

GUISELA DORNELLES HEUSER

**Planejamento estratégico para microempresas de arquitetura: expectativas de
cenário pós-pandemia**

São Paulo
2020

GUISELA DORNELLES HEUSER

Planejamento estratégico para microempresas de arquitetura: expectativas de cenário pós-pandemia

Versão Original

Monografia apresentada à Escola Politécnica da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Especialista em Gestão de Projetos na Construção Civil

Área de Concentração: Gestão de Projetos na Construção Civil

Orientador:

Prof. Dr. Silvio Burrattino Melhado

São Paulo

2020

FICHA CATALOGRÁFICA

Heuser, Guisela

Planejamento Estratégico para Microempresas de Arquitetura:
Expectativas de Cenário pós-pandemia / G. Heuser -- São Paulo, 2020.
127 p.

Monografia (Especialização em Gestão de Projetos na
Construção) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Poli-
Integra.

1.Planejamento Estratégico I.Universidade de São Paulo. Escola
Politécnica. Poli-Integra II.t.

Poderia dedicar à Quitéria, mas dedico à minha mãe.

AGRADECIMENTOS

Como em tudo na minha vida, agradeço primeiramente à minha mãe, por me ensinar a seguir sempre em frente.

À minha família Apô e Gê, pelo incentivo à minha profissão e pelo apoio em todas as decisões. Agradeço ainda à minha sócia Lísea, por me ensinar muito todos os dias e por apoiar minha dedicação a este trabalho.

Ao Prof. Dr. Silvio Melhado, pelo tempo disponibilizado ao longo desses meses para a orientação desta pesquisa.

RESUMO

HEUSER, Guisela. **Planejamento estratégico para microempresas de arquitetura: expectativas de cenário pós-pandemia.** 2020. 129 p. Monografia (Especialização em Gestão de Projetos na Construção) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2020.

O panorama da construção civil mudou muito desde meados de 2014, trazendo, entre outros elementos, uma forte crise socioeconômica, à qual se somou, mais recentemente, a pandemia do Coronavírus. As demissões em grande número levaram o profissional de arquitetura e engenharia a buscar novas frentes de trabalho e, assim, aumentou consideravelmente a criação de diversas pequenas e microempresas. Constata-se, nesse contexto, a falta de conhecimento dos profissionais em temas sobre empreendedorismo, administração de empresas, gestão de negócios e projetos. A construção civil no Brasil vem sendo formada, quase de forma totalitária, pelo monopólio das grandes empreiteiras, que sempre dominaram o cenário das grandes obras no país. Em 2016, esse cenário sofreu uma ruptura drástica que acabou por se agravar ainda mais com a instauração da operação de combate à corrupção coordenada pela Polícia Federal brasileira, denominada Lava Jato, que, conseqüentemente, foi responsável pela queda de grandes empreiteiras. Dessa forma, esta pesquisa tem como objetivo central a elaboração de um planejamento estratégico a ser aplicado em uma empresa de arquitetura de interiores já existente e atuante na cidade de São Paulo, visando garantir sua sobrevivência através da proposição de melhorias diante dessa nova crise provida pela pandemia. Para tanto, este trabalho apresenta uma revisão bibliográfica que abarca os temas correlacionados e, posteriormente, uma análise da empresa objeto do estudo de caso. Diagnosticados os pontos críticos, novos objetivos estratégicos e metas são propostos para a organização em questão.

Palavras-chave: Construção civil. Planejamento estratégico. Microempresas de arquitetura. Objetivos Estratégicos. Metas.

ABSTRACT

HEUSER, Guisela. **Strategic planning for micro-enterprise architecture: expectations of post-pandemic scenario.** 2020. 129 p. Monografia (Especialização em Gestão de Projetos na Construção) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2020.

The outlook of the Brazilian construction industry has changed greatly in the past few years. The industrial scenario has changed not only on account of the social-economic crisis which initiated in 2014 but also due to the professional profile of architects currently available in the labor market. The Brazilian construction industry has been comprising mostly by construction company monopoly which had always dominated the construction sector in Brazil. In 2016 the building contractor's monopoly had a great disruption which was strengthened by the establishment of Lava Jato Federal Police operation. The Lava Jato operation was a decisive contributing factor to the construction company monopoly decline. These circumstances led to massive layoffs which had induced architects and engineer professionals to seek a new working field. According to SEBRAE, in the past few years, the number of PE and MEI has significantly increased in Brazil. Professionals from this sector opted to start their own business and with the increased demand for the civil construction, certain problems have been identified in these new microenterprises. The most common gaps in this business are the lack of expertise in entrepreneurship, business administration, and business management. In this context, the aim of this research is to design a strategic planning to an interior architecture microenterprise that already exists and operates in São Paulo. The central goal of this study is to secure the survival of this microenterprise proposing improvements considering the context of the crisis caused by COVID-19 pandemic. In this way, it will be made a bibliographic revision of this theme and subsequently an investigation at the microenterprise through a case study. In the analysis, it will be made the diagnosis of the critical issues of the business to propose new strategic goals and targets to this enterprise.

Keywords: Civil Construction, Strategic Planning, Architecture, Microenterprise, Strategic Goals, Targets.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Unidades residenciais lançadas – Anual.....	14
Figura 2 – Unidades residenciais vendidas – Anual.....	14
Figura 3 – Processo de projeto padrão	17
Figura 4 – Método de pesquisa	20
Figura 5 – Evolução de arquitetos e urbanistas no Brasil	25
Figura 6 – Gráfico de gêneros na arquitetura e urbanismo no Brasil	26
Figura 7 – Dados em São Paulo	27
Figura 8 – Nível de escolaridade.....	28
Figura 9 – Negócios dentro da construção civil no Brasil.....	29
Figura 10 – PIB na construção civil, trimestre a trimestre de 2014 a 2020	30
Figura 11 – Vendas de imóveis residenciais (mar. 2020).....	31
Figura 12 – Etapas do planejamento estratégico por Oliveira e Melhado (2006)	37
Figura 13 – Elaboração da Missão da empresa	41
Figura 14 – Valores	43
Figura 15 – Análise do ambiente externo.....	44
Figura 16 – Matriz SWOT: análise do ambiente externo.....	45
Figura 17 – Matriz SWOT: Análise do ambiente interno	46
Figura 18 – Matriz TOWS: SWOT Cruzada.....	48
Figura 19 – Cinco Forças de Porter	50
Figura 20 – Balanced Scorecard	53
Figura 21 – Definição de estratégias.....	54
Figura 22 – Linha do tempo da empresa.....	57
Figura 23 – Evolução do PIB na construção civil	58
Figura 24 – Antiga estrutura organizacional da empresa	62
Figura 25 – Tipos de venda.....	64
Figura 26 – Clientes secundários: cenário anterior	65
Figura 27 – Clientes secundários: cenário atual.....	66
Figura 28 – Edifício Conjunto Nacional (fachada da Avenida Paulista).....	67
Figura 29 – Localização estratégica.....	68
Figura 30 – Planta baixa da sede da microempresa no Edifício Conjunto Nacional ..	69
Figura 31 – Locais de atuação	70
Figura 32 – Origem dos clientes.....	71

Figura 33 – SWOT: análise do ambiente interno.....	73
Figura 34 – SWOT: análise do ambiente externo.....	75
Figura 35 – Cinco Forças de Porter	77
Figura 36 – Análise dos clientes por gênero e faixa etária.....	82
Figura 37 – Análise dos clientes por localização.....	83
Figura 38 – Análise SWOT do ambiente interno: planejamento estratégico	90
Figura 39 – Análise SWOT do ambiente externo: planejamento estratégico	93
Figura 40 – Estrutura organizacional da empresa: rede de terceirizados	108
Figura 41 – Fluxo do novo produto.....	111

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Problemas identificados na venda separada de produto	63
Tabela 2 – Análises dos concorrentes	85
Tabela 3 – Definição de missão, visão e valores da empresa	87
Tabela 4 – Matriz TOWS	96
Tabela 5 – Objetivos estratégicos <i>versus</i> metas	104
Tabela 6 – Itens do novo produto	111
Tabela 7 – Divulgação e captação de clientes	113
Tabela 8 – Síntese do planejamento estratégico: objetivos, metas e ações	118

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ABD	Associação Brasileira de <i>Design</i>
BIM	<i>Building Information Modeling</i>
BSC	<i>Balance Scorecard</i>
CAU	Conselho de Arquitetura e Urbanismo
CBIC	Câmara Brasileira da Indústria da Construção
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
CNI	Confederação Nacional da Indústria
CNPJ	Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica
CONPRESP	Conselho Municipal de Preservação do Patrimônio Histórico, Cultural e Ambiental da Cidade de São Paulo
CONAD	Congresso Internacional de Interiores
COVID-19	<i>Coronavirus Disease-2019</i>
EPI	Equipamento de Proteção Individual
FGTS	Fundo de Garantia por Tempo de Serviço
FGV	Fundação Getúlio Vargas
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
OMS	Organização Mundial de Saúde
PIB	Produto Interno Bruto
RRT	Registro de Responsabilidade Técnica
Sebrae	Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SindusCon	Sindicato da Indústria da Construção Civil
SWOT	<i>Strengths, Weakness, Opportunities, Threats</i>

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
1.1 Justificativa	17
1.2 Objetivos	18
1.3 Método de Pesquisa	19
1.4 Estruturação do Trabalho	21
2. CONTEXTUALIZAÇÃO: CENÁRIO ATUAL DO MERCADO NACIONAL	23
2.1 Histórico Recente da Construção Civil no Brasil	23
2.1.1 Agravantes de mercado e pandemia COVID-19	24
2.2 Diagnóstico do Mercado de Arquitetura no Brasil	24
2.2.1 Análise do setor em São Paulo	26
2.3 O Caso das Microempresas de Arquitetura	28
2.3.1 Problemática e desafios do subsetor no cenário atual	30
2.4 Tendências e Expectativas	31
3. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	36
3.1 Planejamento Estratégico	36
3.1.1 Conceituação e importância	36
3.1.2 Etapas	37
3.1.3 Definição de visão, missão e valor	40
3.1.3.1 Missão	40
3.1.3.2 Visão.....	42
3.1.3.3 Valores	42
3.1.4 Ferramentas e planejamento estratégico	43
3.1.4.1 Matriz SWOT – Análise dos ambientes	43
3.1.4.1.1 ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO	44
3.1.4.1.2 ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO	46
3.1.4.2 Matriz TOWS	47
3.1.4.3 Cinco forças de Porter.....	49
3.1.4.4 Análise da situação estratégica atual da empresa	51
3.1.5 Balanced Scorecard (BSC) e a definição de objetivos estratégicos e metas.....	52
3.1.6 Formulação das estratégias	53
4. ESTUDO DE CASO.....	56
4.1 Breve Histórico da Microempresa.....	56

4.2	Situação Atual	59
4.2.1	Estrutura organizacional	61
4.2.2	Serviço e produto.....	62
4.2.3	Público-alvo principal e secundário	64
4.3	Ambiente	66
4.3.1	Localização.....	66
4.3.2	Locais de atuação.....	69
4.4	Divulgação e Captação de Clientes	70
4.5	Análise dos Ambientes Interno e Externo	71
4.5.1	Análise do ambiente interno – Matriz SWOT	72
4.5.2	Análise do ambiente externo – Matriz SWOT	74
4.5.3	Análise do macroambiente – Cinco Forças de Porter.....	76
4.6	Estudo de Mercado	81
4.6.1	Análise dos clientes	81
4.6.2	Análise dos concorrentes	83
5.	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	86
5.1	Definição de Visão, Missão e Valores	86
5.2	Análise dos Ambientes Interno e Externo	89
5.2.1	Matriz SWOT – Análise do ambiente interno	89
5.2.2	Matriz SWOT – Análise do ambiente externo	92
5.2.3	Matriz TOWS – SWOT Cruzada.....	95
5.3	Objetivos Estratégicos e Metas	98
5.3.1	Objetivos estratégicos	98
5.3.2	Definição de metas	103
5.4	Propostas de Ações de Melhoria	108
5.4.1	Proposta de nova estrutura organizacional	108
5.4.2	Serviço e produto.....	109
5.4.3	Ambiente local de atuação	112
5.5	Divulgação e Captação de Clientes	112
5.6	Síntese do Planejamento Estratégico: Objetivos, Metas e Ações	117
6.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	120
	REFERÊNCIAS	124

1. INTRODUÇÃO

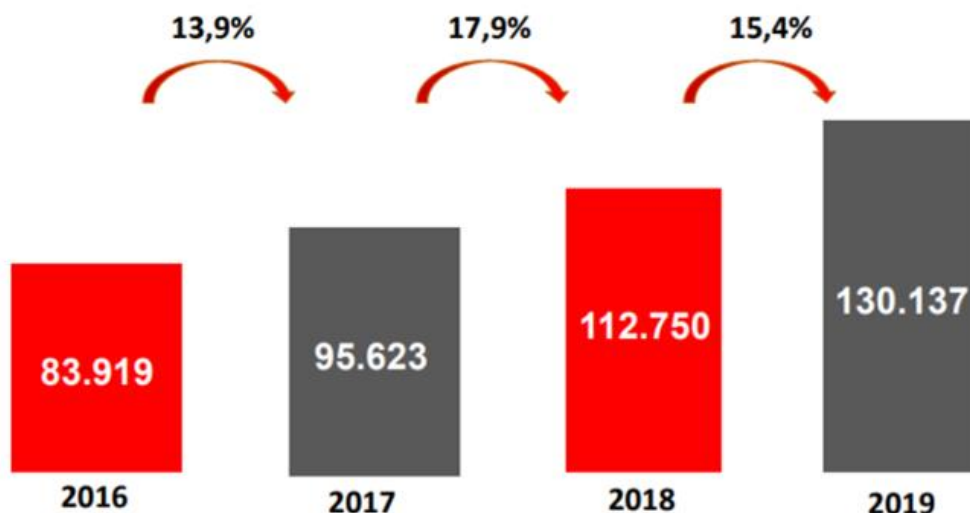
Traçando um panorama geral do histórico recente, a construção civil é um setor fortemente atingido pelas crises econômicas enfrentadas pelo Brasil, pois é responsável por uma das maiores fatias do Produto Interno Bruto (PIB) nacional, movimentando bilhões de reais e milhões de empregos todos os anos, considerando sua ampla cadeia de atividades.

O ano de 2019 acabou por quebrar o padrão de retração dos últimos anos e, finalmente, pode-se observar um crescimento na construção civil. Segundo dados divulgados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o setor apresentou, no terceiro trimestre de 2019, o melhor desempenho desde o primeiro trimestre de 2014. Em 2019, o segmento cresceu 4,4% se comparado ao terceiro trimestre de 2018 (IBGE, 2019), o que demonstra uma reação válida diante da queda observada em anos anteriores.

Vale ressaltar ainda que, em 2014, teve início o movimento de retração do crescimento do setor da construção civil, que desencadeou a crise vivenciada pelo país nos últimos anos. A retomada do crescimento deve incluir dados relativos ao fechamento do ano de 2019, mais precisamente do seu quarto trimestre.

De acordo com indicadores imobiliários nacionais da Câmara Brasileira da Indústria e Comércio (CBIC), os lançamentos do mercado imobiliário apresentaram um aumento de 28,3% em relação ao trimestre anterior e de 8,4% na comparação com o mesmo período do ano anterior.

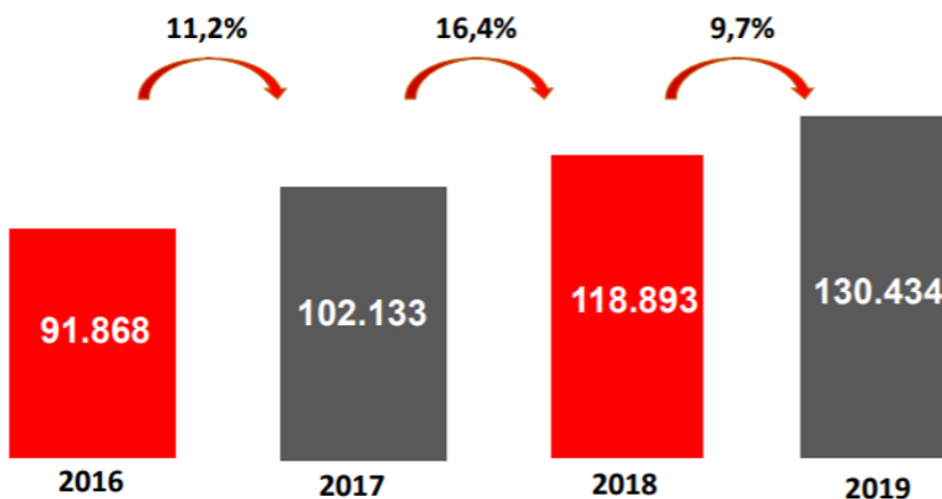
Figura 1 – Unidades residenciais lançadas – Anual



Fonte: Bando de Dados – Câmara Brasileira da Indústria e Construção (CBIC). Disponível em: <<http://www.cbicdados.com.br/menu/pib-e-investimento/pib-brasil-e-construcao-civil>>. (IBGE, 2020)

As vendas das unidades cresceram 13,9% em relação ao trimestre anterior e ainda tiveram um aumento de 9,7% em comparação ao mesmo período do ano anterior. Os valores de oferta final dos imóveis apresentam o mesmo padrão de crescimento em relação àquele observado em 2018.

Figura 2 – Unidades residenciais vendidas – Anual



Fonte: Bando de Dados – Câmara Brasileira da Indústria e Construção (CBIC). Disponível em: <<http://www.cbicdados.com.br/menu/pib-e-investimento/pib-brasil-e-construcao-civil>> (IBGE, 2020)

O segmento da construção civil iniciou 2020 com boas perspectivas e com a expectativa de que, finalmente, a crise tinha ficado para trás. Já nos primeiros meses, pode-se perceber a agitação do mercado imobiliário diante desse contexto de

entusiasmo gerado pelas previsões otimistas provenientes dos dados divulgados pela CBIC, com previsão de crescimento de 3% neste ano; no entanto, o cenário mundial mudou drasticamente.

A chegada da pandemia provocada pela disseminação do *Coronavirus Disease-19* (COVID-19) ao Brasil, aliada à edição do decreto que regulamenta a quarentena através do isolamento social, acabam paralisando a economia do setor, pois somente as atividades essenciais poderiam continuar em funcionamento durante o período.

A construção civil foi considerada atividade essencial pelo governo e manteve 88% de obras em andamento no país, segundo dados da Folha de São Paulo (2020), porém, as consequências indiretas da pandemia acabaram por impactar as demais áreas do setor. As obras que permaneceram em funcionamento tiveram que adotar uma série de medidas de precaução, diminuindo a produtividade nos canteiros. Dentre essas medidas, as principais são:

- a) reforço na utilização de equipamentos de proteção individual (EPIs) e máscaras, com troca estimada por duas vezes ao dia;
- b) álcool em gel e desinfetantes a disposição dos trabalhadores;
- c) controle de temperatura na entrada da obra;
- d) pias e nova rotina implantada de higienização das mãos;
- e) redução de equipes para evitar aglomerações;
- f) atraso de fornecedores decorrente da paralisação da indústria;
- g) dificuldade de locomoção causada pelas restrições na circulação de veículos e redução da frota de transporte público;
- h) rodízio no horário das refeições.

Sobre o produto das obras, as vendas do mercado imobiliário tiveram um crescimento surpreendente no primeiro trimestre de 2020, segundo indicadores publicados pelo Sindicato da Construção Civil do Estado de São Paulo (SindusCon-SP), pelo IBGE e pela CBIC. Todavia, especula-se que esse súbito aumento seja decorrente tanto do intenso ritmo adotado pelo mercado no final de 2019, quanto do período analisado – este, favorável às vendas do setor, com a passagem das festas

de final de ano, férias de verão e carnaval. De acordo com esses dados, ainda assim, as vendas despencaram a partir do mês de maio, pois os plantões foram impedidos de funcionar e as vendas acontecem apenas virtualmente, com restrição de visitas às unidades físicas.

A alteração significativa da rotina dentro do canteiro de obras e o impacto direto sentido nas vendas dos produtos do mercado imobiliário ainda atingem em cheio outro subsetor do ramo, que acaba por sofrer consequências irreparáveis com a pandemia: as microempresas de arquitetura focadas em projetos e reformas. Pontualmente, as principais consequências para esse subsetor foram:

- a) redução de salários;
- b) redução na jornada de trabalho ou dispensa por férias coletivas;
- c) demissões;
- d) adoção de trabalho remoto para projetistas, arquitetos e engenheiros;
- e) atraso de fornecedores decorrente da paralisação da indústria, comprometendo, de forma direta, o cronograma do canteiro;
- f) paralisação de reformas em condomínios durante a quarentena;
- g) fechamento do comércio e lojas do setor, impedindo as compras de material e insumos necessários para o andamento das obras;
- h) escassa entrada de novos clientes como forma de reação à crise;
- i) insegurança em relação a investimentos e, sobretudo, ao gasto de reservas.

O panorama para os próximos meses ainda é bastante incerto; em poucos meses, houve alterações significativas na maneira de viver e de trabalhar das pessoas. As microempresas de arquitetura que intencionam sobreviver a esse cenário podem contar com algumas ferramentas de gestão que têm por objetivo direcionar e auxiliar no planejamento de novos caminhos, tendo em vista as indefinições trazidas por um futuro completamente imprevisível.

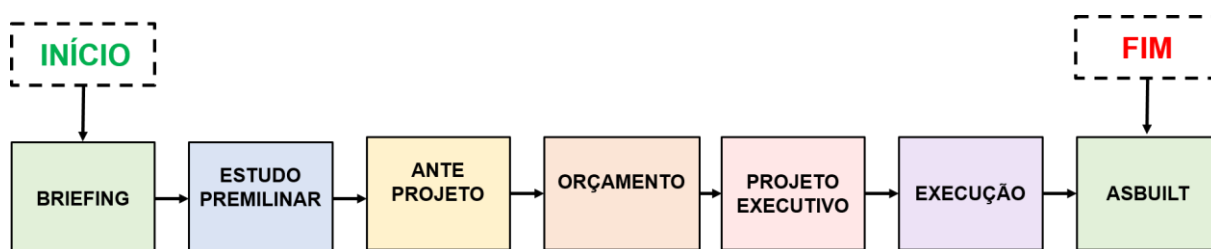
1.1 Justificativa

A falta de abordagem de temas como empreendedorismo, administração e gestão de projeto pelas escolas de arquitetura faz com que, cada vez mais, o profissional busque por cursos específicos e orientações sobre o assunto, a fim de complementar sua formação e orientar-se na abertura do seu próprio negócio.

As escolas de arquitetura e urbanismo têm como base de ensino uma abordagem fortemente técnica e teórica, que acaba se tornando questionável ante a necessidade de se discutir em sala de aula a real rotina de um profissional da arquitetura após sua formação.

O cotidiano de uma empresa projetista exige do profissional conhecimentos que vão muito além daqueles adquiridos exclusivamente na formação acadêmica. Esse fato pode ser observado durante a leitura de um breve processo de projeto simplificado (Figura 3).

