura da Paisagem, Harmonie Arquitetura (Carolina Rocco), Hector Vigliecca, Hereñú & Ferroni Arquitetos, Hicolor Arq e Construção (aprovação), HM Salles Arq & Interiores, Hogar Arq e Engenharia, HYEG Gerenciamento e Projetos (gerenciamento), iAnseé Arquitetura e Planejamento, IBD Arquitetura, Idear Arquitetura, In Loco, INÁ Arquitetura, Inside Arquitetura, Isay Weinfeld, J&W Arquitetura e Urbanismo, J.J.Abrão Arq e Construção, Jacobsen, Janaina Leibovitch, JBMC Arquitetura e Urbanismo, João Mansur, João Paulo Meirelles Arq S/C (Vereda), Jonas Birger Arquitetura, JPG

Arquitetura, JSR Arquitetura, JT Arquitetura, Juliana Fabrizzi Arquitetura, Julliana Camargo, Ka Arquitetos, kaleidoscope Arq e Gerenciamento, Karen Pisacane Arq de Interiores, Kemp Projetos e Gerenciamento de Obras, Kika Prata Arquitetura e Interiores, KM Engenharia e Arquitetura, Konigsberger Vanucchi, Korman Arquitetos, Kruchin Arquitetura, La Arc Arq e Design, Lá Fora Arquitetura da Paisagem, LAM Arquitetura e Interiores, Lanfer Arquitetura, Le Viner Arquitetura, Léo Pécora Arquitetura, Leonardo Junqueira Arquitetura, Libanor Arquitetura, Lica Cukier, Licentec Projetos e Assessoria, Lit Arquitetura de Iluminação (luminotécnica), Livingarch, LL&S Arquitetura, LN Arquitetura, Loeb Capote Arquitetura e Urbanismo, Lógica Arq e Construção (Laerte Gonzalez), Lopes Dias Arquitetura, Lorenzo, Lucia Manzano Paisagismo, Luciana Moraes Paisagismo, Luciani e Associados Arquitetura, Luni Arquitetura, LX Arquitetura, M. Arquitetura, Macctub Arq e Design (estandes/eventos), Malki Arquitetura, Marcel Monacelli Arquitetura, Marcelo Rosset, Marcia Brunello Arq Interiores, Marcio Kogan Arquitetura (Studio MK27), Maria Lavinia Arq e Interiores, Marillia Pellegrini, Mario Catani, Maxxime Arquitetura, Mayra Lopes, Mazzanti, MB Design Arquitetura e Interiores (corporativo), Megaoffice, Mera Arquitetura Paisagística, Mercato Arquitetura (varejo), Metro (maquete), Metrôpole Arquitetos Associados, mínima arquitetura, Mirai Arquitetura, Mix Arquitetura, MLisboa Arq e Interiores, MMBB, MN Arq e Interiores, Modello Arquitetura e Designer, Módulo Arq e Construção, Mono Arquitetos, Montagem Arquitetos, Morero Escritório de Arquitetura, MPS Associados, mspm arquitetura e design, MW Arquitetura (Moema Wertheimer), Myrna Porcaro Arquitetos Associados, Neo Arq Projeto de Arquitetura, Nicchia Arquitetura, Nitsche Arquitetos, NK Arq e Design, NM Arquitetura, Noura Van Dijk Interior Design, Novo Ponto Arquitetura, Now Arq e Interiores, NPC Grupo, Núcleo de Projetos Arquitetura, O. A. Obra e Arquitetura, ODVO, Office, Oficina SSP Arquitetos, Ofício da Arte, Oito Arquitetura, Olegário de Sá Arq e Interiores (Sá e Cioni), Olympio Augusto Ribeiro Escritório de Arq, Okupa Arquitetura, Onze Arquitetura, Pablo Slemenson & L Arquitetura, Palladino, Panapaná Estúdio de Projetos, Parm Arquitetura, Passarelli Studio, Paulicéia