Figura 3 – Processo de projeto padrão



Fonte: Desenvolvido pela autora (2020)

O primeiro passo do desenvolvimento de qualquer projeto de arquitetura, seja ele de exteriores ou interiores, é apresentado como *briefing*, momento este em que todos os desejos e pedidos do contratante são expostos e devem ser analisados juntamente com a sua rotina e uso dos espaços, para que, então, seja possível propor uma intervenção de projeto, permitindo que o processo avance para próxima fase, o estudo preliminar.

De modo simplificado, o estudo preliminar aparece como um lançamento das primeiras ideias do arquiteto, aliado aos anseios e desejos do cliente. Dessa forma, as etapas vão avançando sucessivamente, na medida em que o projeto vai sendo desenvolvido, alcançando um nível de detalhamento mais profundo, como ocorre no

anteprojeto e nas fases de orçamento e tabulação dos valores de obra, a fim de viabilizar a reforma sob o aspecto financeiro.

Posteriormente, realizam-se a contratação da mão de obra de execução e as compras de materiais e insumos para a obra. O processo de projeto é, muitas vezes, deixado de lado durante o ensino das escolas, mas durante a vida profissional, nota-se que o entendimento e o planejamento do processo de projeto são essenciais para o funcionamento de uma empresa.

Outro ponto vital para o início das atividades profissionais de uma microempresa e objeto central desta pesquisa se refere à importância do planejamento estratégico. Para Oliveira e Melhado (2006), planejamento estratégico é o processo de elaboração de uma estratégia baseada nas análises dos ambientes externo (onde se insere) e interno de uma organização, com o objetivo de alcançar as metas almejadas.

Ainda segundo os autores, o planejamento estratégico de uma empresa compreende o planejamento, a implementação e o controle de execução da estratégia proposta (OLIVEIRA; MELHADO, 2006). Com esse entendimento, seu objetivo central é, também, identificar as oportunidades e ameaças do ambiente externo e, internamente, avaliar e expor as forças e fraquezas de uma organização.

Por meio desse diagnóstico, é possível identificar quando um cenário contrário aos objetivos da empresa começa a se desenhar no mercado, o que pode, nesse caso, tornar-se uma ameaça. Além disso, algumas soluções relacionadas a determinados aspectos são passíveis de previsão, a partir de um diagnóstico específico.

Esta monografia aborda os conceitos básicos sobre planejamento estratégico para empresas projetistas, direcionando sua aplicabilidade para empresas de arquitetura de interiores e, posteriormente, propondo objetivos, metas e ações, visando à retomada econômica pós-pandemia.

1.2 Objetivos

A seguir, serão apresentados os objetivos principais e secundários desta pesquisa.

- **Objetivo principal**

O objetivo principal deste estudo é desenvolver um planejamento estratégico para uma microempresa de arquitetura de interiores já existente e atuante no mercado da cidade de São Paulo, com o propósito de preservar sua existência e analisar o comportamento do mercado em um cenário pós-pandemia, propondo soluções de melhorias através de ações para os objetivos estratégicos e metas a serem apresentados durante os próximos capítulos.

- **Objetivos secundários**

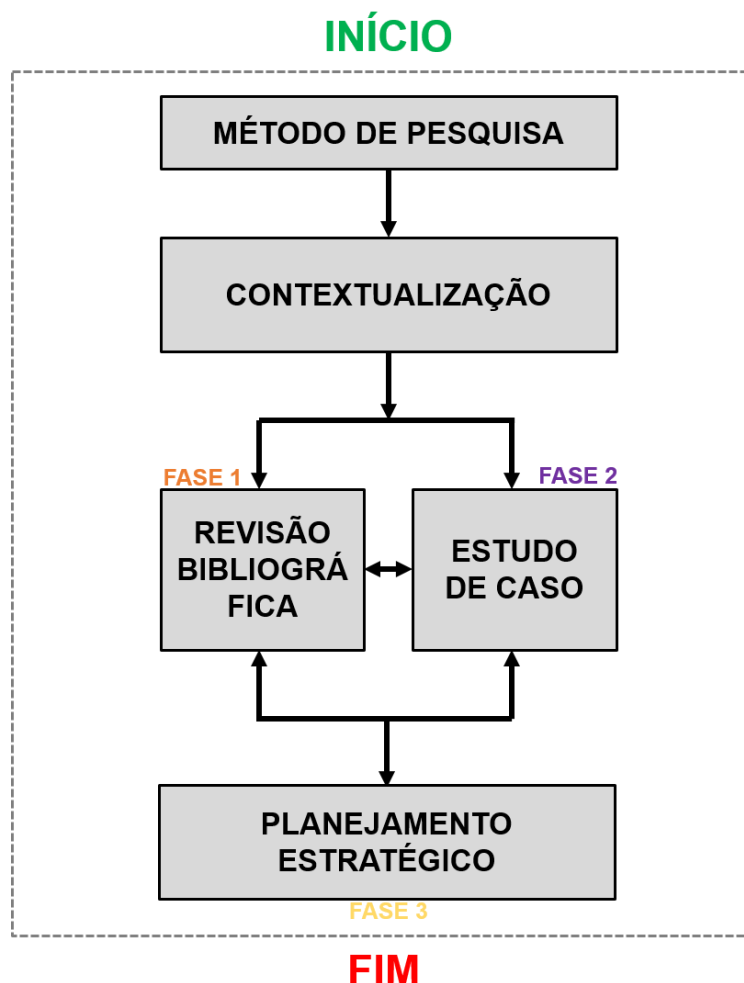
Com relação aos objetivos secundários, pode-se dizer que estes resultam da análise de cenários (hipóteses) que poderão ou não ser instaurados após a crise decorrente da pandemia do Coronavírus e suas consequências diretas no planejamento proposto para a empresa. A partir da análise do panorama socioeconômico e da contextualização histórica, esta pesquisa visa apresentar a microempresa mencionada anteriormente através de um estudo de caso, cujo objetivo principal é diagnosticar os pontos que requerem melhorias, com o intuito de garantir sua sobrevivência e consequente atuação no mercado no período posterior às adversidades trazidas pela pandemia.

1.3 Método de Pesquisa

O objetivo central desta monografia é analisar uma empresa de arquitetura de interiores, considerando o panorama de crise pós-pandemia. Por essa razão, a presente pesquisa está dividida em três etapas principais, cada uma delas utilizando uma metodologia de pesquisa diferente.

A primeira fase adota métodos de revisão bibliográfica; a segunda compreende um estudo de caso; a terceira, por fim, volta-se ao planejamento estratégico, conforme se observa na Figura 4.

Figura 4 – Método de pesquisa



Fonte: Desenvolvido pela autora (2020)

- **Fase 1 – Revisão bibliográfica.** O primeiro método empregado nesta etapa da pesquisa envolve uma breve revisão bibliográfica relacionada aos temas que serão abordados nos demais capítulos. Aqui, o objetivo é expor conceitos e formar uma base que sustentará as análises a serem propostas mais adiante.
- **Fase 2 – Estudo de Caso.** Esta fase consiste na análise de uma empresa especializada no desenvolvimento de projetos de arquitetura de interiores, por meio de um estudo de caso. A empresa em questão possui uma relação íntima com a autora, que recentemente se tornou sua sócia. O objetivo de realizar o estudo de caso é expor seu funcionamento e as ações atualmente empregadas, diagnosticar os problemas existentes e, posteriormente, propor uma série de medidas que visam a melhoria de seu funcionamento durante a próxima fase do planejamento estratégico.

O estudo considera as análises de seus concorrentes diretos e indiretos, e da metodologia adotada anteriormente e durante o período de pandemia, além das avaliações realizadas através das ferramentas e diagrama desenvolvidos por Porter.

Através da aplicação das Cinco Forças de Porter, será elaborado um estudo sobre o macroambiente no qual a empresa está inserida; a Matriz SWOT, por sua vez, será responsável pela análise do micro e do macro ambiente organizacional, avaliando suas forças, fraquezas, ameaças e oportunidades dentro desse nicho de atuação.

- **Fase 3 – Planejamento estratégico**

A partir dos dados analisados nas etapas anteriores e considerando o panorama de crise vigente, a terceira e última fase visa propor um planejamento estratégico específico para a microempresa de arquitetura já existente e atuante na cidade de São Paulo. Esse planejamento estratégico compreende sugestões de melhorias e ações de aplicação imediata, a fim de garantir a sua sobrevivência no âmbito do mercado em que atua.

1.4 Estruturação do Trabalho

A presente monografia está dividida em cinco principais blocos com o objetivo de separar as temáticas por área de interesse, com subcapítulos pontuados individualmente.

O primeiro capítulo refere-se à apresentação desta pesquisa, suas motivações e objetivos, métodos empregados e justificativa sobre o tema. O capítulo também discorre sobre a visão do mercado de arquitetura brasileira sob a ótica desta autora – suas ponderações e conclusões sobre determinados assuntos, suas horas como empreendedora e como funcionária atuante em um subsetor do ramo da construção civil.

O capítulo seguinte trata da contextualização histórica do momento, revelando um panorama geral sobre o cenário do mercado dos escritórios de arquitetura nacional e da construção civil no Brasil como um todo, partindo de uma análise macro desse

ambiente e finalizando com o foco voltado para o micro. Essa análise está amparada por dados das principais fontes de informação e indicadores de mercado confiáveis.

O terceiro capítulo aborda a revisão bibliográfica sobre o tema, realizada durante o período da pesquisa. Aqui, o objetivo central é expor uma base analítica que sustentará o estudo de caso e, posteriormente, a proposição do planejamento estratégico. O capítulo discorre sobre conceitos, etapas e as definições estratégicas tanto em nível teórico quanto em relação à sua aplicabilidade.

O Capítulo 4 demonstra a aplicabilidade dos conceitos tratados no terceiro capítulo, através da realização do estudo de caso, que apresenta um breve histórico da empresa de arquitetura escolhida e sua evolução dentro do mercado, bem como as modificações sazonais dentro de sua estrutura organizacional. Como a próxima fase da pesquisa consiste na proposição de ações de melhorias para que a empresa consiga enfrentar a crise atual de forma segura, o estudo retrata, de forma bastante realista, todas as suas deficiências e erros de processo.

O quinto capítulo compreende a proposta de planejamento estratégico, que tem como foco central manter o escritório de arquitetura estudado em pleno funcionamento, garantindo a sua sobrevivência nesse novo cenário e apresentando uma série de ações de melhoria, além de objetivos estratégicos e metas que deverão ser empregados de imediato e projetados para os próximos cinco anos de funcionamento.

Finalmente, o último capítulo expõe ideias para o fechamento desse ciclo de aprimoramento, descrevendo as conclusões referentes a todas as análises e dados aqui apresentados.

2. CONTEXTUALIZAÇÃO: CENÁRIO ATUAL DO MERCADO NACIONAL

Este capítulo tem como objetivo principal apresentar ao leitor um panorama atual do histórico recente do mercado da construção civil no Brasil, ilustrado com dados, figuras, gráficos e estatísticas que se referem aos seus altos e baixos.

Em um segundo momento, encontra-se uma análise direcionada ao subsetor das microempresas de arquitetura específicas da cidade de São Paulo, cenário este que ilustrará o objeto central desta pesquisa.

2.1 Histórico Recente da Construção Civil no Brasil

O Brasil vem enfrentando uma grave crise política e econômica nos últimos anos, e suas consequências afetam diretamente o cenário da construção civil. No ano de 2019, estima-se que o setor seja responsável por movimentar cerca de 10% do PIB nacional, empregando cerca de 10 milhões de trabalhadores nas suas mais diversas áreas. Dentre essas áreas, citam-se o saneamento básico, a infraestrutura, a mobilidade urbana, além do projeto e da execução de obras residenciais e comerciais em edifícios de caráter residencial, comercial e atividades mistas.

De acordo com dados da CBIC, após cinco anos negativada, a construção civil cresceu, aproximadamente, 1,6% em 2019. Nesse mesmo ano, o PIB da construção civil fechou com um crescimento de 1,1%, totalizando R\$ 7.257 trilhões (IBGE, 2019).

Segundo análise dos indicativos dos anos anteriores, que revelaram alta de 1,3% em 2017 e em 2018, percebe-se que, para 2019, havia uma projeção otimista que apresentava uma constante crescente no mercado da construção civil, em oposição aos cinco últimos anos de desempenho negativo.

O nível de confiança da população nos investimentos em moradia e a expansão do setor imobiliário entre 2018 e 2019 geraram um aumento nas vendas do mercado imobiliário nacional, que cresceu 9,7% em total absoluto de vendas no ano de 2019 (CBIC, 2020).

Para esse feito, deve-se levar em conta algumas medidas econômicas implantadas, como a facilidade de acesso ao saque do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS), ao crédito imobiliário e ao financiamento junto aos bancos responsáveis, além da criação de créditos para os novos empreendedores.

2.1.1 Agravantes de mercado e pandemia Covid-19

A crescente alta do mercado da construção civil brasileiro que vinha sendo observada nos últimos anos foi interrompida pelas incertezas trazidas pelo ano de 2020, que, já nos primeiros meses, surpreendeu com o desencadeamento de uma crise mundial causada pela pandemia do Coronavírus.

Dados divulgados pelo Sindicato da Construção Civil do Estado de São Paulo (SindusCon-SP) indicam que, no primeiro trimestre de 2020, o PIB da construção teve uma queda de 2,4% causada, principalmente, pela quebra da cadeia de produção por parte do segmento informal do setor, já que a maioria das construtoras formais seguiu operando independentemente do período de estado de calamidade pública decretado por vários governadores. Adicionalmente, adotou-se a regra do isolamento social, restringindo a circulação da população e o fechamento do comércio.

De acordo com o IBGE, apesar do cenário pessimista, as atividades imobiliárias registraram um leve aumento de 0,4% no primeiro trimestre de 2020 em relação ao último trimestre de 2019, o que indica a expansão na comercialização de imóveis proveniente do aumento das vendas, mesmo considerando que os estandes de vendas de produtos em fase de lançamentos encontram-se fisicamente fechados.

As oscilações nas medidas restritivas durante a fase de quarentena vêm impactando diretamente na economia nacional, em seus mais diversos setores. O real dano ao setor da construção civil poderá somente ser sentido e mensurado nos próximos meses, com a chegada da “ressaca” que se instalará na economia, em razão da paralisação das atividades no Brasil.

2.2 Diagnóstico do Mercado de Arquitetura no Brasil

Para o desenvolvimento desta pesquisa e o cumprimento de seus objetivos, serão apresentados a seguir alguns dados relativos ao panorama dos últimos anos dos arquitetos e urbanistas do país, sobretudo na região sudeste, onde está o foco de atuação da microempresa e do estudo que a envolve.

Figura 5 – Evolução de arquitetos e urbanistas no Brasil



Fonte: Anuário do Conselho de Arquitetura e Urbanismo (CAU, 2019)

Durante 2018, estima-se que cerca de 12.000 arquitetos e urbanistas entraram no mercado de trabalho, o que é considerado um número recorde se comparado com anos anteriores. Trata-se de um público predominantemente feminino e jovem: segundo dados do Conselho de Arquitetura e Urbanismo (CAU) 63% desses profissionais recém-formados são mulheres na faixa etária de até 30 anos, ou seja, cerca de 60%.

Ainda de acordo com a pesquisa, a maioria absoluta dos profissionais está concentrada na região sudeste, sendo que 1/3 atua na cidade de São Paulo. Em 2018, o Estado paulista formou mais de 3.500 novos arquitetos e urbanistas, o que representa 32,2% do número nacional (CAU, 2019).

Figura 6 – Gráfico de gêneros na arquitetura e urbanismo no Brasil

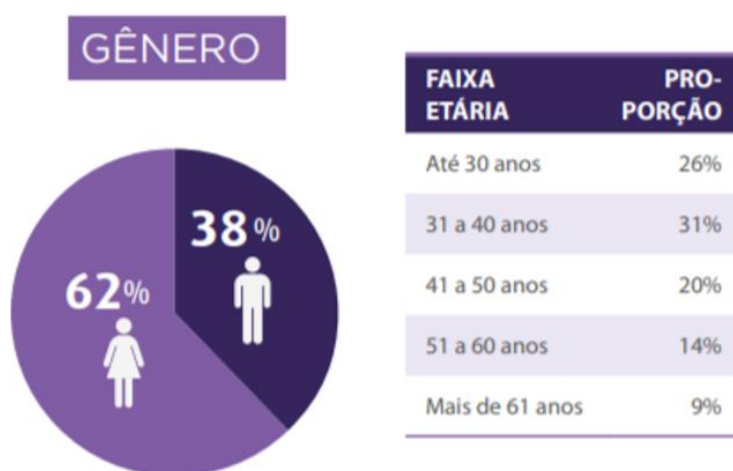


Fonte: Anuário do Conselho de Arquitetura e Urbanismo (CAU, 2019)

2.2.1 Análise do setor em São Paulo

Com relação ao ano de 2018, o Estado de São Paulo apresenta uma situação de mercado bastante similar à análise em âmbito nacional (CAU, 2019). Nesse período, o número de profissionais da arquitetura e urbanismo no mercado aumentou cerca de 7% em relação a 2017; a maioria (62%) pertence ao gênero feminino e seu público é jovem (31% desse total estão na faixa etária de 31 a 40 anos).

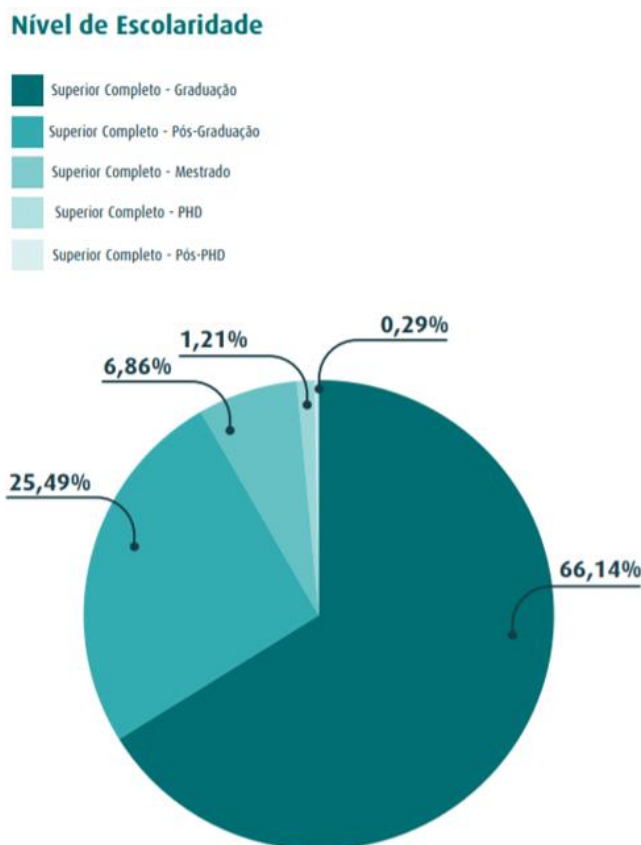
Figura 7 – Dados em São Paulo



Fonte: Anuário do Conselho de Arquitetura e Urbanismo (CAU, 2019)

Dessa maioria absoluta, mais da metade dos novos profissionais paulistas estão radicados na capital, e a cidade de São Paulo engloba 51% do total do Estado. Considerando as atividades que se referem ao cotidiano de um escritório de arquitetura (projeto, execução e gestão), surpreendentemente, o crescimento do número total apurado chega a 20%, ficando atrás apenas dos profissionais que se dedicam às atividades acadêmicas, como ensino e pesquisa (cujo crescimento fora de 78%, o que indica a necessidade de formação de apoio buscado pelo profissional após a graduação).

Figura 8 – Nível de escolaridade



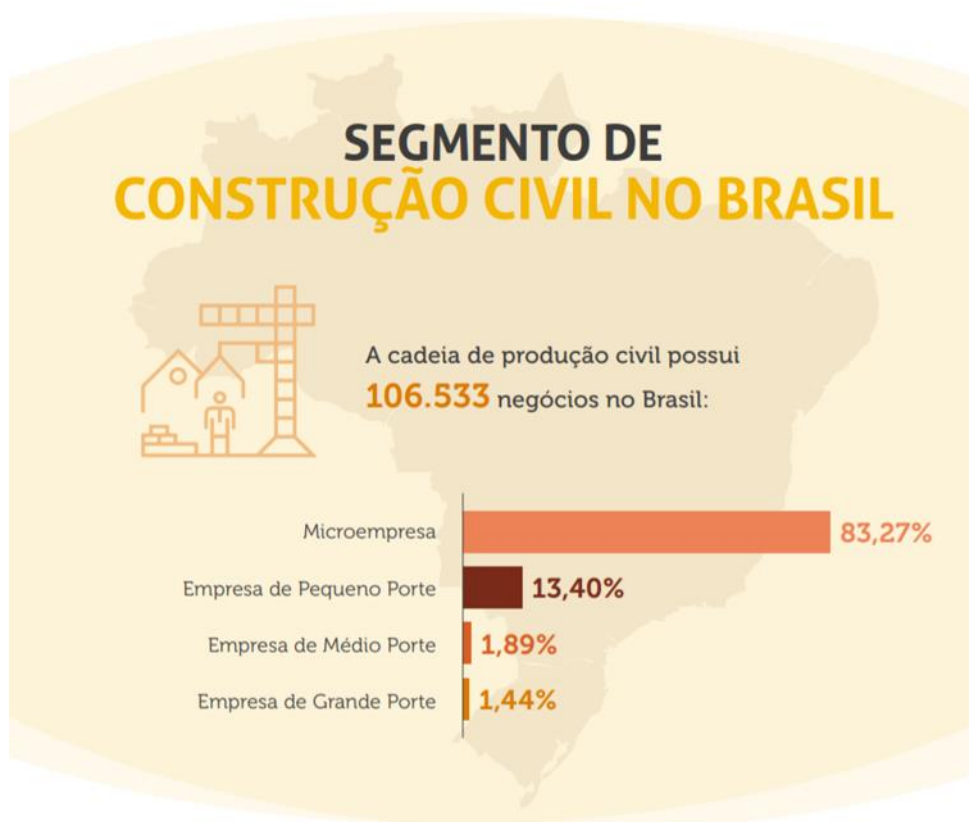
Fonte: Censo dos Arquitetos e Urbanistas do Brasil – CAU/BR 2019 (CAU, 2019)

2.3 O Caso das Microempresas de Arquitetura

De modo geral, tendo em vista o contexto do mercado brasileiro e seu crescimento nos últimos anos pós-superação de crises políticas internas e, depois, adentrando especificamente nos dados da cidade de São Paulo, chega o momento de focar esta análise para o objeto de estudo central da pesquisa: as microempresas do ramo da arquitetura.

Segundo dados divulgados pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Pequenas e Microempresas (SEBRAE), desde a crise da construção civil iniciada em 2014, cujos reflexos foram sentidos de 2015 a 2018, a quantidade de novas microempresas de arquitetura revela maioria absoluta em relação às demais empresas do setor, sendo estas responsáveis por 83,27% dos Cadastros Nacionais de Pessoa Jurídica (CNPJ) da cadeia nacional da construção civil.