Arquitetura e Restauro, Paulo Correa Arquitetura, Paulo Sophia Arquiteto e Associados, Pedro Taddei, Pereira Reade Interiores, PGI Arquitetura e Interiores, Pilar Arquitetura, Pileggi Arquitetura, Piratininga Arquitetos Associados, Pires Giovanetti Guardia Eng e Arq, Pitá Arquitetura (antigo DM/AM), PM Arquitetura, PML Eng e Arquitetura, Priscila Nunes Arquitetura, ProArq Brasil Arquitetura e Interiores, ProFor Arq, Eng e Gerenciamento, Projeto Paulista Arquitetura, Provector Escritórios Absolutos, Quattrino Arquitetura, R&A Arquitetura, Raduan Arquitetura e Interiores, Rassini Arquitetura, Raul di Pace Arquitetura, Renato Biancone, Renê Fernandes Filho Arquitetos Associados, República

Arquitetura, Riabitare Arquitetura e Interiores, Riskalla Arquitetura, Rivera Arquitetura (J. Marino Pascual), RK Arquitetura e Design, RM Arquitetura, Roberto Migotto Arq de Interiores, Rocha Andrade Arquitetura e Design, Rogério Perez Arq e Construção, RPAA, RS Interiores, RT Arq Urb e Interiores (Rodrigo Tristão), Rúbio Comin Arq e Construção, S.A. Arquitetura e Interiores, Sabará Arquitetura e Urbanismo, Sala 2 Arquitetura, Samira Jarouche Arq e Interiores, São Paulo Arquitetos, São Paulo Criação (Rafic Farah), Sbarra Arquitetura e Ensino, SCAA Arquitetura, Scocate Arq Corporativa, Sérgio Battista Engenharia e Arquitetura, Set Arquitetura e Construções, Shieh Arquitetos Associados, SIAA - Shundi Iwamizu Arquitetos Associados, Sig Bergamin, Simetria Arquitetura e Laudos - Projeto na Hora, Sintagma, Sistema Engenharia e Arquitetura, Soul Urbanismo, SP Estudio Arquitetura, Space Plan, Spadoni e Associados Arq e Urbanismo, Spazio Arquitetura Interiores, Spbr, SPOL Architects SP (sem considerar a equipe de Oslo), Studio Arthur Casas, Studio Conceptus, Studio Coop Arquitetura, Studio Costa Marques Arquitetura e Design, Studio Cris Paola, Studio del Santo Arquitetura, Studio DWG Arq e Interiores, Studio Idealize! Arquitetura, Studio Ino, Studio m+a arquitetura e design, Studio NAU, Studio Novak Arquitetura e Interiores, Studio ZEH, Superlimão Studio, Tocoa Arquitetos Associados, Tania Lousan Eustaquio Arquitetura, Tanta Arq, Interiores, Paisagismo, TC Urbes, Team Engenharia e Arquitetura, Teca Vidigal, Tetra Projetos, TG3 Arquitetura, Triart Arquitetura, Trio Arquitetura, Triplex Arquitetura, Triptyque Architecture, Trix Arquitetura, TW Arquitetura, Ufficcio Arquitetura e Engenharia, Uma Maria Arquitetura (Maria Brasil), Una Arquitetos, Uniarq arquitetura, Urbanarquitetura, Urdi Arquitetura, Usina CTAH, Valéria Casttro Projetos de Loja e Arq Comercial, Vão Arquitetura, Vautech Arq e Construção, VD Arquitetura, Vereda Arquitetos, VIA6B Estúdio de Arquitetura e Design, Vieira Narciso Arq e Interiores, Vila 133 Arquitetura, VJR Arquitetos, VM Arquitetura, WF Arquitetos (Wolff+Fujinaka), Yusuf Arq Planejamento de Garagem, Zanettini Arquitetura, Zoom Urb Arq e Design.