Figura 9 – Negócios dentro da construção civil no Brasil



Fonte: Casa e Construção, potencial de mercado (SEBRAE, 2019)

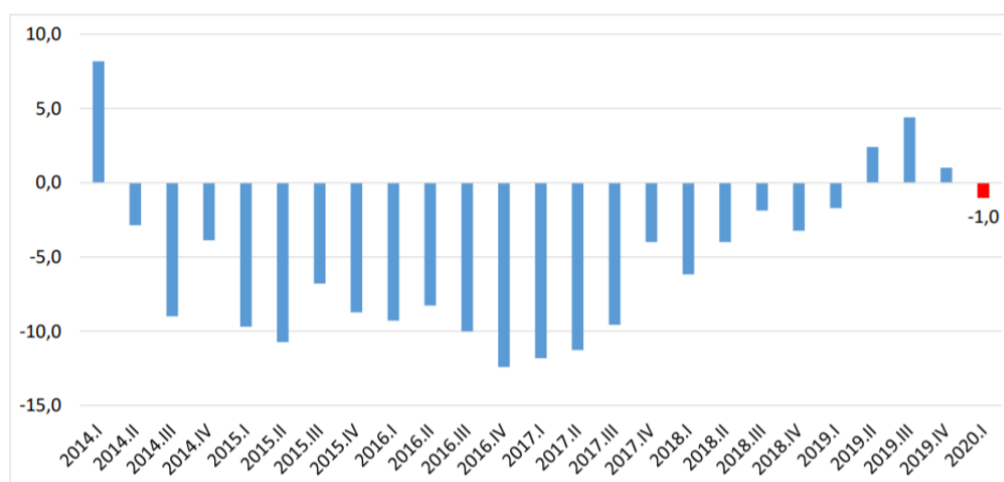
Anteriormente ao cenário que ora se apresenta, há outro fator importante a ser considerado. Segundo Oliveira e Melhado (2006), as organizações empresariais de todo mundo, independentemente da sua área de atuação, estão enfrentando uma nova realidade por conta de ambientes cada vez mais competitivos e profissionais cada vez mais qualificados, o que acaba forçando os empresários a buscarem uma qualificação externa de apoio à sua formação acadêmica. No caso da construção civil, esse quadro torna-se ainda mais preocupante devido à sua alta parcela de envolvimento no desenvolvimento do Produto Interno Bruto (PIB).

Essa constatação, aliada à crise sanitária decorrente da disseminação do Covid-19, acaba por gerar incertezas e insegurança no mercado formal, favorecendo o aumento do número das microempresas de arquitetura e a abertura de novas empresas de projeto. Tal movimento soa como resposta dos profissionais da arquitetura à atual escassez de vagas oferecidas pelo mercado de trabalho formal ou mesmo à má remuneração imposta por grandes construtoras. Sob essa ótica, vislumbram-se novas oportunidades de crescimento e de empreendedorismo.

2.3.1 Problemática e desafios do subsetor no cenário atual

De acordo com os últimos dados divulgados pelo SindusCon-SP relativos ao mês maio de 2020, através dos quais a Fundação Getúlio Vargas (FGV) apresenta os resultados da Sondagem Nacional da Construção¹, o tamanho da quebra do PIB da construção ainda é imprevisível.

Figura 10 – PIB na construção civil, trimestre a trimestre de 2014 a 2020



Fonte: Construção Civil: desempenho recente – jun. 2020 (SINDUSCON-SP, 2020)

Segundo esses dados, o patamar de incertezas econômicas do setor da construção civil detém os maiores índices por conta dos empresários, o que deve atrasar ainda mais a retomada do crescimento econômico do segmento nos meses pós-pandemia.

Especula-se que essa retomada seja lenta e a estimativa de reação deve ocorrer no final do primeiro trimestre de 2021. Em médio prazo, o crescimento observado em 2019 ainda não foi percebido no segmento, trazendo como consequência o alto número de desemprego motivado pelas demissões e/ou pela redução de jornada e salários.

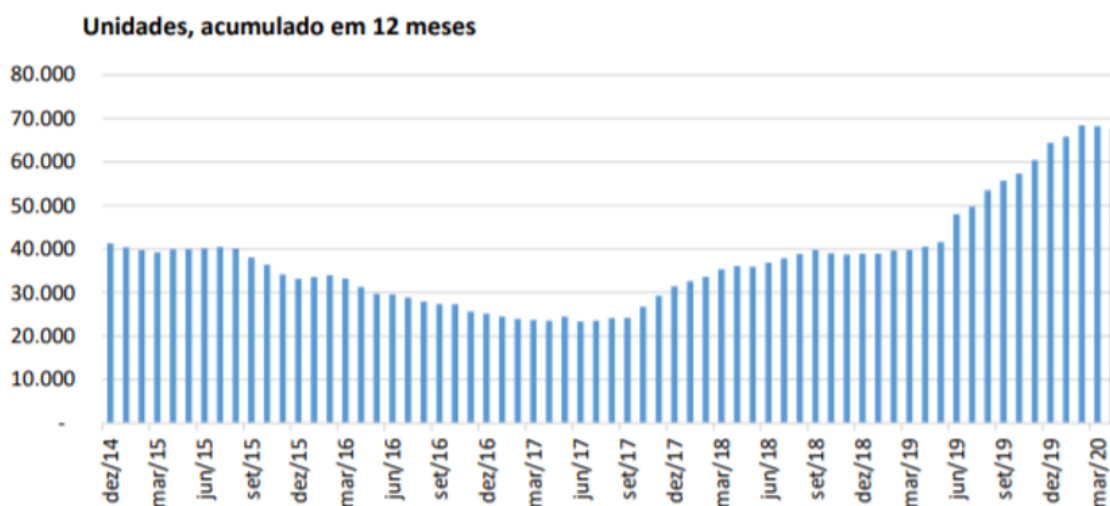
Sobre o mercado imobiliário, nota-se que lançamentos de novos empreendimentos foram adiados ou cancelados, em razão dos decretos municipais e estaduais de isolamento social. Os estandes de vendas tiveram suas atividades

¹ **Sondagem Nacional da Construção** é uma sondagem de opinião empresarial realizada mensalmente pela Confederação Nacional da Indústria (CNI), com apoio da Câmara Brasileira de Indústria da Construção (CBIC), com o objetivo de acompanhar a evolução da atividade da construção, sentimentos dos empresários e suas perspectivas para com o mercado no Brasil.

suspensas durante o período de quarentena, afetando diretamente a venda das unidades. No entanto, esses dados não revelam somente indicativos negativos, já que é possível observar uma crescente alta nos números das vendas de imóveis, além de certa movimentação do mercado imobiliário.

Para o presidente do SindusCon-SP, Odair Senra, “Ficou provado que morar bem não é só um bom investimento, como é necessário. O imóvel se valorizou. E haverá um esforço medonho do setor por sua recuperação, uma força desconhecida que pode ajudar muito” (SINDUSCON-SP, 2020).

Figura 11 – Vendas de imóveis residenciais (mar. 2020)



Fonte: Construção Civil: desempenho recente – jun. 2020 (SINDUSCON-SP, 2020)

O impacto direto e as consequências dessas ações ainda são incertos. Considerando que a população depende de renda para manter o crédito imobiliário, não cair na inadimplência e, posteriormente, contratar os serviços de uma empresa de arquitetura para reforma, o cenário que se descortina ainda é bastante preocupante.

2.4 Tendências e Expectativas

Diante dos últimos acontecimentos e de todas as mudanças na rotina da vida das pessoas, os grandes eventos e palestras do setor começam a ser virtuais. No início do segundo trimestre de 2020, realizou-se o Congresso Internacional de Design de Interiores (CONAD 2020), em parceria com a Associação Brasileira de *Designers*

de Interiores (ABD); seu grande objetivo foi discutir como será o modo de viver daqui para frente e como a arquitetura projetará essas expectativas nas vidas das pessoas. Nesse contexto, o objeto central de discussão foi a ressignificação dos hábitos de morar. Por definição, o verbo ressignificar quer dizer atribuir um novo significado, dar um sentido diferente a alguma coisa (DICIO, 2020).

Nos últimos anos, a rotina das pessoas era basicamente trabalhar o dia todo e voltar para casa apenas para o descanso, sempre priorizando o lazer fora das suas casas. Esse fato acabou por implicar em mudanças diretamente relacionadas ao projeto de arquitetura de interiores, a exemplo os apartamentos que apresentavam uma tendência para cozinhas menores, lavanderias coletivas e espaços de convivência praticamente inutilizados.

De modo geral, a sociedade de já vinha demonstrando sinais de uma nova configuração devido às mudanças providas pela evolução das tecnologias, que afetou diretamente o estilo de viver das pessoas, tais como:

- **Tecnologia.** Chegada das plataformas virtuais de *streaming*² para substituição dos aparelhos de DVD e das redes de TV por assinatura; substituição dos livros físicos por virtuais e CDs sendo trocados por plataformas virtuais, com armazenamento na nuvem.
- **Tamanho dos ambientes.** Estes foram reduzidos, pois com o predominante armazenamento virtual, atualmente não se observam mais escritórios com grandes bibliotecas e armazenamento de arquivos. As cozinhas se tornaram menores por conta da ampla opção de plataformas de *delivery, take away* e estoques de dispensa reduzidos, em razão da adesão da população às opções de qualidade das novas empresas de comida congelada
- **Consumo consciente.** Existe um movimento mundial de incentivo ao consumo sustentável, apoiando as trocas e o reaproveitamento dos objetos e mobiliários, o que impacta diretamente nos lares das pessoas, mostrando uma tendência minimalista a um novo estilo de se viver apenas com o essencial.

² **Streaming** é uma forma de distribuição digital, em oposição à descarga de dados. A difusão de dados, geralmente em uma rede através de pacotes, é frequentemente utilizada para distribuir conteúdo multimídia através da internet.

- **Economia e compartilhamento.** O importante passa a ser o acesso das pessoas, não a posse. Percebe-se uma nova e vasta tendência a não possuir automóveis, já que existem inúmeras plataformas de transporte, aluguel de veículos por período, aplicativos de compartilhamento e carona, acesso a bicicletas e patinetes espalhados pela cidade.
- **Desejos e anseios.** Estes são diretamente impactados por essa tendência do acesso e não mais da posse, a exemplo do crescimento do número de viajantes, de experiências gastronômicas e de mobilidade. O automóvel deixa de ser objeto de desejo para as novas gerações e a casa própria é substituída por opções de aluguel com processos descomplicados e desburocratizados.

Com a chegada da pandemia e a necessidade de recolhimento, a grande maioria das pessoas sentiu falta de uma série de itens nas suas casas em decorrência da experiência da utilização em tempo integral desses espaços. De acordo com informações divulgadas no ConaD (2020), esses novos comportamentos observados no jeito de morar serão refletidos diretamente nos lares das pessoas nos próximos anos:

- **Homeschooling.** Atualmente, as escolas operam de maneira remota, proporcionando aos alunos atividades e aulas *online*. A tendência para os próximos anos seria adotar uma forma de educação híbrida³, com turmas reduzidas e uma espécie de rodízio de alunos nas salas de aulas, a fim de evitar aglomeração.
- **Home office.** Grandes empresas do mercado, como XP Investimentos e Google, planejam manter permanentemente a flexibilização presencial para os escritórios. O funcionamento será de maneira geracional, já que, para adultos *baby boomers*⁴ sem filhos em idade escolar isso funciona muito bem, mas para jovens *millennials*⁵, a necessidade de socialização no ambiente corporativo é maior.

³ **Educação híbrida** é a metodologia de ensino que combina elementos presenciais e a distância.

⁴ **Baby boomers** são a geração nascida entre os anos de 1950 e 1960 – os chamados filhos da explosão demográfica pós-Segunda Guerra Mundial.

⁵ **Millennials** são a geração de nascidos entre 1979 e 1995.

- **Volta ao interior.** Considerando ser desnecessário permanecer nas cidades por conta das medidas de distanciamento social, muitas pessoas que possuem uma “segunda casa” no campo ou no litoral optaram por viver nesses locais, provocando um verdadeiro êxodo urbano durante a pandemia. Com o trabalho e a educação acontecendo de forma remota, foi possível deixar os grandes centros urbanos e, de acordo com essas tendências, há grandes chances de que essa mudança seja permanente, tendo em vista a corrente de valorização do lar e do contato com a natureza. Supõe-se que as pessoas busquem lares mais sossegados e confortáveis, longe das grandes cidades, caso a possibilidade do *home office* seja realmente empregada no futuro próximo.
- **Casas instagramáveis.** O termo se origina da palavra *Instagram*, rede social de compartilhamento de vídeos e imagens. Com a preocupação em exibir ambientes visualmente agradáveis como pano de fundo das reuniões *online*, as pessoas passaram a construir verdadeiros cenários nas suas casas, seguindo tendências de decoração provenientes das redes sociais de referências, como *Instagram* e *Pinterest*.
- **Volta da valorização da TV.** Com a rotina agitada das grandes cidades, o hábito de assistir televisão acabou ficando defasado nos últimos anos, porém, com a chegada da pandemia e dos novos *streamings* e plataformas digitais (*Netflix, Amazon Prime, Apple TV*), esse costume foi estabelecido. Hoje, as famílias voltaram a se reunir em frente à televisão para assistir a um filme ou uma série. Esse novo comportamento social certamente trará uma nova onda de supervalorização das salas de TV e *home theater*, que nos últimos anos não se faziam essenciais na maioria dos projetos de arquitetura de interiores.
- **Lares multigeracionais.** Durante o período de isolamento social, várias famílias voltaram a morar juntas, isto é, avós, pais e filhos passaram a conviver sob o mesmo teto. Diversas razões justificam esse fato, dentre elas, a necessidade de ajuda com as crianças para possibilitar o trabalho remoto dos pais, a busca de suas origens, os cuidados com a saúde e o compartilhamento de recursos. Esse comportamento acaba por trazer o questionamento dos espaços dentro dos lares e a necessidade de repensar as áreas comuns de convivência, além da nova relação do público *versus* privado.

- **Casas inteligentes.** Segundo as projeções, estima-se que, no ano de 2023, existirão cerca de 8 bilhões de assistentes de voz ativos no mundo, demonstrando que, cada vez mais e mais rápido, a automação das casas já é uma realidade. Atualmente, os serviços de automação e inteligência nas casas possuem um alto custo, o que, infelizmente, se torna viável apenas para uma pequena parcela da população. Com o avanço das tecnologias e com a supervalorização do lar, a tendência mais provável é que as casas inteligentes acabem por se popularizar, em decorrência da grande procura e da existência de mercado para tal.

As consequências dessas mudanças no contexto do comportamento social que vem sendo percebido nos últimos meses, o ponto central de análise e a notícia promissora para o setor é que a casa voltou a ser protagonista. Mais do que um refúgio para o descanso no final do dia, estima-se que, em breve, as casas das pessoas comecem a se reestruturar, com o intuito de buscar a recomposição dos espaços de acordo com essa nova maneira de viver e interagir com os ambientes.

3. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Este capítulo aborda alguns dos principais conceitos referentes ao planejamento estratégico direcionado a uma microempresa de arquitetura.

3.1 Planejamento Estratégico

3.1.1 Conceituação e importância

O planejamento estratégico é uma ferramenta de gestão empresarial amplamente utilizada pelas organizações (TERENCE, 2002). Por definição, o planejamento estratégico de uma empresa corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem implementadas pelo executivo, a fim de que o futuro seja diferente do passado; trata-se de um processo contínuo de exercício mental que deve ser executado pela organização, independentemente das vontades específicas dos seus executivos (OLIVEIRA, 2007).

De acordo com Oliveira e Melhado (2006), o planejamento estratégico é o processo de elaboração de uma estratégia, com base na análise do ambiente externo e nos sistemas da organização internos, com o intuito de alcançar os seus objetivos. Ainda segundo os autores, ele compreende o planejamento, a implementação e o controle de execução dessa estratégia.

Em resumo, para os autores, pode-se dizer que o planejamento estratégico de uma empresa é uma ferramenta altamente eficaz, cujo objetivo central é formatar uma estratégia, analisando os fatores externos e internos que se referem à organização. Traçada com base em uma análise minuciosa das situações que envolvem o cotidiano da organização, a estratégia revela sua grande importância dentro de um plano de negócios.

Oliveira e Melhado (2006) entendem que a necessidade de planejar estrategicamente é resultado de dois conjuntos de forças principais: o primeiro compreende as oportunidades e os desafios criados pelos segmentos do ambiente, como concorrência, consumidores, tecnologia, fontes de matéria-prima e outros elementos; o segundo abrange os problemas e oportunidades que surgem a partir dos sistemas internos da organização, como as competências de seus profissionais, a

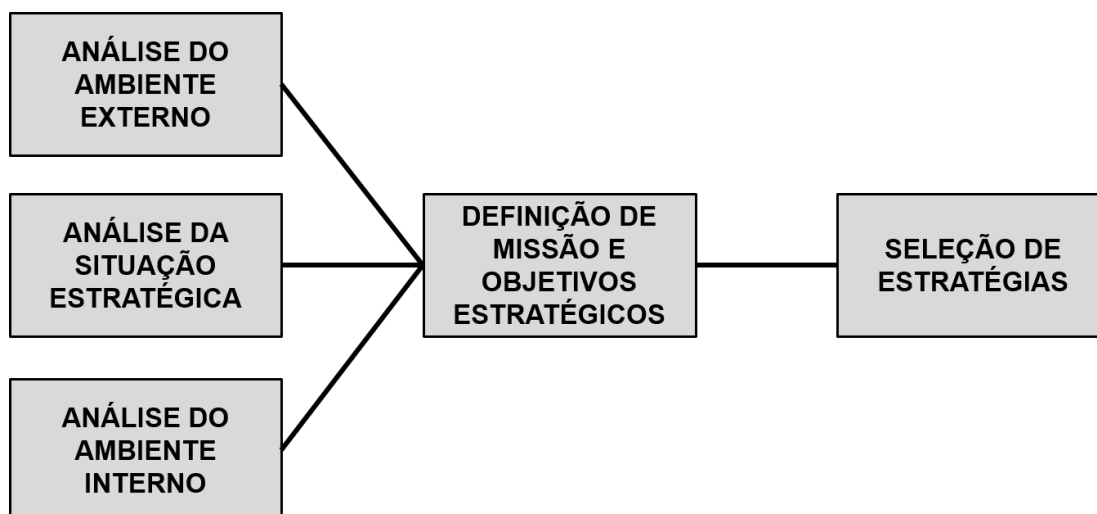
tecnologia das suas máquinas, equipamentos e processos, e sua disponibilidade de capital.

A importância central do planejamento estratégico deve-se também à capacidade de prever cenários e, a partir deles, direcionar as atitudes corretas a serem adotadas pela empresa, já considerando suas possíveis consequências e impactos.

3.1.2 Etapas

Com relação às etapas a serem seguidas, existem algumas referências bibliográficas que abordam o assunto com algumas particularidades. O modelo que referencia esta pesquisa e norteia os itens analisados nos próximos capítulos é o diagrama proposto por Oliveira e Melhado (2006), que, além de considerar primeiramente as análises dos ambientes interno e externo, sugere a explanação da situação estratégica vivenciada pela empresa, promovendo o diagnóstico de sua realidade atual.

Figura 12 – Etapas do planejamento estratégico por Oliveira e Melhado (2006)



Fonte: Desenvolvido pela autora (2020), adaptado de Oliveira e Melhado (2006)

Ainda de acordo com o processo de planejamento estratégico proposto por Oliveira e Melhado (2006), é preciso esclarecer os pontos a serem pesquisados e analisados em cada uma das etapas, considerando sua ordem sequencial.

- **Análise do ambiente externo**

A análise do ambiente externo compreende o entendimento dos aspectos exteriores que influenciam diretamente a atuação da empresa no cenário em que ela está inserida. Para Oliveira e Melhado (2006), é importante pontuar que, quanto mais complexo e instável o ambiente, maior será a necessidade de se planejar estrategicamente.

Conforme o ambiente vai sendo analisado, é preciso subdividir os pontos observados em ameaças e oportunidades, sempre avaliando os prós e os contras. Os aspectos a serem considerados sobre o ambiente externo dizem respeito às ações governamentais, às oscilações da economia do país e, principalmente, à análise dos concorrentes diretos e indiretos.

Além dos concorrentes, é necessário realizar pesquisas relacionadas aos potenciais concorrentes, isto é, aqueles que ainda podem surgir dentro desse cenário e seus impactos diretos no trabalho da empresa, dentro do seu nicho de atuação no mercado.

- **Análise da situação estratégica atual da empresa (diagnóstico)**

Dentro do diagnóstico organizacional, os itens que apresentam relevância e que devem ser analisados dizem respeito à sua missão, produtos e serviços, e suas vantagens competitivas dentro do nicho em que atua. Por meio de um breve relato dos itens descritos anteriormente, espera-se formatar seus objetivos estratégicos.

A missão envolve o entendimento do propósito da companhia, da razão de sua existência dentro de sua área de atuação. Para Oliveira e Melhado (2006), se a empresa não souber com precisão qual é a sua missão, provavelmente também não conseguirá elaborar suas estratégias de maneira coerente.

Quando se pensa em diagnóstico, é preciso elencar de forma precisa quais produtos e serviços são comercializados por essa organização, para então estabelecer suas vantagens competitivas em relação aos demais concorrentes. Durante essa etapa, é fundamental discriminar seus concorrentes diretos, analisando seus preços, métodos e processos para que as estratégias de atuação possam ser definidas, até como forma de diferenciação.

- **Análise do ambiente interno**

Na análise do ambiente interno, volta-se o olhar para dentro da empresa, com o intuito de pontuar seus pontos fracos e fortes, considerando uma organização já pré-estabelecida. Durante essa análise, os itens anotados dizem respeito ao *marketing* e à estratégia de divulgação de seus produtos e serviços, aos recursos humanos, ao desenvolvimento do processo de projeto, à qualidade, ao conhecimento de mercado, ao atendimento ao cliente, entre outros.

Ainda sobre os pontos internos, é importante que as qualidades e deficiências sejam elencadas de forma clara e realista, para que possam, de fato, auxiliar durante a formulação das estratégias.

- **Definição de missão e objetivos estratégicos**

Posteriormente à realização das três análises relacionadas ao ambiente interno, ambiente externo e diagnóstico, os objetivos da organização devem ser estabelecidos. Segundo os autores, para adentrar nessa fase de definição de objetivos estratégicos, é importante que as principais características de projeto e público-alvo estejam devidamente identificadas e apresentadas. Os objetivos devem considerar pontos como clientes, mercado, produtos e serviços, e vantagens competitivas, sempre deixando claro qual meta se deseja alcançar com a pontuação desses objetivos.

Para uma empresa projetista de arquitetura, é importante deixar claro qual é seu objetivo principal perante os concorrentes, para então traçar os objetivos secundários, pois, de acordo com as análises do Capítulo 2, o mercado se apresenta de forma mais competitiva a cada ano com a crescente presença de novas microempresas do setor.

- **Seleção de estratégias para o plano a ser adotado pela empresa**

As estratégias organizacionais devem aparecer como formas de alcançar os objetivos traçados anteriormente; estas podem ser classificadas em dois grupos principais: estratégias genéricas e estratégias de adaptação.

As estratégias genéricas podem se basear na liderança de mercado e na diferenciação, no custo e no foco dos seus produtos e serviços; por outro lado, as

estratégias de adaptação estão pautadas no comportamento defensivo, prospectivo, analítico ou reativo das empresas (OLIVEIRA; MELHADO, 2006).

3.1.3 Definição de visão, missão e valor

3.1.3.1 *Missão*

A declaração da missão de uma empresa é o primeiro elemento a ser considerado durante o processo de implementação de seu planejamento estratégico, pois, através dela, pretende-se refletir seu principal propósito e razão de ser dentro do contexto no qual as estratégias são formuladas (CUNHA, 2018).

Conforme menção anterior, por definição, a missão consiste na “[...] razão de ser da empresa” (OLIVEIRA, 2007) e, para sua formulação, é preciso responder às seguintes perguntas básicas:

- a) Onde se quer chegar com a empresa?
- b) Quais necessidades e expectativas do mercado a empresa pretende atingir?

De acordo com Oliveira (2007), a missão é a forma de traduzir determinados sistemas de valores e crenças em termos de negócios e áreas básicas de atuação, considerando as tradições e filosofias da empresa.

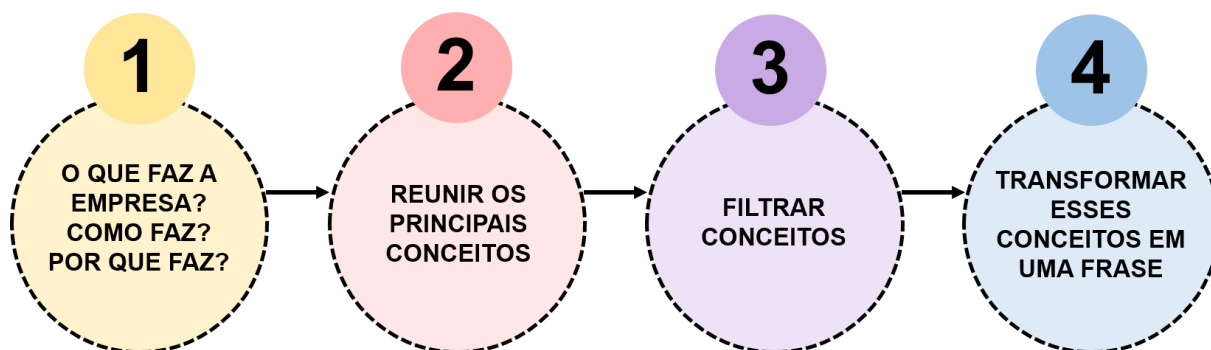
Segundo Oliveira e Melhado (2006), para refletir sobre a missão de uma organização, o empresário deve responder para si mesmo as seguintes questões:

- a) O que a empresa faz atualmente?
- b) Quais papéis a empresa cumpre em seu nicho de mercado?
- c) Quem são os clientes dessa empresa?
- d) A quais necessidades a empresa atende?

Dessa forma, planificar a missão da instituição e empregar seus conceitos no dia a dia passa a ser de suma importância, já que, através dela, almeja-se entender o seu propósito, e não apenas formalizar ou manter esses conceitos oficializados em um quadro.

Ainda segundo a missão da empresa, com o objetivo de simplificar o processo de elaboração e a junção das informações, propõe-se o fluxograma sequencial para auxiliar o leitor nesse processo (Figura 13).

Figura 13 – Elaboração da Missão da empresa



Fonte: Desenvolvido pela autora (2020), adaptado de Wix (2020). Disponível em: <<https://pt.wix.com/blog/2019/03/como-elaborar-declaracao-missao-empresa/>>. Acesso em: 05 abr. 2020

A sequência acima nada mais é do que a organização das etapas que se deve em mente para formulação da missão, que deverá ser apresentada como uma única frase. Primeiramente, é preciso responder as três perguntas voltadas especificamente à empresa:

- a) O que faz a empresa?
- b) Como faz?
- c) Por que o faz?

Posteriormente, recomenda-se uma reunião entre os sócios com o objetivo de reunir os principais conceitos relacionados às respostas das perguntas da fase anterior. A etapa seguinte consiste em filtrar esses conceitos e definir quais são realmente essenciais para definir a organização e sua definição de missão, para depois transformá-los em uma frase e sintetizar a sentença. Aqui, o importante é demonstrar toda essa análise de forma breve e objetiva.

3.1.3.2 *Visão*

A visão de uma empresa é a reflexão sobre o sonho que esta busca alcançar. De acordo com Chiavenato e Sapiro (2009), para a elaboração da visão organizacional de uma instituição, é preciso considerar alguns pontos:

- a) aderência aos fatos;
- b) descrição concisa dos fatores que a cercam;
- c) equilíbrio para todos os grupos de interesse.

Para os autores, é de extrema importância que a visão esteja de acordo com a realidade da organização e seja um ideal tangível, ou seja, é um grave equívoco elaborar uma visão de negócios que não tenha aderência com a realidade (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009).

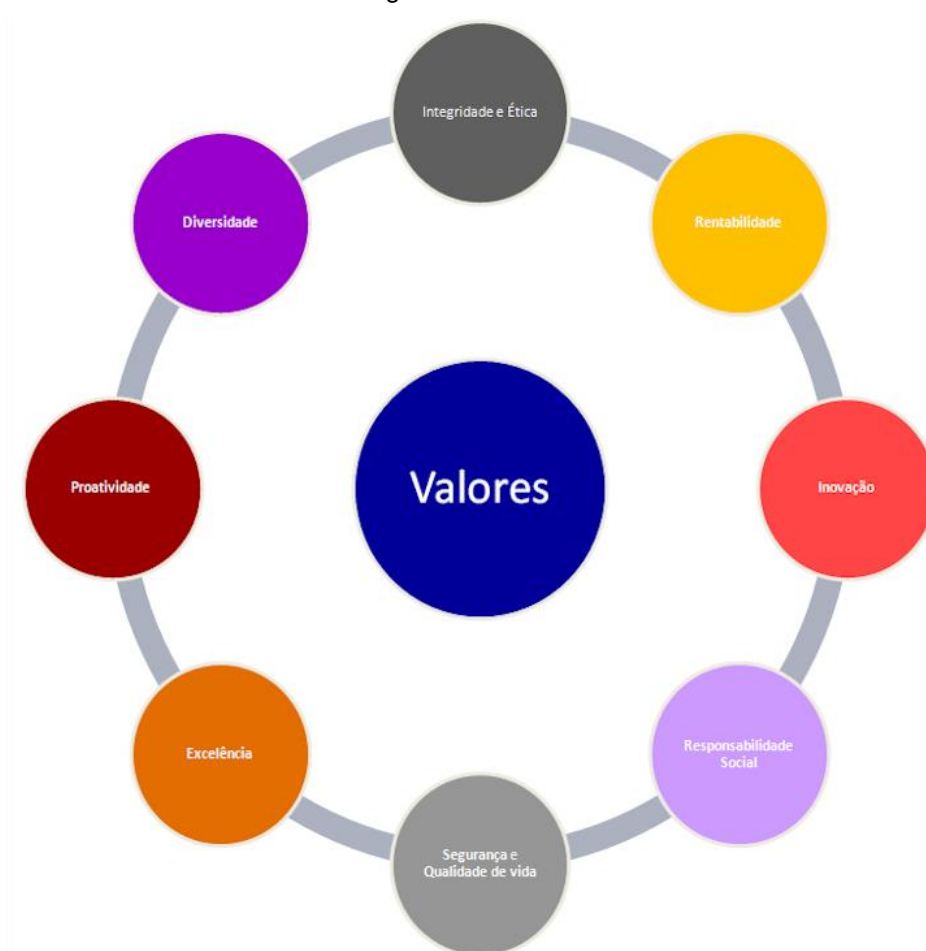
A partir desses conceitos e diretrizes, conclui-se que a visão de uma empresa é vista como a base objetiva do que se almeja com essa instituição, e quais são as suas expectativas e sonhos para o futuro.

3.1.3.3 *Valores*

Os valores de uma empresa são vistos como a base de sua cultura organizacional (CUNHA, 2018), ou seja, suas crenças, que direcionam o comportamento e o modo de agir de seus dirigentes e colaboradores, com o objetivo principal em cumprir a missão estabelecida por essa companhia. Se bem aplicados, esses conceitos são de grande importância para focar a empresa e elaborar seu planejamento estratégico.

Em resumo, os valores são o conjunto de características e princípios que deverão transparecer nos produtos, serviços e, principalmente, na maneira que uma corporação possui para se apresentar ao nicho de mercado no qual está inserida.

Figura 14 – Valores



Fonte: Disponível em: <http://jeansemdecencia.blogspot.com/2011/08/parte-i-oportunidades_08.html>. Acesso em: 02 abr. 2020

3.1.4 Ferramentas e planejamento estratégico

3.1.4.1 Matriz SWOT – Análise dos ambientes

Considerando o raciocínio apresentado e seguindo as primeiras etapas do planejamento estratégico, é necessário desenvolver um estudo para planificar as análises dos ambientes nos quais a empresa está inserida, além do seu próprio ambiente.

Visando facilitar o entendimento sequencial do raciocínio, a seguir, são apresentadas as formas de analisar os ambientes interno e externo separadamente dentro da matriz.

3.1.4.1.1 ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO

Ao analisar o ambiente externo no qual a empresa está inserida, os pontos negativos não precisam ser comentados, mas sim os pontos positivos, que devem aparecer dentro desse panorama em formato de oportunidades.

Essa análise tem como propósito visualizar os aspectos que circundam a organização e que exercem influência direta sobre ela, para, posteriormente, traçar objetivos, estratégias e metas dentro do plano estratégico de negócios.

Figura 15 – Análise do ambiente externo



Fonte: Desenvolvido pela autora (2020)

Algumas ferramentas costumam ser utilizadas para auxiliar o desenvolvimento da análise do ambiente externo, sendo que, a mais comum, é a Matriz SWOT, ou Matriz FOFA. A partir dela é possível avaliar os pontos como forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

A matriz permite a análise de aspectos internos e externos da organização, no entanto, nesse momento, é necessário compreender os conceitos relativos às análises do ambiente externo, bem como as ameaças e oportunidades que ele oferece diretamente à empresa. Fisicamente, a ferramenta pode ser visualizada de acordo com a Figura 16.

Figura 16 – Matriz SWOT: análise do ambiente externo

	FATORES POSITIVOS	FATORES NEGATIVOS
FATORES INTERNOS	<p>S STRENGTHS (FORÇAS)</p>	<p>W WEAKNESSES (FRAQUEZAS)</p>
FATORES EXTERNOS	<p>O OPORTUNITIES (OPORTUNIDADES)</p>	<p>T THREATS (AMEAÇAS)</p>

Fonte: Desenvolvido pela autora (2020)

Segundo a Matriz SWOT, para a análise do ambiente externo, alguns pontos devem ser considerados para que o estudo seja desenvolvido de forma assertiva. O plano divulgado pelo Sebrae define e exemplifica todos os aspectos envolvidos nessa análise, conforme pode ser observado a seguir.

- **Ameaças:** são as forças que devem ser evitadas pela empresa e compreendem as situações sobre as quais se tem pouco ou nenhum controle e que colocam a organização diante de dificuldades, ocasionando a perda de colocação no mercado ou a redução de lucratividade, como por exemplo, alto valor de tributação e impostos, escassez de fornecedores, mão de obra desqualificada e crises políticas e econômicas no país.
- **Oportunidades:** são as forças que devem ser exploradas pela empresa, que emergem como situações positivas impostas pelo ambiente externo, permitindo à organização alcançar seus objetivos ou tirar proveito em benefício próprio em relação a determinadas situações, tais como linhas de crédito e financiamento de bancos e governamentais, fraca presença de concorrentes na região de

atuação, aumento da demanda de trabalho e alta da situação econômica do país.

3.1.4.1.2 ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO

O ponto principal da análise do ambiente interno de uma organização deve considerar as forças que a comandam e que influenciam diretamente na sua funcionalidade (Figura 17). Os itens fundamentais dizem respeito a *marketing* e estratégia de divulgação de seus produtos e serviços, recursos humanos, desenvolvimento do processo de projeto, qualidade, conhecimento de mercado, atendimento ao cliente entre outros.

Figura 17 – Matriz SWOT: Análise do ambiente interno

	FATORES POSITIVOS	FATORES NEGATIVOS
FATORES INTERNOS	<p>S STRENGTHS (FORÇAS)</p>	<p>W WEAKNESSES (FRAQUEZAS)</p>
FATORES EXTERNOS	<p>O OPORTUNITIES (OPORTUNIDADES)</p>	<p>T THREATS (AMEAÇAS)</p>

Fonte: Desenvolvido pela autora (2020)

Como o objetivo desta pesquisa está voltado ao planejamento estratégico, a Matriz SWOT será utilizada para a análise do ambiente interno do escritório de arquitetura estudado, já que os demais conceitos não serão empregados nas análises centrais do trabalho. Segundo o Sebrae, os aspectos envolvidos nessa análise são:

- **Forças:** são as características internas e de seus sócios que representam vantagem competitiva sobre os concorrentes ou uma facilidade para atingir os objetivos propostos para essa instituição. As forças são os pontos que, ao serem identificados, devem ser utilizados pela empresa a seu favor, como por exemplo, o atendimento personalizado ao cliente, os preços competitivos, a equipe altamente treinada e sua localização estratégica.
- **Fraqueza:** são aspectos negativos que, ao serem identificados, precisam ser prontamente eliminados, pois colocam a organização em situação de desvantagem em relação aos seus concorrentes ou prejudicam sua atuação dentro do nicho em que atua. Exemplos das fraquezas de uma instituição são a pouca qualificação de seus funcionários, a indisponibilidade de recursos, a baixa ou nula manutenção nos seus equipamentos e a falta de experiência.

3.1.4.2 *Matriz TOWS*

Na proposição do planejamento estratégico a ser empregado na empresa projetista, em conjunto com as análises obtidas com a Matriz SWOT, serão utilizadas as análises da Matriz TOWS, também conhecida como SWOT cruzada, que consistem em um cruzamento de informações da matriz original.

O objetivo principal dessa ferramenta é desenvolver estratégias empresariais após a análise dos fatores internos e externos (LOT, 2020).

Para Lot (2020) e Mulder (2017), a matriz cruzada diferencia-se da convencional por iniciar sua análise pelo ambiente externo, ou seja, a sequência da análise é invertida. Essa inversão das análises proporciona uma visualização mais ampla da situação atual da empresa, favorecendo a elaboração de suas estratégias para o futuro (Figura 18).

Figura 18 – Matriz TOWS: SWOT Cruzada

		AMBIENTE INTERNO	
		WEAKNESSES (FRAQUEZAS)	STRENGTHS (FORÇAS)
AMBIENTE EXTERNO	THREATS (AMEAÇAS)	ESTRATÉGIA WT (FRAQUEZAS E AMEAÇAS) ESTRATÉGIA DEFENSIVA	ESTRATÉGIA ST (FORÇAS E AMEAÇAS) ESTRATÉGIA CONFRONTATIVA
	OPORTUNITIES (OPORTUNIDADES)	ESTRATÉGIA WO (FRAQUEZAS E OPORTUNIDADES) ESTRATÉGIA DE REFORÇO	ESTRATÉGIA SO (FORÇAS E OPORTUNIDADES) ESTRATÉGIA OFENSIVA

Fonte: Desenvolvido pela autora (2020), adaptado de Siteware (2020). Disponível em: <<https://www.siteware.com.br/metodologias/analise-swot-cruzada/>>. Acesso em: 12 ago. 2020

O uso da Matriz TOWS torna-se interessante a partir do momento em que, além de analisar as forças, fraquezas, ameaças e oportunidades, tem-se a chance de avaliar os pontos negativos e transformá-los em pontos positivos. Como resultado desse cruzamento de dados está a formulação das quatro macroestratégias da empresa, denominadas:

- **Estratégia ofensiva:** junção das forças internas com as oportunidades externas, com o objetivo central de aumentar e aperfeiçoar as forças, para que as oportunidades sejam bem aproveitadas.
- **Estratégia confrontativa:** junção das forças internas com as ameaças externas, visando à utilização dos pontos fortes da organização para diminuir as ameaças.
- **Estratégia de reforço:** junção das fraquezas internas com as oportunidades externas, tendo em vista a análise e a superação dos pontos fracos, aproveitando as oportunidades do ambiente externo.

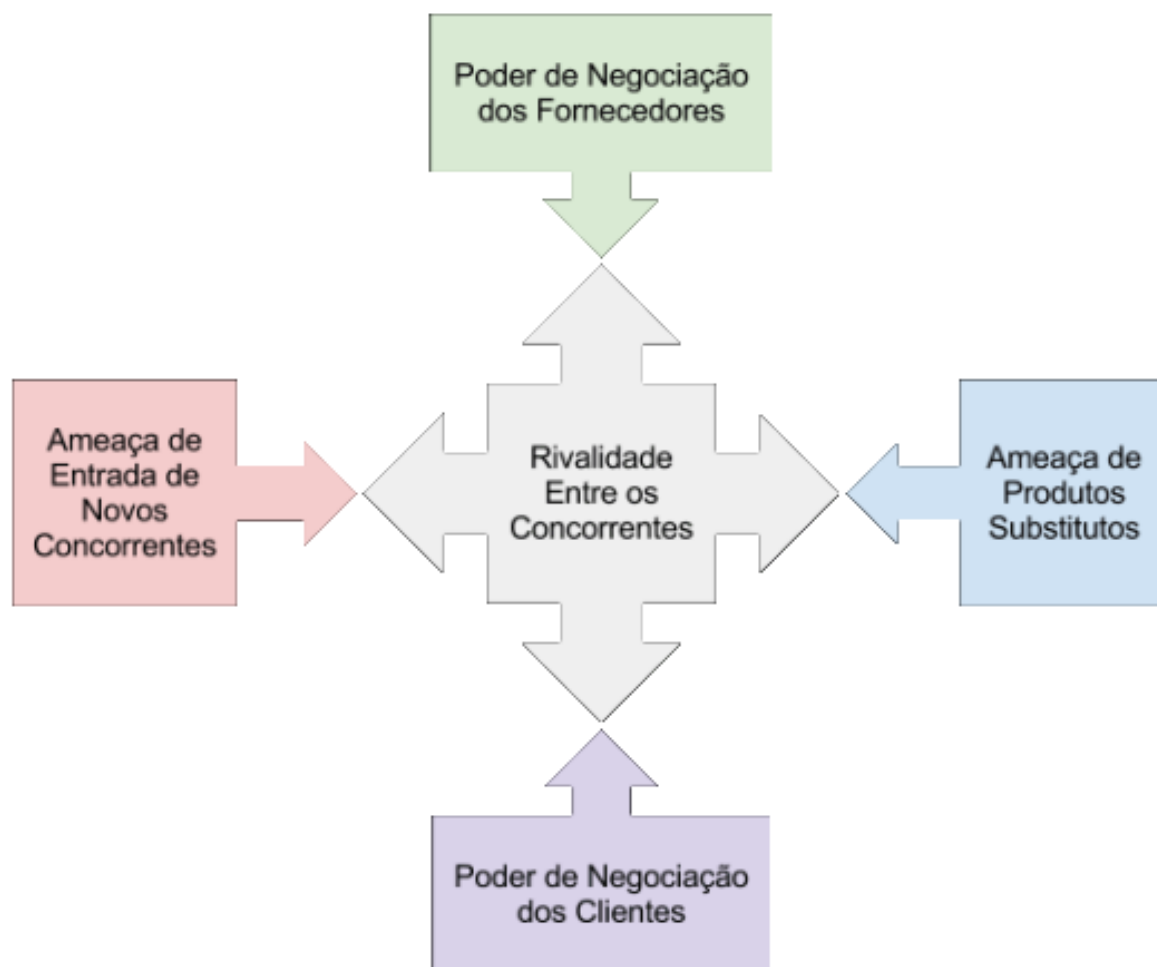
- **Estratégia defensiva:** junção das fraquezas internas com as ameaças externas. A partir desse cruzamento de informações, podem ser desenvolvidas as ações defensivas para minimizar os impactos das ameaças.

O principal objetivo do cruzamento das informações das matrizes consiste em elaborar planos de ação mais assertivos, de acordo com as análises da própria empresa, fortalecendo, assim, a tomada de decisões estratégicas.

3.1.4.3 *Cinco Forças de Porter*

Ainda sobre as ferramentas de análise do ambiente externo, é importante direcionar a pesquisa para as análises propostas por Michael Porter, através do diagrama das Cinco Forças de Porter. Trata-se de um modelo bastante utilizado e referenciado na bibliografia especializada, pois a partir dele é possível traçar um estudo mais preciso em relação à rivalidade dos concorrentes, ao poder de barganha dos compradores, às barreiras à entrada de novos concorrentes, à ameaça de produtos substitutos e ao poder de barganha dos fornecedores.

Figura 19 – Cinco Forças de Porter



Fonte: Endeavor Brasil. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/estrategia-e-gestao/5-forcas-de-porter/>>. Acesso em: 02 abr. 2020

É importante destacar a relevância dessa ferramenta no desenvolvimento desta pesquisa, pois enquanto a Matriz SWOT oferece uma análise mais abrangente do macroambiente, as Cinco Forças de Porter costumam direcionar o estudo e focar no microambiente e no nicho de mercado em que a organização está atuando. Assim, objetivamente, os itens de análise são:

- a) **Rivalidade entre os concorrentes.** Compreende o nível de competição existente entre as empresas que atuam no mesmo segmento de mercado. Em um ambiente com vários competidores, a rivalidade entre eles tende a ser acirrada. Os indicativos dessa alta rivalidade envolvem margens de lucro apertadas, busca agressiva pelos clientes, vantagem competitiva e barganha entre clientes e fornecedores.

- b) **Poder de negociação dos clientes.** Trata-se da capacidade que os clientes possuem de negociar valores e vantagens dentro dos produtos e serviços ofertados pela empresa. Um segmento que possui muitos fornecedores e poucos clientes faz com que o poder de negociação dos clientes seja mais alto; em contrapartida, caso haja poucos fornecedores e muitos clientes disponíveis, o poder de negociação desse cliente torna-se baixo.
- c) **Poder de negociação dos fornecedores.** O poder de negociação apresenta-se de maneira similar ao dos clientes, mas na perspectiva contrária. Em um cenário em que determinado fornecedor detém o monopólio dos serviços, quem dita as regras da negociação frente aos seus clientes é ele.
- d) **Ameaça de entrada de novos concorrentes.** Refere-se à probabilidade de entrada de novos concorrentes no mesmo ramo de atuação da organização e às forças que a impulsionam. Aqui, o indicativo de ameaça diz respeito a itens como crescimento do segmento no mercado, lucratividade do setor, crescimento da economia e, principalmente, diferenciação do seu serviço e produtos frente aos seus concorrentes.
- e) **Ameaça de produtos e serviços substitutos.** Os serviços ou produtos substitutos que desempenham funções equivalentes às produzidas por determinada empresa, substituindo-os, pertencem a outro tipo de categoria similar à anterior. O desafio dessa força externa refere-se à maneira com que a organização lida com outros modelos de negócios que ofereçam ao seu cliente serviços semelhantes.

3.1.4.4 *Análise da situação estratégica atual da empresa*

Para Oliveira e Melhado (2006), a análise da situação estratégica atual da empresa objetiva diagnosticar e traçar um panorama geral sobre essa companhia, sendo necessário estudar sua missão, produtos e serviços, além de suas vantagens competitivas em relação aos demais concorrentes.

Nesta pesquisa, esse tema é abordado como Estudo de Caso, pois trata-se de uma microempresa já existente. Como o objetivo é analisar essa organização e propor melhorias internas, o conteúdo a ser exposto compreende alguns itens de interesse,

sua situação e processos atuais, além de um breve histórico e a evolução de seus métodos.

Os itens e subitens contidos no Capítulo 4 visam ilustrar essa análise, obedecendo a seguinte sequência: breve histórico da empresa; situação atual e diagnóstico; análise de serviços e produtos; análise do público alvo principal e secundário; análises dos ambientes interno e externo; métodos de divulgação e captação de clientes; estudo de mercado; análise dos concorrentes.

3.1.5 *Balanced Scorecard* (BSC) e a definição de objetivos estratégicos e metas

Posteriormente à análise dos seus ambientes externo e interno, e do macro e microambientes nos quais está inserida, uma empresa estará apta para estabelecer os seus alvos específicos e mensuráveis, a fim de avaliar se a missão está sendo realizada de acordo com o planejado (CUNHA, 2018).

Ao traçar um plano, o ponto final deve estar localizado onde quem o elaborou deseja chegar, pois, dessa forma, o objetivo será atingido (LOT, 2020); contudo, para ser alcançado, mencionado objetivo deve ser definido previamente.

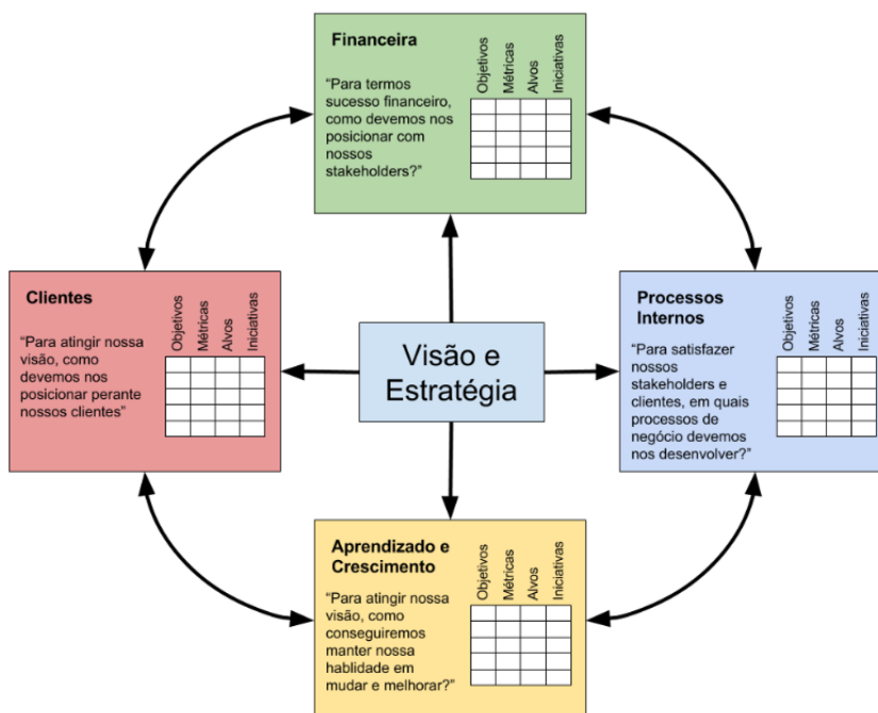
Entende-se que, ao estabelecer os objetivos de uma empresa, seus sócios precisam, primeiramente, entender que tais objetivos e metas devem ser mensuráveis, ou seja, de acordo com o seu entendimento sobre as possibilidades organizacionais analisadas, esses desejos deverão cumprir-se em um ano ou em uma projeção de cinco anos.

O método empregado nesta pesquisa segue a linha proposta pelo *Balanced Scorecard* (BSC) – ferramenta utilizada para gestão estratégica em empresas, visando mensurar seu desempenho. Nesse sentido, o BSC divide-se em quatro grupos de análise:

- a) perspectiva acionista (financeiro);
- b) perspectiva de análises de clientes e mercado;
- c) perspectiva de análises de processos internos;
- d) perspectiva de desenvolvimento e aprendizado.

Considerando que, ao longo deste trabalho, será apresentada a situação atual de um escritório projetista de arquitetura já existente com o objetivo de buscar melhorias a serem implementadas, o foco central de empregar a análise sob essas perspectivas é identificar e organizar os objetivos em quatro principais grupos, conforme se observa na Figura 20.

Figura 20 – Balanced Scorecard



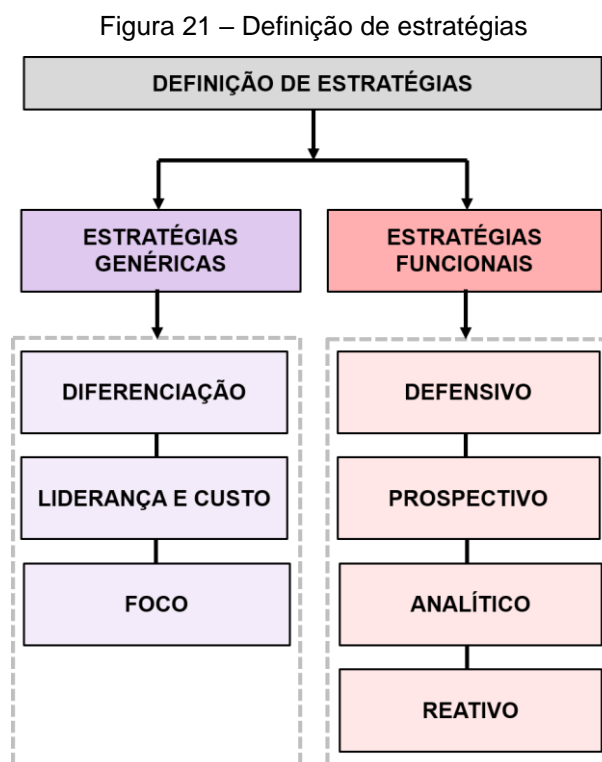
Fonte: Treasy. Disponível em: <<https://www.treasy.com.br/blog/balanced-scorecard-bsc/>>. Acesso em: 12 jul. 2020

Tais vertentes são analisadas no Capítulo 5 e sua aplicabilidade está pontuada com exemplos que objetivam identificar os objetivos reais dessa instituição e, então, propor metas para alcançá-los.

3.1.6 Formulação das estratégias

Tendo em vista as análises dos ambientes interno e externo, que consideram suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, pode-se, então, traçar as estratégias organizacionais. De acordo com Cunha (2018), as estratégias têm como foco ajudar a empresa a definir qual é o seu posicionamento de mercado e a nortear suas ações dentro de um contexto de estratégia competitiva.

A formulação das estratégias dentro de uma empresa ainda permite a constituição de planos que dirigem e delineiam as maneiras de se alcançar esses objetivos anteriormente propostos (OLIVEIRA; MELHADO, 2006). Ainda segundo os autores, as estratégias podem ser classificadas em dois principais grupos, conforme pode ser observado na Figura 21.



Fonte: Desenvolvido pela autora (2020), referenciado pelo modelo proposto por Cunha (2018)

- **Estratégias genéricas**

As estratégias genéricas aplicadas a uma empresa com o intuito de atingir a liderança de mercado podem se basear nos três principais conceitos apontados e exemplificados pela autora, quais sejam:

- Diferenciação:** projetar uma identidade própria para o projeto, a fim de se destacar dentro do nicho de mercado.
- Liderança e custo:** visa oferecer o produto mais barato para vencer a concorrência com valores menores.
- Foco:** a estratégia aqui consiste em focar e se especializar em apenas um subsetor dentro do nicho de mercado atuante.

- **Estratégias funcionais**

Segundo Oliveira e Melhado (2006), quanto às estratégias funcionais, pode-se dizer que estas se subdividem em:

- a) **Comportamento defensivo:** empregado em organizações altamente especializadas em algum serviço ou produto e que, raramente, tendem a mudar sua tecnologia, estrutura ou sistema organizacional.
- b) **Comportamento prospectivo:** marca as empresas que estão continuamente procurando novas oportunidades dentro do mercado em que atuam.
- c) **Comportamento analítico:** característico de corporações que atuam em mais de um mercado, geralmente, um altamente estável e outro em constante mudança. Esse comportamento caracteriza-se pela volatilidade dentro de cada caso: em um mercado estável, a empresa age de maneira tradicional; no mercado volátil, ela procura estudar seus concorrentes para agir como eles.
- d) **Comportamento reativo:** estratégia normalmente utilizada por empresas que caminham em um meio mais turbulento e que estão em constante mudança.

Ao final desta pesquisa serão definidas estratégias cujo principal objetivo é auxiliar a microempresa estudada, especializada no ramo de arquitetura de interiores e atuante na cidade de São Paulo.

Esse assessoramento deve estar pautado nos conceitos apresentados neste capítulo da monografia, escrito por esta autora e fundamentado na bibliografia existente.

4. ESTUDO DE CASO

O estudo de caso tratado neste capítulo tem como objetivo apresentar o escritório de arquitetura objeto de pesquisa desta monografia.

Com base em um breve histórico da organização e na análise de seus objetivos, dificuldades e planejamento posterior, é possível entender sua evolução até a presente data, bem como seus processos, planejamento estratégico, missão e valores que serão estabelecidos durante a apresentação do planejamento estratégico.

4.1 Breve Histórico da Empresa

A empresa objeto central de estudo e aplicação dos conhecimentos principais desta pesquisa nasceu no ano de 2011, na cidade de São Paulo, com a união de duas sócias que apresentavam formações em áreas diferentes, sendo a primeira uma arquiteta e, a segunda, uma *designer* de moda.

A partir da boa vivência compartilhada, cada uma na sua área, as sócias se juntaram com o objetivo de iniciar um escritório e desenvolver projetos que abrangessem essencialmente o nicho de arquitetura de interiores e *design* de interiores, e que trouxessem um diferencial para sua atuação.

Durante a implantação, as sócias contaram com um investidor externo, a fim de dar início aos preparativos relacionados ao seu lançamento no mercado com o respaldo de um capital inicial de investimento.

No começo desse processo, o escritório funcionava de forma remota em regime de *home Office*, contando com apoio de *coworkings*⁶ e cafeterias para a realização das reuniões presenciais com os clientes. Foi apenas no ano de 2015 que a empresa evoluiu para um espaço físico que, à época, estava localizado no bairro da Vila Madalena, com fácil acesso para as colaboradoras. Consequentemente, a região onde estavam concentradas oferecia a maior parte da cartela de clientes, que residiam, em sua maioria, nas zonas oeste e central da cidade de São Paulo.

⁶ **Coworking** é um local ou empresa que reúne a estrutura necessária para que outras empresas se juntem a eles e desenvolvam seus negócios.

Figura 22 – Linha do tempo da empresa



Fonte: Desenvolvido pela autora (2020)

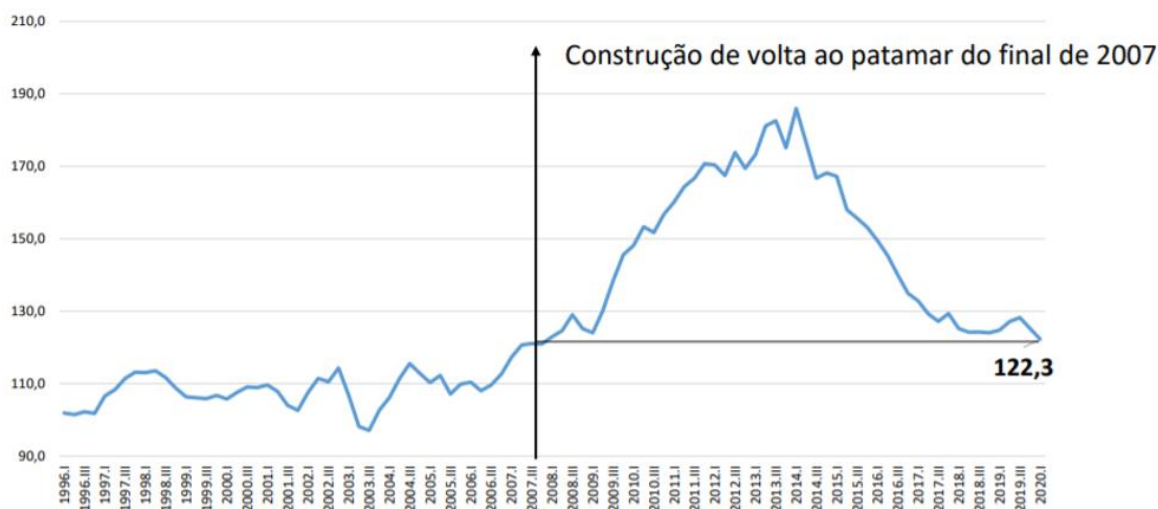
Durante os primeiros anos de funcionamento, a empresa contava com uma equipe física presente no ambiente de trabalho, que realizava os serviços administrativos e contábeis, e com uma equipe de projetistas e desenhistas. Foi nessa época que a organização se formalizou e passou a ter um CNPJ próprio.

Com o auxílio do Sebrae-SP, o escritório de arquitetura iniciou o desenvolvimento de um plano de negócios, que nunca chegou a ser, efetivamente, uma ferramenta de uso. Não existem registros de trabalhos anteriores amparados por um planejamento estratégico.

Considerando que ambas as sócias são naturais de outro Estado e concluíram suas formações acadêmicas também em outra cidade, uma das grandes dificuldades enfrentadas na implantação da empresa foi a falta de inserção no mercado e de uma rede de contatos e fornecedores prévia.

Na cidade de São Paulo, em 2011, havia um cenário favorável para essa implantação, já que o PIB da construção civil, no ano de 2009, vivenciou uma curva ascendente que foi interrompida apenas a partir de 2014, segundo dados do IBGE (2020) divulgados no último relatório de evolução do PIB pelo SindusCon-SP, conforme ilustrado no gráfico evolutivo a seguir (Figura 23).

Figura 23 – Evolução do PIB na construção civil



Fonte: Construção Civil – desempenho recente (jun. 2020). SindusCon-SP. Disponível em: <<https://sindusconsp.com.br/>>. Acesso em: 03 mar. 2020

Com a alta do PIB e uma grande demanda na busca por projetos de arquitetura de interiores, houve uma quantidade considerável de novas empresas do mesmo subsetor, perfazendo um número elevado de concorrentes também qualificados e contando com um passo à frente no que se refere ao conhecimento prévio de mercado local, concorrentes e fornecedores.

Outra dificuldade imposta por essa parceria que aparece logo no início da elaboração dos processos do escritório vem da diferença de formação, já que uma é arquiteta e a outra, *designer*. Para a arquiteta, que estava familiarizada e tinha domínio de *softwares* de desenho, metodologia de projeto e acompanhamento da execução de obra, a rotina corporativa é um cenário natural, no entanto, a sócia com formação em *design* enfrentou algumas dificuldades para se adaptar a esse novo processo. Com essas diferenças, o processo acabou sobrecarregando mais a sócia arquiteta, pois a maior parte dos trabalhos contratados demandava sua atenção.

Sobre os serviços ofertados nesses primeiros anos de funcionamento, pode-se dizer que o produto principal foi o projeto de arquitetura de interiores, especializado em clientes residenciais. Em um segundo momento e apresentando número inferior de vendas, estavam os projetos de mobiliário e arquitetura efêmera⁷, em que foram trabalhados cenários para diversos eventos da indústria do *marketing* em São Paulo.

⁷ **Arquitetura efêmera** é um conceito que diz respeito à ambientação de espaços temporários, como por exemplo, cenografia em ambientes e eventos.

Nos primeiros anos de funcionamento, o escritório costumava trabalhar com captação de clientes por meio de *networking* no círculo social em que as sócias transitavam, bem como alguns contatos empresariais de amigos e parceiros. À medida que as tecnologias foram evoluindo e com o surgimento e o fortalecimento das redes sociais como ferramenta de captação de clientes, a empresa passou a difundir seu nome na internet.

Em 2015, houve mudança no endereço da sede através da compra de uma sala própria; nesse mesmo ano, seu *site* foi lançado, apresentando fotos de trabalhos já executados e portfólio atualizado de projetos. Dois anos depois, em 2017, com o fortalecimento das redes sociais e das ferramentas *online* de divulgação e captação de clientes, a empresa aderiu às páginas do *Instagram* e do *Facebook*.

Ainda em 2017, com o panorama desfavorável observado na economia do país e na construção civil, as atividades empresariais foram encerradas. Com o baixo fluxo de novos clientes, sua equipe física foi dispensada e as sócias, em carreira solo, começaram a prestar serviços para outras corporações como *freelancers*.

No ano de 2018, com a chegada de uma nova sócia, também arquiteta, o desejo de consolidação no mercado tomou novo fôlego. O espaço físico corporativo foi restituído, assim como a reestruturação dos seus processos e planos para o futuro.

4.2 Situação Atual

Desde 2018, ano da sua retomada, o escritório vem lutando para se reestabelecer no nicho das empresas de arquitetura e *design* de interiores, recuperando, assim, seu lugar no mercado. Atualmente, sua situação é diferente em relação ao seu histórico recente, pois conta hoje com duas sócias arquitetas, com formações iguais, porém, com trajetórias profissionais bastante distintas.

A sócia fundadora da empresa é arquiteta e urbanista, formada em Porto Alegre pelo Centro Universitário Ritter dos Reis, também chamado de UniRitter, no ano de 2003, e pós-graduada em *Design Thinking* pelo *Instituto Europeo Di Design* de São Paulo. Sobre sua trajetória profissional, destaca-se a experiência com o desenvolvimento de produtos, inserida em uma equipe multidisciplinar de uma grande empresa do setor de calçados no Rio Grande do Sul, além da coautoria em diversos

projetos de arquitetura efêmera para conhecidas marcas do segmento, já na cidade de São Paulo.

A outra sócia é também arquiteta e urbanista, graduada pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul em 2009, pós-graduada em *Interior Design* pelo *Instituto Europeo di Design* de São Paulo e especialista em gestão de projetos na construção civil pela Universidade de São Paulo. O ponto alto da sua carreira foi a experiência em gerenciamento de projetos e coordenação de equipes para uma renomada empresa do ramo da construção civil e incorporação no segmento residencial da cidade de São Paulo.

A necessidade de firmar uma nova parceria surgiu durante a fase de queda no faturamento e da ausência de outra sócia para suportar a demanda gerada pela empresa, oriunda da mudança de país da antiga colaboradora e das consequências ocasionadas pela grave crise que o setor da construção civil sofreu em 2014 e 2015, provocando demissões em massa e afetando sobremaneira toda a cadeia da construção.

Durante esse período, de acordo com dados do IBGE (2020), o setor registrou queda de 7,6% em seu PIB (LOT, 2020). A parceria recém-formada chegou em um momento propício para ambas as sócias, tendo em vista as dificuldades de uma possível realocação no mercado das grandes construtoras e incorporadoras de São Paulo. A curto prazo, a solução encontrada foi firmar a parceria e iniciar novos projetos, assumindo aqueles que estavam em andamento, o que pode-se dizer que deu certo.

Durante a nova rotina corporativa, foram percebidas algumas dificuldades durante o processo de projeto como um todo, o que levou as sócias a reprogramarem seu plano de negócios, levantando a questão da importância de se planejar estrategicamente. A partir do início dessa nova parceria, já em 2018, o mercado já apresentava sinais de melhora. O aquecimento da economia no final desse ano pode ser percebido pelo crescimento e pela movimentação de toda a cadeia da construção civil, quando os lançamentos imobiliários, engavetados há alguns anos, começaram a surgir no panorama urbano da cidade por meio de estandes de vendas.

Dessa forma, as grandes obras foram impulsionadas pelo aumento nas vendas das unidades disponíveis e no estoque que estava congelado ao longo dos últimos

três anos. Com isso, a procura por escritórios de arquitetura de interiores que realizassem projetos de *design* de interiores e executassem reformas aumentou consideravelmente, na medida em que as novas unidades foram sendo vendidas, pois, na maioria das vezes, os apartamentos eram entregues “no osso⁸”, demandando esse tipo de serviço.

Em 2020, finalmente, a parceria foi formalizada com a abertura da empresa e o contrato de sociedade entre as profissionais, com o objetivo de relançar seus serviços no mercado e revisar seu escopo como um todo.

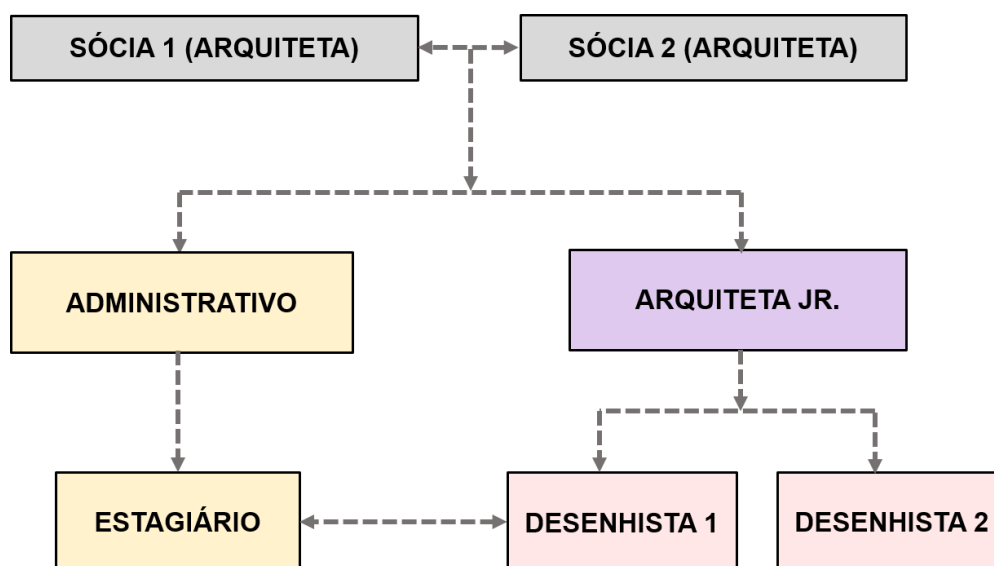
4.2.1 Estrutura organizacional

Uma das principais premissas para reestruturar o escritório estudado e mantê-lo no mercado foi reduzir custos fixos e, para tanto, foi necessário diminuir sua equipe física. Como estratégia, foi proposta a terceirização de grande parte dos serviços prestados por projetistas complementares, paisagistas e desenhistas, além daqueles que envolvem os trâmites de aprovação em prefeitura.

Hoje, conforme se observa na Figura 24, a empresa opera com uma estrutura física mínima para exercer as atividades internas essenciais e atender ao fluxo atual de projetos em andamento. Quando necessário, contrata-se uma equipe remota para auxiliar os processos internos de desenvolvimento de projetos que demandem uma equipe multidisciplinar em maior escala.

⁸ Expressão utilizada no mercado da construção civil que se refere ao fato de a unidade ser entregue ao cliente crua, isto é, sem pisos ou revestimentos.

Figura 24 – Antiga estrutura organizacional da empresa



Fonte: Desenvolvido pela autora (2020)

Para possibilitar a visualização da estrutura de operação da organização de maneira clara e objetiva, é fundamental compreender que ela trabalha de maneira híbrida, flexibilizando sua estrutura de acordo com a necessidade de cada cliente. Essa estrutura pode atender ora de forma enxuta para projetos que demandem menor equipe de desenhistas e orçamentistas, ora operando em maior escala.

4.2.2 Serviço e produto

A empresa atua com duas frentes principais de produto e um serviço que, preferencialmente, são vendidos de forma conjunta. O produto é o projeto de arquitetura de interiores e o serviço prestado é o acompanhamento da execução da obra, no caso desse mesmo produto. Não se acredita, portanto, na venda do produto e do serviço de forma individual, já que um depende do outro dentro desse processo, e a sua separação pode levar a divergências na entrega final para o cliente, afetando diretamente a sua qualidade.

Simplificando, tem-se basicamente que **produto é o projeto de arquitetura**. A microempresa tem seu foco principal voltado para projetos de arquitetura de interiores, contudo, essas vertentes tendem a se abrir de acordo com as novas demandas de mercado.

Por outro lado, **serviço é o acompanhamento da execução da obra**, que é quase 100% contratado quando do fechamento da venda do produto, pois, para o cliente, trata-se do momento em que o auxílio do arquiteto é primordial, visto as dificuldades encontradas durante o processo.

De acordo com a experiência desta autora, os pontos observados quanto aos problemas ocasionados pela venda separada dos produtos e do serviço estão descritos na Tabela 1.

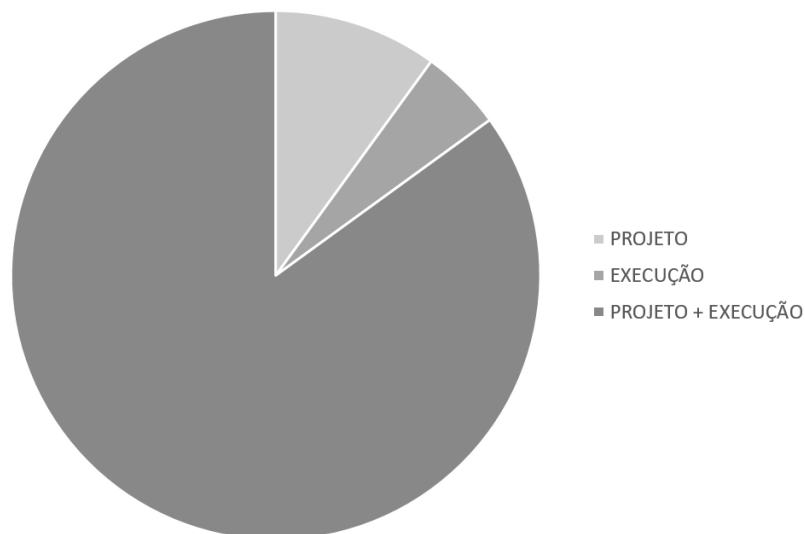
Tabela 1 – Problemas identificados na venda separada de produto

PROBLEMAS IDENTIFICADOS NA VENDA SEPARADA	
PROJETO	EXECUÇÃO
<ul style="list-style-type: none"> • O ATENDIMENTO AO CLIENTE NÃO TERMINA COM A ENTREGA DO PROJETO, POIS SURGEM DÚVIDAS DURANTE AS COMPRAS, ORÇAMENTOS, EXECUÇÃO E INSTALAÇÃO DOS ITENS; • TEMPO DE DEDICAÇÃO MAIOR COM CLIENTE; • FALTA DE GARANTIA QUANTO A QUALIDADE DA ENTREGA; • FALTA DE GARANTIA QUANTO AOS FORNECEDORES; • PRODUTO FINAL PODE NÃO SER DE ACORDO COM O PROJETO; • ALGUMAS DECISÕES DURANTE A EXECUÇÃO PODEM ALTERAR O PROJETO; • FALTA DE GERENCIAMENTO DE FORNECEDORES; • FALTA DE BENEFÍCIOS E NEGOCIAÇÃO COM FORNECEDORES; 	<ul style="list-style-type: none"> • EXECUTAR UM PROJETO QUE NÃO SEJA DA AUTORIA DA EMPRESA; • ALGUMAS DECISÕES DURANTE A EXECUÇÃO PODEM ALTERAR AS CARACTERÍSTICAS ESPECÍFICAS DESSE PROJETO; • VALOR DE EXECUÇÃO MAIS ALTO QUE SE A VENDA FOR CASADA – FACILIDADES PARA OS CLIENTES; • AUSÊNCIA DE AUTORIA NO PROJETO; • DEPENDENDO DO PROJETO QUE FORA EXECUTADO PODEM SER NECESSÁRIAS ALGUMAS ALTERAÇÕES DE PROJETO, O QUE ACARRETERÁ EM RETRABALHO E REDESENHO POR PARTE DA EMPRESA;

Fonte: Desenvolvido pela autora (2020)

Como se acredita na venda casada do produto e do serviço, conforme mencionado anteriormente, em quaisquer das opções de contratação de projeto, o acompanhamento de sua execução é oferecido e contratado pelo cliente em praticamente 100% das vezes, pois essa é a maneira mais eficaz de certificar e garantir a entrega final de projeto. Essa análise quantitativa pode ser observada no gráfico ilustrado pela Figura 25.

Figura 25 – Tipos de venda



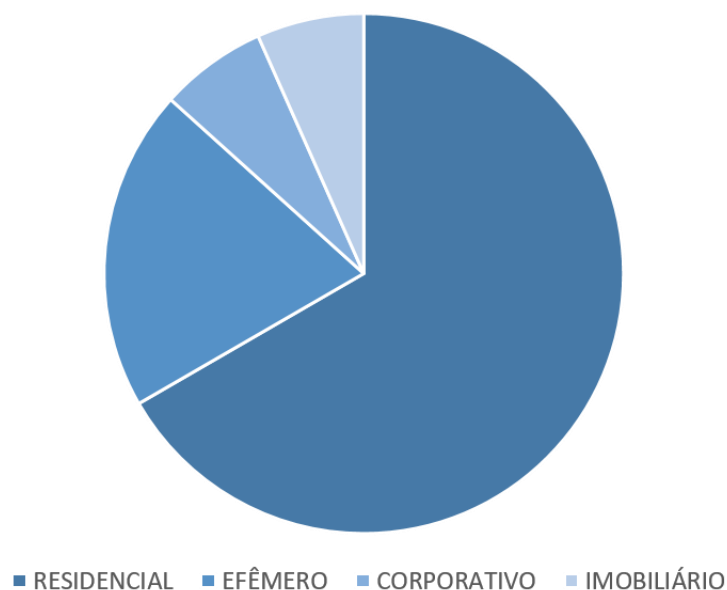
Fonte: Desenvolvido pela autora (2020)

4.2.3 Público-alvo principal e secundário

Desde a sua criação, o público-alvo principal do escritório é o cliente residencial, com a venda de projetos de arquitetura de interiores para reforma de seu lar. Quanto aos clientes secundários, ou seja, que representam um número menor nas vendas dentro do número geral, pode-se dizer que, no início, havia uma forte demanda por projetos efêmeros que chegavam por meio de eventos e feiras; entretanto, com a diminuição do *budget*⁹ de *marketing* das grandes empresas durante a crise de 2014 e 2015, esse tipo de evento sofreu uma redução na sua demanda e, então, o campo de atuação da microempresa acabou por abrir o leque para novas alternativas de mercado.

⁹ *Budget* refere-se a orçamento.

Figura 26 – Clientes secundários: cenário anterior



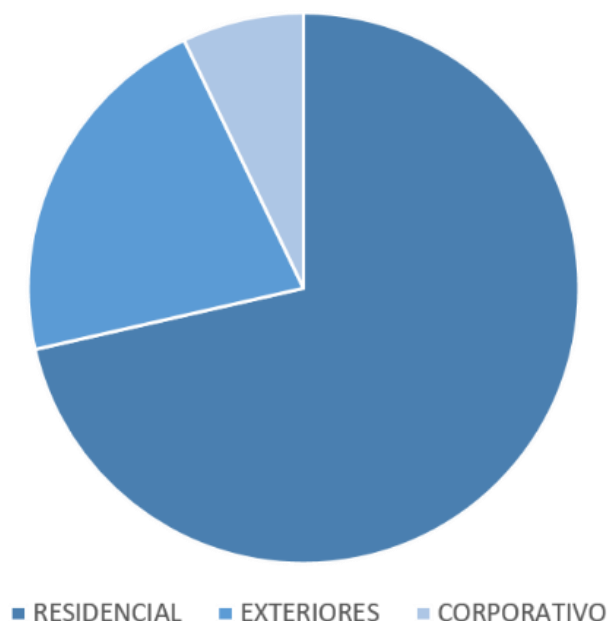
Fonte: Desenvolvido pela autora (2020)

Essa mudança no público-alvo secundário decorre de uma série de acontecimentos no cenário externo, conforme abordado no Capítulo 2 desta pesquisa, e em consequência de acontecimentos internos na empresa (item 4.1 deste capítulo).

O produto principal do escritório sempre foi arquitetura de interiores e, nesse campo, pode-se dizer que existe um amplo leque de oportunidades, tais como mercado residencial, corporativo, projeto de mobiliários, arquitetura itinerante, lojas e comércio (*shoppings* ou lojas de rua), projetos complementares e decoração de espaços.

Atualmente, a empresa segue atuando principalmente com clientes residenciais, mas o cliente secundário mudou. Os projetos que aparecem em segundo plano, representando um número menor de entradas de projetos, são os projetos corporativos e de arquitetura, de acordo com a Figura 27.

Figura 27 – Clientes secundários: cenário atual



Fonte: Desenvolvido pela autora (2020)

4.3 Ambiente

4.3.1 Localização

A empresa tem sede própria localizada no 18º andar do Conjunto Nacional, edifício localizado na Avenida Paulista, considerada o mais importante centro financeiro e econômico da cidade de São Paulo e um dos mais importantes do país.

O Conjunto Nacional é um prédio de tipologia mista (comercial, residencial, serviços e lazer), de arquitetura modernista, construído no ano de 1955 pelo arquiteto David Libeskind e tombado pelo Conselho Municipal de Preservação do Patrimônio Histórico, Cultural e Ambiental da Cidade de São Paulo (CONPRESP).

O edifício ocupa uma quadra inteira, com fachadas para a Avenida Paulista e para a Rua Augusta, Alameda Santos e Rua Padre João Manuel.

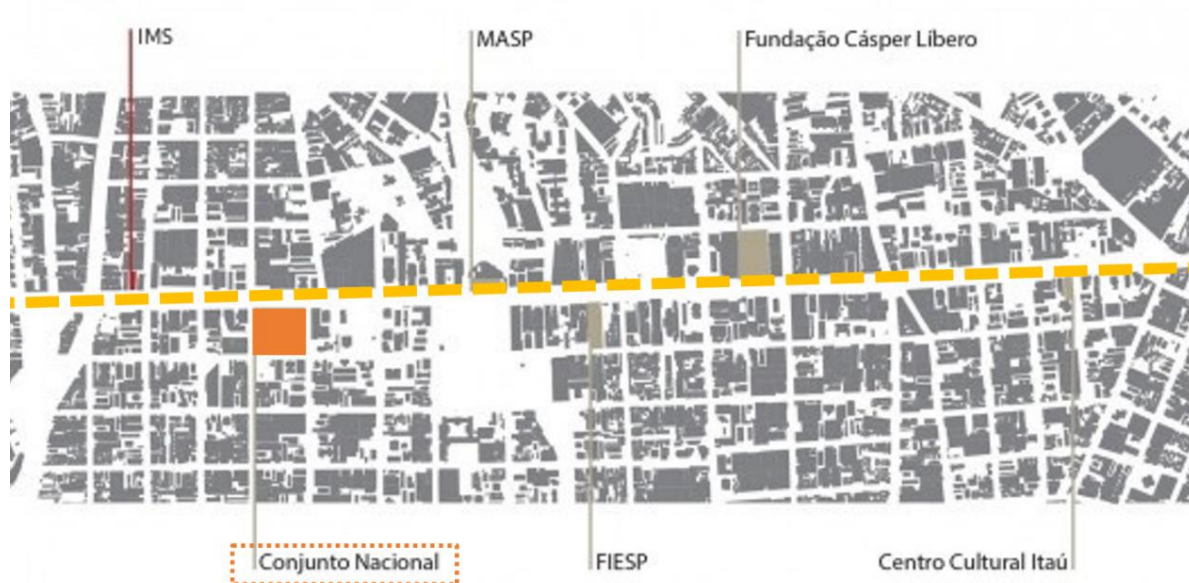
Figura 28 – Edifício Conjunto Nacional (fachada da Avenida Paulista)



Fonte: Portal Vitruvius – Arqtextos. Disponível em:
<<https://www.vitruvius.com.br/revistas/read/arqtextos/15.180/5554>>. Acesso em: 14 jul. 2020

Esse projeto caracteriza-se por ser um dos primeiros grandes edifícios modernos multifuncionais implantados na cidade de São Paulo e, naquela época, levou cerca de três anos até a sua inauguração oficial (WIKIPÉDIA, 2020). Quem mora na cidade certamente conhece esse edifício, já que, no topo de sua cumeeira, existe um relógio luminoso que marca hora e temperatura, e que pode ser visto de vários pontos da cidade por conta da sua localização privilegiada.

Figura 29 – Localização estratégica

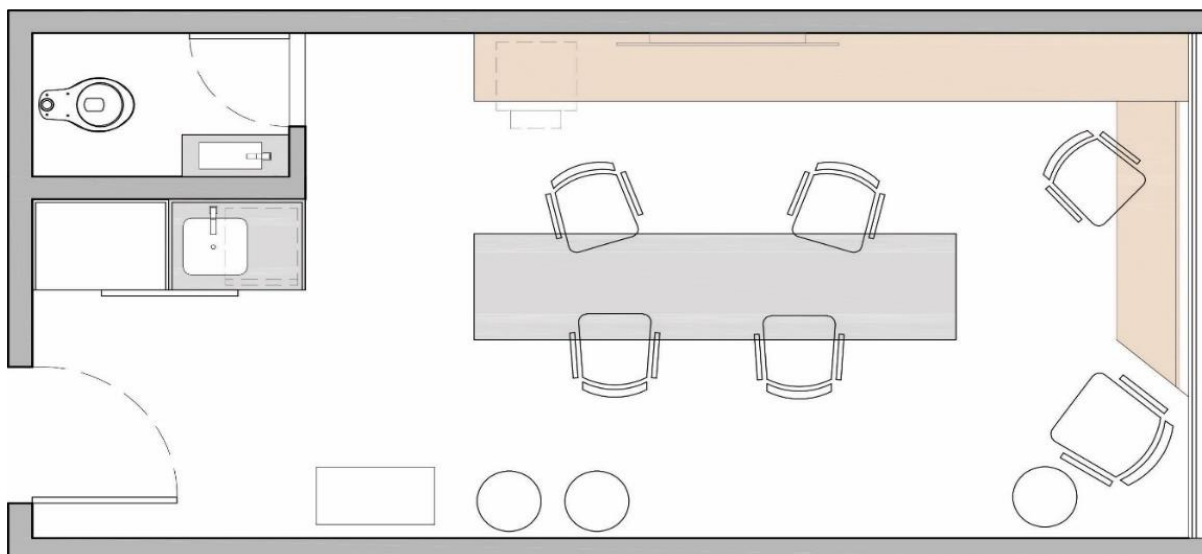


Fonte: Desenvolvido pela autora (2020), adaptado de Vitruvius. Disponível em: <<https://www.vitruvius.com.br/revistas/read/projetos/18.206/6880>>. Acesso em: 12 jul.2020

A escolha da localização da sala foi estrategicamente pensada por se tratar de uma zona central da cidade, de fácil acesso a transporte público e com inúmeras opções de estacionamentos ao seu redor, além do comércio e serviços oferecidos no local, como papelarias e gráfica, que tendem a ter um papel relevante na rotina de um escritório de arquitetura.

A sala física do escritório possui cerca de 35 m², comporta uma mesa central que funciona de maneira versátil, servindo ora como posição de trabalho, ora como sala de reuniões, pois está equipada com equipamento de projeção em local próximo. Além disso, o local conta com cinco posições fixas devidamente equipadas com computadores e impressora, área do café, copa e apoio, armários para comportar amostras de materiais e banheiro.

Figura 30 – Planta baixa da sede da empresa no Edifício Conjunto Nacional



Fonte: Desenvolvido pela autora (2020)

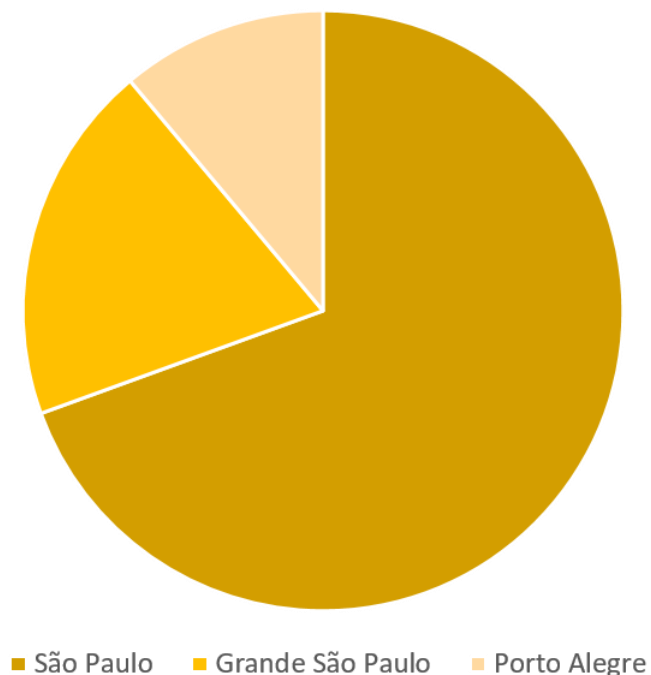
4.3.2 Locais de atuação

Como a sede do escritório está localizado na cidade de São Paulo, capital do Estado, o principal foco de atuação recai sobre essa localidade. Conforme apresentado anteriormente, a empresa preferencialmente vende os produtos e serviços de forma casada (projeto e acompanhamento da execução da reforma) e, por conta disso e do atendimento realizado de forma presencial, a prioridade é empreender na cidade de São Paulo.

Nos dias atuais, há uma tendência de expandir seu atendimento para zonas da chamada Grande São Paulo, que engloba municípios próximos desse centro expandido da cidade, onde se nota uma crescente demanda por reformas em casas construídas em condomínios autossuficientes.

Além disso, como as sócias do escritório de arquitetura são naturais do Rio Grande do Sul, existe uma parcela dos projetos que é vendida para Porto Alegre; nesse caso, contrata-se uma equipe de apoio para o acompanhamento da execução da obra local, e o gerenciamento dessa reforma é vendida para o cliente de forma remota.

Figura 31 – Locais de atuação



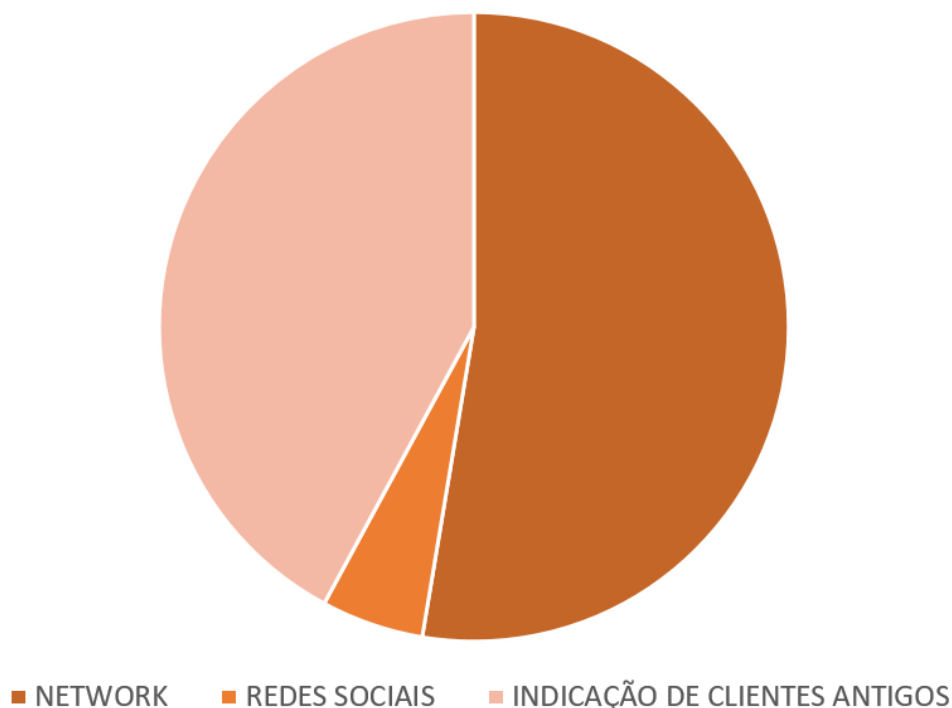
Fonte: Desenvolvido pela autora (2020)

4.4 Divulgação e Captação de Clientes

A empresa, atualmente, não possui qualquer planejamento formalizado em relação a *marketing* ou prospecção de clientes, limitando-se às atualizações nas redes sociais e à alimentação do *site* e rede social de referências, como por exemplo, *Pinterest*.

A captação da maior parte de seus clientes é fruto de uma rede de relacionamento de suas sócias, feitos através de *networking*. Existe um investimento de tempo e dinheiro em redes sociais como *Pinterest*, *Facebook* e *Instagram*, porém, o trabalho vem sendo executado de uma forma que não vem surtindo o efeito desejado. A proveniência dos clientes que compram os produtos e serviços dessa empresa segue tendo origem nos meios ilustrados pela Figura 32.

Figura 32 – Origem dos clientes



Fonte: Desenvolvido pela autora (2020)

Como o *networking*¹⁰ das sócias tem sido fonte quase integral de clientes, a empresa considera adotar algumas medidas que tragam mais eficácia quanto aos meios de divulgação dos seus produtos e serviços, como por exemplo, a contratação de um assessor de imprensa especializado em escritórios de arquitetura para divulgação dos trabalhos nos meios de imprensa, publicações em revistas e jornais de alta circulação, bem como em matérias em revistas *online*.

Essa medida viria como resultado de uma estratégia proposta para essa divulgação, já que, no seu cotidiano, o escritório não conta com nenhum incentivo ou planejamento nesse sentido, além das redes sociais já mencionadas anteriormente.

4.5 Análise dos Ambientes Interno e Externo

Para proporcionar um entendimento claro do ambiente em que a empresa objeto do estudo de caso está inserida, apresenta-se a seguir uma análise dos seus

¹⁰ *Networking* é a forma de cultivar relações profissionais em diversos ambientes e utilizar essas relações para alguma finalidade.

ambientes interno e externo, juntamente com seus potenciais e desafios, no cenário anterior à chegada da pandemia.

Dessa forma, pode-se dizer que as análises compreendem o período que se inicia no final de 2018 e se estende até o final do ano de 2019. Aliás, tais análises chegaram a incluir os dois primeiros meses de 2020, quando o Covid-19 ainda não representava preocupação para população.

4.5.1 Análise do ambiente interno – Matriz SWOT

Por meio dessa ferramenta, é possível analisar uma situação que se divide em dois lados principais: o primeiro se refere às análises internas; o segundo, às análises externas.

As análises internas tratam exclusivamente do que ocorre dentro da empresa foco de estudo desta pesquisa, e pontuam suas forças e fraquezas. As forças internas são os seus pontos fortes e diferenciais em relação às demais organizações atuantes no mesmo nicho de mercado; as fraquezas, por sua vez, envolvem suas carências em relação às outras.

Planificando a Matriz SWOT (Figura 33), visualizam-se com maior clareza as demandas dos ambientes interno e externo da corporação, conforme destacado anteriormente.

Figura 33 – SWOT: análise do ambiente interno

FORÇAS - FATOR INTERNO
<ul style="list-style-type: none"> • POSSUI UMA LINGUAGEM DIFERENCIADA • TEM UM ATENDIMENTO PERSONALIZADO PARA CADA CLIENTE • POSSUI SALA PRÓPRIA NA AV. PAULISTA (PRÉDIO DO CONJUNTO NACIONAL) – LOCALIZAÇÃO PRIVILEGIADA E EDIFÍCIO COM IMPORTÂNCIA ARQUITETÔNICA) • AS SÓCIAS POSSUEM FORMAÇÃO / EXPERIÊNCIAS QUE SE COMPLEMENTAM • AS REDES SOCIAIS DA EMPRESA ESTÃO SEMPRE EM CONSTANTE ATUALIZAÇÃO • DOMÍNIO DOS SOFTWARES NECESSÁRIOS PARA NOSSO TIPO DE SERVIÇO – AUTOCAD + SKETCHUP • BOA COMUNICAÇÃO (DENTRO DA EMPRESA E DA EMPRESA COM OS CLIENTES) • EQUIPE ENXUTA – DESPESAS ENXUGADAS (QUANDO NECESSÁRIO, OS SERVIÇOS SÃO TERCEIRIZADOS) • EXPERIÊNCIA ANTERIOR DAS SÓCIAS: CINCO ANOS COMO GERENTE DE PROJETO EM CONSTRUTORA DE GRANDE PORTE + CINCO ANOS NO DESENVOLVIMENTO DE DESIGN DE PRODUTO (AGREGANDO CONHECIMENTO DA MODA + DESIGN DE PRODUTO) • CLIENTES SATISFEITOS – CLIENTES NOVOS VÊM MUITO POR INDICAÇÃO DE CLIENTES ANTIGOS SATISFEITOS • VALORES COMPETITIVOS COM O MERCADO; SE MOSTRA FLEXIVEL A NEGOCIAÇÃO
FRAQUEZAS - FATOR INTERNO
<ul style="list-style-type: none"> • EMPRESA SEM REDE/CLOUD PARA ARQUIVOS COMPARTILHADOS, NECESSIDADE DE MELHORAR SISTEMA INTERNO DE BACKUP • EMPRESA NÃO ESTÁ CONSEGUINDO FORMALIZAR AS ENTREGAS (ASSINATURA OU MAIL); • EMPRESA ESTÁ ATUALMENTE SEM PROCEDIMENTOS PLANIFICADOS E SEM PLANO FINANCEIRO • DIFICULDADE EM SE CERTIFICAR QUE O CLIENTE FECHOU COM OS NOSSOS FORNECEDORES (GARANTIA DE CUMPRIMENTO DE PRAZO E QUALIDADE NA ENTREGA); • DIFICULDADE DE CUMPRIR METAS DA EMPRESA • DIFICULDADE NA CAPTAÇÃO DE NOVOS CLIENTES • EMPRESA ATUALMENTE ESTÁ SEM RECURSOS PARA INVESTIMENTOS COMO:VIAGENS, FEIRAS, MOSTRAS, E INVESTIMENTO EM ASSESSORIA DE IMPRENSA E BONS FOTÓGRAFOS • DIFICULDADE EM CONCLUIR AS REFORMAS CONFORME O PROJETO, POIS NORMALMENTE A VERBA DO CLIENTE TERMINA, INVIABILIZANDO A CONCLUSÃO - IMPOSSIBILIDADE DE TIRAR FOTOS PARA DIVULGAÇÃO DO TRABALHO DESENVOLVIDO • SÓCIAS SEM CONHECIMENTO APROFUNDADO EM QUESTÕES LEGAIS (APROVAÇÃO NA PREFEITURA); QUANDO NECESSÁRIO, A EMPRESA BUSCA ASSESSORIA DE OUTROS PROFISSIONAIS • EMPRESA ESTÁ ATUALMENTE SEM SOFTWARE DE RENDERIZAÇÃO ADEQUADO

Fonte: Desenvolvido pela autora (2020)

A análise do ambiente interno da empresa revelou, entre suas forças, características consideradas diferenciais no mercado, como uma linguagem distinta de projeto e arquitetura, formações e experiências profissionais das sócias proprietárias, bom domínio dos *softwares* pela equipe e boa comunicação com os clientes.

A rede de clientes formada ao longo dos anos de vida da empresa demonstra que, no geral, os clientes saíram satisfeitos com o produto e com os serviços prestados.

A matriz conclui ainda que os valores de venda são competitivos dentro do subsetor no qual o escritório se insere, e que ele possui clientes satisfeitos com as negociações e descontos concedidos em decorrência de sua parceria com fornecedores mais antigos.

4.5.2 Análise do ambiente externo – Matriz SWOT

Paralelamente à análise interna de uma organização, há o outro lado da matriz que envolve a avaliação criteriosa dos fatores externos a ela relacionados, denominados oportunidades e ameaças.

Através dessa análise é possível identificar como o contexto atual está influenciando e agindo diretamente sobre a empresa, além de tirar proveito das situações que ocorrem ao seu redor. Toda ameaça pode se tornar uma nova oportunidade, conforme pode ser constatado na Figura 34.

Figura 34 – SWOT: análise do ambiente externo

OPORTUNIDADES - FATOR EXTERNO
<ul style="list-style-type: none"> • CRIAR UMA DEMANDA DE PROJETOS COMERCIAIS/CORPORATIVOS • EXPANDIR O RAIOS DE ALCANCE DE ATENDIMENTO PARA POSSIBILITAR AO ATENDIMENTO DE CLIENTES NO INTERIOR DO ESTADO • EMPRESA GOSTARIA DE TER UMA LINHA DE DESIGN EM PARCERIA COM ALGUM FORNECEDOR • POSSIBILIDADE DE NEGÓCIO COM ANTIGOS CLIENTES – COMPRA E VENDA DE IMÓVEIS E REFORMAR • FIRMAR PARCERIAS COM EMPRESA DE ENGENHARIA CONTRUTORAS • INOVAR NO NOSSO PROCESSO DE PROJETO – FACILITAR E AGILIZAR O PROCESSO DENTRO DO ESCRITÓRIO • POSSIBILIDADE DE PARCERIAS PROFISSIONAIS COM ARQUITETOS DE OUTRAS ÁREAS E OFERECER UM SERVIÇO ÚNICO PARA O CLIENTE QUE “SE COMPLEMENTE” – INDICAÇÕES DE COLEGAS
AMEAÇAS - FATOR EXTERNO
<ul style="list-style-type: none"> • COMUNICAÇÃO POR WHATSAPP COM CLIENTES – DISTORÇÃO E PERDA DE INFORMAÇÕES • CONCORRÊNCIA DE EMPRESAS QUE OFERECEM PACOTE DE OBRA COM PROJETO POR UM VALOR MUITO ABAIXO DO MERCADO (SERVIÇO ONLINE); • CLIENTE QUE PODE ACIONAR A EMPRESA NA JUSTIÇA • “GAP” ENTRE PROJETO E EXECUÇÃO DE TEMPO ENTRE FINAL DO PROJETO E O INÍCIO DA OBRA – INTERVALO ONDE O TRABALHO PARA O CLIENTE CONTINUA, MAS SEM O RECEBIMENTO EM DE PROJETO, NEM DE ACOMPANHAMENTO DA EXECUÇÃO DA OBRA • CLIENTE “TOXICO” - ANTIÉTICO – QUEBRA CONTRATO QUANDO JÁ TEM O ESBOÇO DO PROJETO E VAI DIRETO ATÉ O FORNECEDOR – NÃO CUMPRE O CONTRATO • MUDANÇA NO JEITO DE TRABALHAR – NOVAS TECNOLOGIAS E SOFTWARES • CONCORRÊNCIA DE EMPRESAS SIMILARES • INADIMPLÊNCIA POR PARTE DOS CLIENTES • ECONOMIA DO PAÍS PREJUDICADA, TORNANDO O CLIENTE INSEGURO PARA INVERTIR EM REFORMA • PANDEMIA

Fonte: Desenvolvido pela autora (2020)

Na Matriz SWOT, as análises do ambiente externo dizem respeito às oportunidades e ameaças que a instituição enfrenta dentro do panorama atual; essencialmente, a análise faz referência do último ano, anterior à chegada da pandemia no Brasil. Nesse cenário, nota-se que, com o aquecimento do mercado, existe uma possível oportunidade de expandir sua área de atuação para outras cidades e, com isso, a oportunidade de reestruturar seu processo de projeto, que, ao longo dos anos, acabou ficando defasado.

Conforme mencionado no item anterior, a satisfação de alguns clientes os levou a procurarem novamente pelo escritório para a realização de novas intervenções, revelando uma nova frente de oportunidade na geração de novas parcerias, a fim de desenvolver projetos voltados para investimento.

Essa procura por parcerias, tanto de clientes quanto de fornecedores, acende a discussão sobre um desejo antigo das sócias, que acaba por se tornar oportunidade também: a possibilidade de firmar novos acordos com um fornecedor, tendo em vista o lançamento de um novo produto de *design* para venda dentro desse mercado.

As ameaças apontadas abrangem a questão da comunicação com os clientes, pois, em decorrência do avanço das novas tecnologias, estes costumam ser mais ansiosos por uma resposta quase que imediata para suas questões, já que os aplicativos de mensagens possibilitaram esse contato direto e a qualquer hora.

O avanço das tecnologias também gerou uma nova demanda por serviços de projetos rápidos em arquitetura de interiores, em que as empresas vendem o serviço completo (projeto, mais execução, mais gerenciamento da obra) e *online*, e possuem preços muito competitivos, já que o objetivo central é ganhar com a quantidade; logo, os valores de projeto são considerados muito aquém daqueles praticados pelo mercado.

Outras ameaças oriundas dos clientes também são encontradas na análise do ambiente externo, como por exemplo, a possível inadimplência nos pagamentos, a interrupção da obra durante o processo por falta de verba, a má comunicação, a falta de transparência com os contratados, etc.

4.5.3 Análise do macroambiente – Cinco Forças de Porter

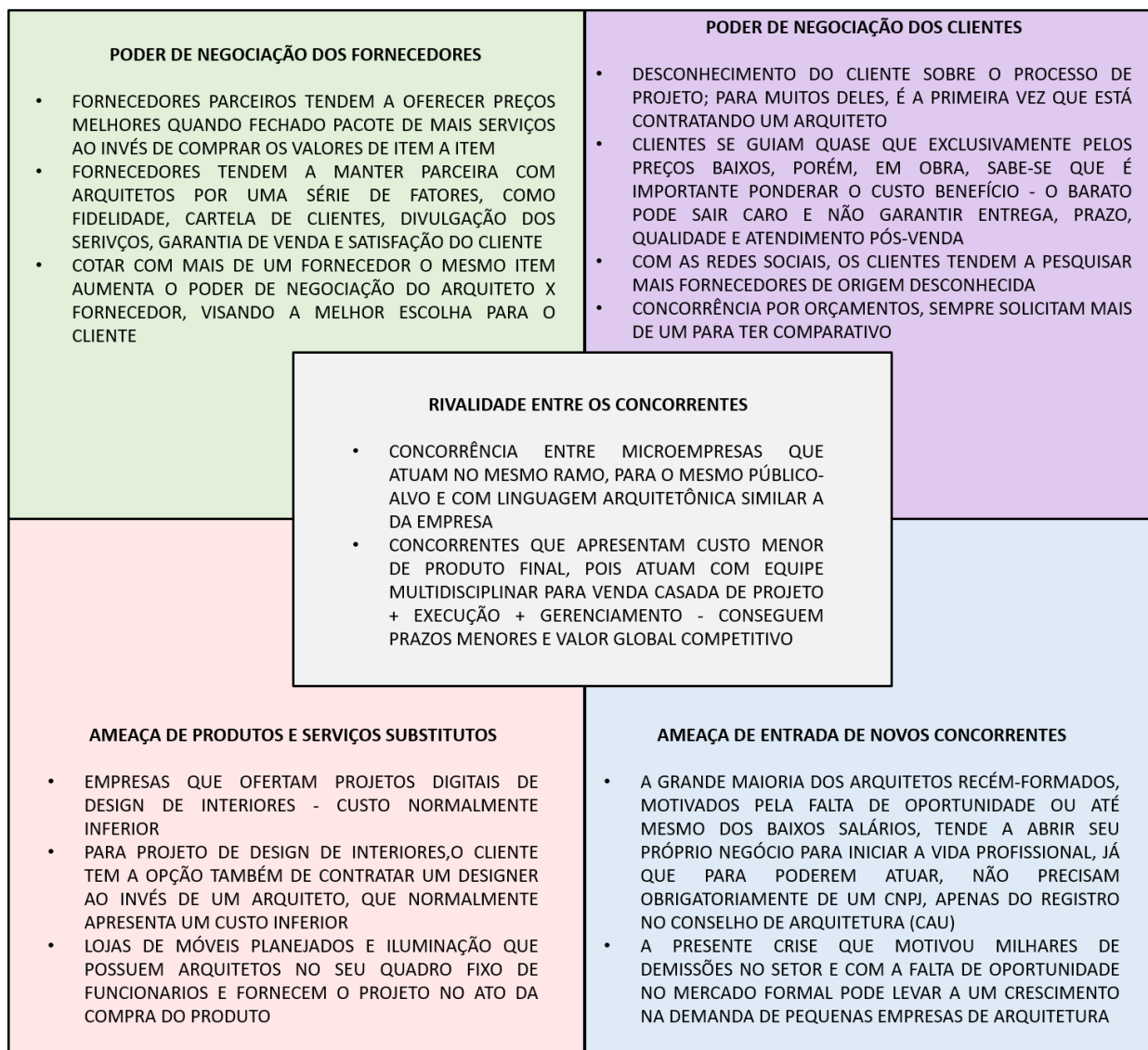
Para aprofundar o estudo anterior, a ferramenta utilizada refere-se ao diagrama das Cinco Forças de Porter, que visa analisar os fatores competitivos entre as empresas dentro do macroambiente em que elas estão inseridas. Os cinco aspectos a serem analisados são:

- a) rivalidade entre os concorrentes;
- b) poder de negociação dos fornecedores;
- c) poder de negociação dos clientes;

- d) ameaça de entrada de novos concorrentes;
- e) ameaça de produtos e serviços substitutos.

A seguir, na Figura 35, observa-se o diagrama organizado de acordo com os tópicos acima e as considerações pertinentes à empresa.

Figura 35 – Cinco Forças de Porter



Fonte: Desenvolvido pela autora (2020)

As análises dessa ferramenta seguem elencadas item a item, com o intuito de explicar com maior riqueza de detalhes cada ponto observado.

- **Rivalidade entre os concorrentes**

A cidade de São Paulo vem apresentando, nos últimos anos, um aumento considerável de novos arquitetos e urbanistas no mercado. Segundo dados do CAU,

abordados no item 2.2.1, observa-se, no ano de 2019, um crescimento de 7% de profissionais de arquitetura e urbanismo no mercado em comparação a 2017, sendo que a sua maioria (aproximadamente 62%) pertence ao gênero feminino e é formada por um público jovem (31% desse total encontra-se na faixa etária de 31 a 40 anos).

Vale lembrar que, em relação ao número global de novos arquitetos no Brasil, cerca de 51% estão localizados na cidade de São Paulo (CAU, 2019), ou seja, existe uma demanda que cresce a cada ano de novas microempresas de arquitetura dentro do macroambiente que está sendo analisado. De acordo com o Sebrae (2019), a tendência maior entre os arquitetos e urbanistas recém-formados volta-se para a abertura de suas próprias empresas, com a aspiração de melhores salários e maior flexibilidade nos seus horários.

Num cenário em que o mercado apresenta sinais de saturação, percebe-se que existe uma diferenciação considerável de método de trabalho entre as empresas e de oscilação nos valores cobrados pelos serviços e pela qualidade na entrega do produto final.

Tendo em vista a grande disputa existente, é possível que o padrão dessas organizações mude cada vez mais, com o objetivo de vencer possíveis concorrências propostas pelos clientes. Normalmente, os escritórios de arquitetura seguem um padrão para cobrar pelos serviços ou projetos, que é direcionado por uma tabela fornecida para a classe pelo próprio CAU, ou até alguns cálculos de valor por metro quadrado, que também tendem a girar em torno dessa tabela.

Com a saturação do mercado e a crescente disputa pelas vendas de produtos e serviços, esses concorrentes tendem a oferecer produtos cada vez mais baratos e valores de serviços cada vez mais baixos, o que acaba por gerar uma concorrência bastante desleal dentro desse nicho, já que existe um valor preestabelecido a ser cobrado que funciona de forma indicativa e que deve ser seguido pela classe quando da elaboração de um orçamento aos clientes.

- **Poder de negociação dos fornecedores**

A relação entre arquitetos e seus fornecedores pode ser classificada como uma parceria, e não uma concorrência. Quando uma empresa firma parceria com determinado fornecedor, algumas vantagens para o cliente podem ser observadas, como por exemplo, melhor custo na compra de todos os itens do orçamento (pacotes), melhores condições de pagamento, aplicação de descontos solicitados pelos arquitetos, garantia na entrega e qualidade dos produtos, e um respaldo no atendimento pós-venda – este, de suma importância, pois durante a finalização e a entrega de uma obra, podem ocorrer pequenas avarias nos itens já entregues, e o cliente pode contar com o apoio desse parceiro caso necessite de algum reparo, sem que isso se reflita em custos adicionais.

Para o arquiteto e seu fornecedor, observam-se algumas vantagens no estabelecimento da parceria, que podem surgir tanto na divulgação do trabalho de ambos (propaganda dos serviços ou produtos) quanto na prospecção de nossos clientes.

- **Poder de negociação dos clientes**

Como o produto de venda dos arquitetos é o projeto arquitetônico e, para a imensa maioria dos clientes, trata-se da primeira aquisição desse tipo de serviço, é normal acreditar que a barganha, nesse caso, se refere à melhor relação custo-benefício, como se o cliente estivesse comprando qualquer outro item.

É natural que os clientes exijam maior qualidade dos serviços por preços reduzidos, e o arquiteto, da maneira que acreditar ser melhor, deve descrever com riqueza de detalhes o funcionamento desse serviço, suas etapas e peculiaridades em cada fase, dentro do processo que está sendo negociado.

Atualmente, com o avanço das mídias sociais e da internet, o cliente encontra facilidades para pesquisar novos concorrentes e prestadores de serviços, e cabe ao arquiteto garantir sua venda e se certificar que esse cliente vai contratar um fornecedor pelas razões corretas, e não apenas pelo seu poder de barganha.

- **Ameaça de entrada de novos concorrentes**

O acesso ao mercado da arquitetura é muito fácil, pois este só exige, praticamente, que o profissional seja graduado em arquitetura e urbanismo e que possua registro no Conselho de Arquitetura e Urbanismo (CAU).

A maioria dos arquitetos recém-formados, impulsionada pela falta de oportunidade nas grandes empresas do setor ou até mesmo pelos baixos salários e pela alta carga horária, acaba optando por tentar entrar no mercado através de uma microempresa de arquitetura.

Hoje em dia, com órgãos como o Sebrae, que tem como objetivo ensinar e orientar sobre a abertura desse novo negócio, o empreendimento torna-se cada vez mais palpável para esses profissionais.

Outro ponto importante citado anteriormente trata da grave crise socioeconômica que vem sendo sentida no ramo da construção civil do Brasil, que causou milhares de demissões com a queda das grandes empreiteiras no ano de 2016 (FOLHA DE SÃO PAULO, 2020) e que motivou uma nova demanda de profissionais qualificados a aderirem o “voo solo”, se lançando de maneira individual dentro do nicho dos escritórios de arquitetura.

- **Ameaça de produtos e serviços substitutos**

Com o atual crescimento da internet e das redes sociais, existe uma série de possíveis substitutos para o trabalho do arquiteto. As plataformas de vendas de projetos como “consultoria *online*” têm crescido consideravelmente, já que, para vender o seu produto ou serviço, o indivíduo precisa apenas de um celular na mão.

Muitas pequenas empresas iniciam suas vendas pela internet, nas redes sociais como *Instagram* e *Pinterest*. Normalmente, esse produto é vendido da seguinte maneira: o contratante envia para o contratado uma série de informações necessárias para o desenvolvimento de um projeto, como medidas, planta baixa (caso possua), fotos do local e imagens referências de projeto. Assim que o material é recebido (em um prazo mínimo), um projeto simplificado para o ambiente desejado é encaminhado, mas as etapas de orçamento e execução desse produto são de responsabilidade exclusiva do contratante.

Além dessa crescente demanda de projetos sendo vendidos como consultorias *online*, outro substituto que ameaça o setor é o próprio fornecedor (ou fornecedores) que, ao vender determinado produto, possuindo um arquiteto ou *designer* dentro do quadro fixo de sua empresa, entrega também um projeto para o cliente.

Um exemplo disso são as lojas de marcenaria modular, que se encarregam de fornecer ao cliente interessado na compra um projeto com todos os detalhes necessários para a execução, incluindo perspectiva 3D, serviço considerado caro entre os arquitetos. Outro exemplo bastante comum são as lojas de iluminação, nas quais o cliente entra para comprar uma luminária e, caso concorde, sai com um projeto luminotécnico completo, com detalhamento e especificações técnicas.

Há, ainda, um substituto que pode oferecer perigo às microempresas de arquitetura quando se fala em concorrência: são profissionais que podem vender o mesmo tipo de serviço, porém, com orçamentos reduzidos e, por consequência, uma qualidade inferior. Cita-se como exemplo o próprio executor da obra, seja ele engenheiro ou o próprio empreiteiro, que pode dispensar a necessidade de arquiteto durante o processo, visando lucro exclusivo, ou até o *designer* de interiores, que, por possuir uma formação técnica, conta com os conhecimentos necessários para confeccionar um projeto de decoração, não com o mesmo grau de especificidade que um arquiteto faria, mas para alguns clientes, isso pode ser dispensável.

4.6 Estudo de Mercado

A partir de um breve estudo de mercado é possível aprender valiosas lições, apenas observando a atuação das empresas do mesmo nicho de mercado que o do escritório estudado. Este subcapítulo discorre de forma breve o perfil dos seus clientes, seus concorrentes principais e os principais fornecedores necessários para a venda desse produto e serviço específicos.

4.6.1 Análise dos clientes

De acordo com o roteiro elaborado pelo Sebrae (2013) de como elaborar um plano de negócios, essa é uma das etapas mais importantes para o entendimento do plano de negócios de uma empresa, afinal, sem clientes não há negócios. Os clientes não compram apenas produtos, mas soluções para algo que precisam ou desejam.

Para identificar essas soluções, é preciso conhecê-los melhor por meio de uma breve análise do seu perfil.

Segundo dados do próprio *Instagram* da empresa, a maioria de seus clientes pertence ao sexo feminino (71%) na faixa etária de 35 a 44 anos.

Figura 36 – Análise dos clientes por gênero e faixa etária



Fonte: *Instagram Business* da empresa (2020)

Isso significa que o cliente principal da empresa não procura pela primeira residência ou saiu recentemente da casa dos pais, mas revela-se mais maduro e está com a vida encaminhada; provavelmente, possui uma estrutura profissional consolidada por pertencer a essa faixa etária. Em linhas gerais, presume-se que esse cliente pretende se mudar para um lar maior, em decorrência de melhora da vida financeira ou aumento da família, e que ele apresenta um poder de aquisição mais alto, provavelmente pertencente às classes A ou B.

Os clientes da empresa estudada são, segundo relatório do *Instagram Business*, brasileiros, na sua grande maioria (mais de 95%), sediados na cidade de São Paulo (42%). Ainda de acordo com esses dados, percebeu-se a presença de públicos de outros estados na análise, como Porto Alegre, Rio de Janeiro, Belo Horizonte e Brasília. Por essa razão, a expansão potencial de vendas desses serviços para outros estados e cidades não deve ser descartada.

Figura 37 – Análise dos clientes por localização



Fonte: *Instagram Business* da empresa (2020)

4.6.2 Análise dos concorrentes

Segundo o Sebrae (2013), é possível aprender lições importantes observando o comportamento e a atuação da concorrência. Os concorrentes são as empresas que atuam no mesmo ramo de atividade do escritório estudado e que buscam satisfazer as necessidades dos mesmos clientes.

Para efetuar este estudo, foram analisadas três empresas consideradas concorrentes diretas por esta autora, pois já aconteceu de o escritório perder concorrência de clientes para algumas delas. Das três empresas escolhidas para análise, duas são escritórios de arquitetura de interiores que se assemelham bastante em termos de localização, público-alvo, linguagem arquitetônica e serviços oferecidos. A terceira empresa analisada é diferente das demais, pois oferece para o cliente um serviço de *turnkey*¹¹, ou seja, pode ofertar o pacote completo de serviços de projeto, orçamento, execução de obra, gerenciamento de obra e manutenção pós-obra.

De modo geral, os escritórios de arquitetura do setor não oferecem todo o processo para venda, mas apenas uma parte do processo, e os demais serviços são contratados em forma de parceria ou são terceirizados.

Normalmente, as microempresas que atuam nesse segmento ofertam aos seus clientes um projeto (produto) e um serviço (execução da obra) que podem variar o conteúdo ou a forma como esse projeto será oferecido e como será paga a parte da

¹¹ **Turnkey** é um regime de trabalho que fornece um pacote completo de serviços e soluções para um projeto em todas as suas etapas, desde a consultoria inicial à manutenção posterior.

obra. Os serviços de obra, nesse segmento, são ofertados como gerenciamento das atividades no canteiro ou somente acompanhamento da execução, já que, nos escritórios de arquitetura de interiores, o foco costuma estar voltado para a venda de projetos e prospecção de novos clientes, pois suas equipes atuam com números reduzidos e especializados, conforme se observa na Tabela 2.

Tabela 2 – Análises dos concorrentes

	CONCORRENTE #1 (ESCRITÓRIO DE ARQUITETURA "A")	CONCORRENTE #2 (ESCRITÓRIO DE ARQUITETURA "B")	CONCORRENTE #3 (EMPRESA DE PROJETOS E EXECUTORA "C")	MICROEMPRESA ESTUDADA
DIFERENCIAIS	Linguagem arquitetônica própria, com personalidade e dinâmica, arte própria, possui assessoria de imprensa fica contratada	Linguagem arquitetônica própria, design, experiência anterior com cenografia , possui assessoria de imprensa fica contratada	Plataforma digital que projeta e executa diversos serviços sem arquiteto ou com arquiteto. Executa projetos do programa DECORA / GNT	Linguagem arquitetônica própria, com personalidade e dinâmica, e personalização no atendimento ao cliente
PREÇO	40% mais caro	20% mais caro	30% mais barato - vende pacote obra estilo <i>turnkey</i>	Negociável e flexibilização de parcelamento
CIDADES DE ATUAÇÃO	São Paulo e Grande São Paulo, outros estados do Brasil	São Paulo e Grande São Paulo, outros estados do Brasil	São Paulo e Rio de Janeiro	São Paulo, Grande São Paulo e Porto Alegre (RS)
LOCALIZAÇÃO	COWORKING Jardins - São Paulo/SP	SEDE PRÓPRIA Morumbi - São Paulo/SP	SEDE PRÓPRIA Jardins - São Paulo/SP	SEDE PRÓPRIA Av. Paulista - São Paulo/SP
ATENDIMENTO	Reuniões físicas no escritório, online e visitas à obra	Reuniões físicas no escritório e visitas à obra	Reuniões físicas no escritório, online e visitas à obra	Reuniões físicas no escritório, online e visitas à obra
EQUIPE	Diretora + arquiteta + adm + estagiário (total 4 pessoas)	Diretora + 2 arquitetos + 3 estagiários (total 6 pessoas)	Multidisciplinar, composta por arquitetos, engenheiros, orçamentista, estagiário e executores de obra	Atualmente, a equipe física se resume a duas arquitetas
SERVIÇOS AOS CLIENTES	Arquitetura de interiores, comunicação visual, decoração - residencial e comercial + consultoria online	Arquitetura de interiores, cenografia - residencial e comercial	Projetos de interiores residenciais e corporativos. Trabalham com ou sem arquiteto, podendo vender diversas opções de serviços (com ou sem arquiteto)	Projeto de arquitetura de interiores residenciais e corporativos, decoração e design de interiores e acompanhamento da execução da obra.
TEMPO DE MERCADO	15 - 10 anos de atuação no mercado de arquitetura de interiores na cidade de São Paulo	5 - 10 anos de atuação no mercado de arquitetura de interiores na cidade de São Paulo	6 anos de atuação no mercado na cidade de São Paulo	5-10 anos de atuação no mercado da arquitetura de interiores de São Paulo, agora, após nova sociedade, 2 anos dentro desse total
CAPACIDADE DE ABSERÇÃO DE DEMANDAS	Até 10 projetos simultâneos com andamento entre projeto e execução - apartamentos/casas de 120m ² a 250m ²	Até 10 projetos simultâneos com andamento entre projeto e execução - apartamentos/casas de 80m ² a 300m ²	20 a 30 projetos simultâneos com andamento entre projeto e execução - grande variação de metragens, desde 30m ² a 200m ²	Até 5 projetos simultâneos com andamento entre projeto e execução - apartamentos/casas de 80m ² a 150m ²
PARTICIPAÇÃO EM REDES SOCIAIS	Bastante ativa Instagram com 10,7k seguidores , Pinterest e <i>website</i> constantemente atualizados	Ativa Instagram com 19,5k seguidores , porém não possui página no Pinterest ou <i>website</i> próprio	Bastante ativa Instagram com 25,6k seguidores , Pinterest e <i>website</i> constantemente atualizados	bastante ativa Instagram com 2k seguidores , Pinterest e <i>website</i> constantemente atualizados.
CAPTAÇÃO DE CLIENTES	Boca-a-boca, indicação de clientes satisfeitos e redes sociais.	Boca-a-boca, indicação de clientes satisfeitos e redes sociais.	Parceria com canais de TV e arquitetos de nome, indicação de clientes satisfeitos , boca-a-boca e redes sociais	Boca-a-boca e indicação de clientes satisfeitos

Fonte: Desenvolvido pela autora (2020)

5. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Este capítulo apresenta as análises dos ambientes interno e externo e demais avaliações necessárias para a proposição de um planejamento estratégico para essa empresa já existente e atuante no mercado do subsetor da arquitetura de interiores, localizada na cidade de São Paulo.

As análises são ambientadas nos dias correntes, nos quais se vivencia uma crise decorrente do alastramento da pandemia do Covid-19, conforme relatado no item 2.2.1. Tais análises tornam possível a proposição de um planejamento estratégico e de uma síntese de plano de *marketing*, que foi considerado necessário para garantir a sobrevivência da empresa através de novos canais de divulgação de trabalho e prospecção de novos clientes.

A importância de um planejamento estratégico que atinja todos os campos que formam a atuação da microempresa é de suma importância diante de um cenário de incertezas jamais vivido na história recente da sociedade, e tem como objetivo principal garantir que essa empresa se mantenha no setor e consiga atravessar essa crise.

Segundo o ConaD (2020), no momento, o importante para os escritórios de arquitetura de interiores é manter-se no mercado e garantir caixa, não expandir seus serviços e atingir mais clientes, entretanto, conforme mencionado no item 4.2.5, toda ameaça pode se transformar em uma nova oportunidade.

Para Oliveira (2005), o planejamento estratégico não deve ser considerado apenas como uma afirmação das aspirações de uma empresa, pois inclui também o que deve ser feito para transformar essas aspirações em realidade. Nesse sentido, analisam-se os cenários tendo em vista a proposição de algumas melhorias de aplicação imediata nessa organização.

5.1 Definição de Visão, Missão e Valores

Para Oliveira e Melhado (2006), a primeira etapa do processo de planejamento estratégico é o entendimento do estágio atual da empresa analisada. A partir das análises realizadas no Capítulo 4, foi possível estabelecer sua missão, visão e valores, com o objetivo de estabelecer seu propósito.

Ainda de acordo com os autores, identificar esses pontos é entender qual a necessidade do mercado (ou ambiente) atendido pela organização, sendo necessário responder às seguintes questões:

- a) O que de fato a empresa faz atualmente?
- b) Quais papéis a empresa cumpre no mercado de projetos?
- c) Quem é e qual é o perfil do cliente dos projetos dessa empresa?
- d) A quais necessidades efetivamente esses projetos atendem?
- e) Qual a real utilidade desses projetos para os clientes?

A partir dos questionamentos propostos por Oliveira e Melhado (2006), foi possível relacionar tais conceitos à empresa objeto deste estudo de caso, conforme se observa na Tabela 3.

Tabela 3 – Definição de missão, visão e valores da empresa

MISSÃO	TRANSFORMAR AS EXPECTATIVAS DO CLIENTE, A FIM DE CONCRETIZAR SEU SONHO, ALIANDO ESTILO DE VIDA E BEM-ESTAR AOS AMBIENTES ATRAVÉS DA RESSIGNIFICAÇÃO DOS ESPAÇOS, AGREGANDO DESIGN E FUNCIONALIDADE À CONSTANTE BUSCA DE NOVAS TECNOLOGIAS E SUSTENTABILIDADE, PARA QUE O RESULTADO FINAL SEJA UM PROJETO ÚNICO, QUE TRANSMITA O DNA DO CLIENTE SOMADO À LINGUAGEM ARQUITETÔNICA DA EMPRESA.
VISÃO	DIFERENCIAÇÃO NO MERCADO ATRAVÉS DA LINGUAGEM E IDENTIDADE PRÓPRIA DOS SEUS PROJETOS, COM FOCO NA SATISFAÇÃO DO CLIENTE.
VALORES	CRIAR PROJETOS QUE TRAGAM PROPÓSITO, FUNCIONALIDADE E DESIGN AO AMBIENTE. CONTRUIR E PROJETAR LARES PARA SE VIVER E USAR OS AMBIENTES. CRIAR UMA RELAÇÃO E UMA CONEXÃO DE CONFIANÇA COM O CLIENTE, ATRAVÉS DE UM ATENDIMENTO PERSONALIZADO, EM QUE SE BUSCA ENTENDER SUAS NECESSIDADES INDIVIDUAIS E TRANSMITIR ESSES DESEJOS AO PROJETO, GERANDO CONTRABRIEFINGS POSITIVOS. SIMPLIFICAR A REFORMA.

Fonte: Desenvolvido pela autora (2020)

A definição da missão revela-se de extrema importância para o desenvolvimento da organização, pois através dela é possível reconhecer sua razão de existir e seu propósito junto aos clientes. A missão precisa ser bem definida logo

no início do planejamento estratégico: se ela não estiver clara, a empresa, provavelmente, vai encontrar dificuldades para elaborar as suas estratégias (OLIVEIRA; MELHADO, 2006).

A missão da empresa estudada se sustenta sobre dois principais pilares: o primeiro consiste em concretizar os sonhos dos clientes, materializando as suas expectativas em forma de ambiente; posteriormente, há o fato de que esse ambiente será resultado de uma linguagem própria atribuída à empresa e ao estilo desse contratante.

Quando um cliente procura um profissional de arquitetura para desenvolver o projeto da sua casa, conforme a experiência da autora, essa escolha consiste em alinhar dois principais fatores: a linguagem arquitetônica e o padrão financeiro, isto é, a busca principal é aliar um estilo que combine com o seu a um preço que caiba no seu bolso.

Dentro das expectativas desse cliente, o arquiteto deve estudar como ressignificar os espaços já existentes, visando propor uma intervenção que alie *design* e funcionalidade, pois, nesse quesito, o *design* surge como o estilo ou a linguagem arquitetônica, e a funcionalidade, como forma de adaptar esse espaço ao estilo de vida do cliente.

A primeira premissa que se estabelece nessa instituição em relação à sua visão é que, segundo diversos autores, ela deve ser breve e caminhar lado a lado com os seus objetivos e estratégias. Para Cunha (2018), a missão define a razão de ser de uma empresa e deve sempre priorizar a busca para o atendimento das necessidades dos consumidores, e por meio de quais habilidades e competências os consumidores serão satisfeitos. Sendo assim, a visão do escritório estudado foi definida no sentido de buscar uma diferenciação no mercado em que atua, através de uma linguagem que transmita a identidade própria de seus projetos, com foco voltado para satisfazer o cliente final. Nesse sentido, o alcance da satisfação do cliente surge como uma possível estratégia de captação de novos clientes, através da indicação e do *networking* desses contatos.

Sobre os valores da empresa, estes englobam suas crenças e existem para direcionar o comportamento e o modo de agir dos gestores e colaboradores, com o intuito de atingir seus objetivos e o cumprimento da missão (CUNHA, 2018).

Os valores devem nortear o modo de agir dentro da instituição, além de estarem presentes nas relações externas, junto com os seus clientes e parceiros (LOT, 2020). Nesse sentido, foram grifadas, na Tabela 3, as palavras-chave dos tópicos principais por ela estabelecidos, que são:

- a) Aliar funcionalidade e *design* aos seus projetos, ou seja, criar ambientes que apresentem importância arquitetônica e sejam funcionais.
- b) Projetar lares para se viver, isto é, uma casa para usar e não funcionar como uma mostra de decoração.
- c) Criar uma relação de confiabilidade com o cliente, com o objetivo de facilitar suas tomadas de decisões.
- d) Atender a esse cliente de forma personalizada, realmente ouvindo seus sonhos e desejos, e transmitindo no projeto.
- e) Simplificar o processo de reforma, onde o cliente não precise enfrentar a parte negativa de uma obra, apenas a positiva.

5.2 Análise dos Ambientes Interno e Externo

Devido à mudança repentina de cenário, propõe-se uma nova análise de como é a situação atual, para que, enfim, seja possível sugerir as medidas e ações necessárias para garantir a sobrevivência da microempresa.

5.2.1 Matriz SWOT – Análise do ambiente interno

Nos últimos cinco meses, com a chegada da pandemia, algumas medidas reativas foram adotadas dentro da empresa com o objetivo de garantir sua sobrevivência dentro do mercado. Diante da impossibilidade de trabalhar na sede do escritório com uma equipe física presente e um giro de capital enfraquecido por conta da insegurança dos clientes em continuar suas reformas, foi gerada uma nova Matriz SWOT, conforme se observa na Figura 38.

Figura 38 – Análise SWOT do ambiente interno: planejamento estratégico

FORÇAS - FATOR INTERNO
<ul style="list-style-type: none"> • DEFINIÇÃO DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA RETOMADA DA ECONOMIA • TER SALA PRÓPRIA NESTE CENÁRIO DE INCERTEZAS • FIRMAR PARCERIAS COM FORNECEDORES ONLINE • DEFINIÇÃO DE MISSÃO, VALORES E OBJETIVOS, DE ACORDO COM A FILOSOFIA DA EMPRESA • FORMALIZAÇÃO DA EMPRESA - TER UM CNPJ PRÓPRIO, CONTA EM BANCO ONLINE E POSSIBILIDADE DE EMITIR NOTA FISCAL DOS SERVIÇOS • EQUIPE REDUZIDA E PARTE DELA SENDO TERCEIRIZADA, TRABALHANDO REMOTAMENTE • NOVO PLANO DE MARKETING PARA DIVULGAÇÃO DOS SERVIÇOS/PRODUTOS E CAPTAÇÃO DE NOVOS CLIENTES • ESTREITAMENTO DAS RELAÇÕES ENTRE CLIENTE, ARQUITETO E FORNECEDOR • BAIXO VALOR EM DESPESAS FIXAS - SALA PRÓPRIA.
FRAQUEZAS - FATOR INTERNO
<ul style="list-style-type: none"> • BAIXO CAPITAL PARA INVESTIMENTOS DEVIDO AO PERÍODO DE QUARENTENA , NO QUAL NÃO HOUE INVESTIMENTO EM REFORMAS POR PARTE DOS CLIENTES • BAIXO VALOR DE CAIXA NA EMPRESA • POUCO CONHECIMENTO REFERENTE À ADMINISTRAÇÃO DA EMPRESA E GESTÃO FINANCEIRA • FALTA DE INTIMIDADE COM NOVOS SOFTWARES COMO BIM • REDUÇÃO NECESSÁRIA DA EQUIPE • IMPOSSIBILIDADE DE REUNIÕES PRESENCIAIS • LIMITAÇÃO DO <i>NETWORKING</i> DA EMPRESA, JÁ QUE EVENTOS SOCIAIS E FEIRAS DO SETOR SERÃO CANCELADOS NESTE ANO

Fonte: Desenvolvido pela autora (2020)

No que concerne aos fatores internos analisados, identificam-se não somente fraquezas e dificuldades. O escritório apresenta algumas características relacionadas às suas forças que acabam por impulsioná-lo durante esse processo de mudanças.

O fato de possuir uma sede própria ajuda no sentido de que ela não estará arcando com um valor de aluguel em desuso, ou até mesmo com um pagamento para segurar o imóvel, a fim de aguardar a retomada da economia. Os valores das contas

fixas se mantêm presentes na sua lista de gastos fixos, porém, percebe-se uma diminuição no que diz respeito às contas que dependem do consumo da empresa, como por exemplo, luz e água, já que as demais seguem iguais.

Com a desaceleração do ritmo do escritório durante a semana foi possível rever alguns itens pendentes há algum tempo, como a formalização da empresa e a reestruturação de processos internos, bem como ajustes nos *templates*¹² e padrões para uso cotidiano.

A principal mudança considerada positiva diante da crise vigente é o plano de reestruturação estratégica a ser proposto, com o objetivo de garantir que a empresa atravessasse esse cenário de insegurança e saia fortalecida com a nova organização. A partir de um novo plano de *marketing* simplificado, algumas estratégias de promoção dos trabalhos devem ser repensadas. A proposta envolverá uma nova versão das análises dos itens produto, preço, praça e promoção, com o intuito de avaliar suas deficiências e implementar melhorias desse ponto em diante.

Há algum tempo a empresa não tinha definidos sua missão, sua visão, seus valores e objetivos; esses temas eram apenas acordados pelas sócias informalmente. Em um primeiro olhar sobre o assunto, pode parecer mera formalidade, mas, segundo as sócias, é uma maneira de alinhar as expectativas e os objetivos do trabalho dentro da empresa.

Com a impossibilidade de realizar compras presenciais, houve uma crescente confiança dos consumidores relacionada às compras *online* e demais serviços pertencentes a esse segmento. Essa nova relação de compra e venda pode representar uma oportunidade para o lançamento de uma nova forma ou produto de vendas dentro dessa praça, ampliando, dessa forma, o leque de atuação do escritório, assim como o fortalecimento e a afirmação de novas parcerias com fornecedores, desmistificando a crença de insegurança entre os serviços que são ofertados através da internet.

No que diz respeito às fraquezas dessa estrutura empresarial, destaca-se como ponto central a ausência de capital para investimentos internos, já que, com a falta de novos contratos e clientes, isso torna-se inviável, pois os valores remanescentes

¹² **Templates** são modelos de documento com instruções para utilização de apresentação visual.

servem para suprir as necessidades imediatas da empresa e manter seus valores mínimos de caixa.

A principal fonte de captação de novos clientes é proveniente das relações sociais e do *networking* das sócias, conforme apresentado no item 4.4, o que acabou por ficar bastante prejudicado em razão das medidas de isolamento social. Com as pessoas isoladas e em quarentena nas suas casas, ocorreu o cancelamento dos eventos com grande presença de público até o final deste ano. Por enquanto, e de acordo com pronunciamentos da Organização Mundial de Saúde (OMS), essa medida poderá ser estendida até o meio do ano de 2021, ou até que seja liberada a vacina para o Coronavírus.

Outro aspecto que influencia diretamente essas fraquezas reside na falta de conhecimento das sócias sobre gestão e administração de empresas, que acaba por se tornar um problema iminente dentro desse cenário, pois, conforme abordado no Capítulo 2, esse assunto não integra o currículo das escolas de arquitetura atuais, o que acaba formando profissionais despreparados para o enfrentamento de crises e administração dos seus próprios negócios (SEBRAE, 2020).

A equipe fixa do escritório de arquitetura, em consequência da baixa entrada e rotatividade de novos clientes, precisa ser repensada. Sua estrutura organizacional deve passar por uma reestruturação já nos próximos meses, a fim de enxugar os gastos fixos com funcionários para reestabelecer financeiramente seu caixa durante o enfrentamento da crise vigente.

5.2.2 Matriz SWOT – Análise do ambiente externo

Durante os últimos cinco meses em que foram instauradas as medidas de isolamento social, algumas mudanças foram necessárias quanto à maneira de viver, impactando diretamente a rotina das pessoas e provocando discussões entre os profissionais do segmento, além de alguns *insights*¹³ sobre essa nova organização da sociedade (CONAD, 2020). Essas considerações foram pontuadas na nova Matriz SWOT, que se refere às análises dos fatores externos que influenciam diretamente a microempresa nesse novo cenário (Figura 39).

¹³ **Insight.** Palavra em inglês que significa compreender algo ou alguma coisa em determinada situação e também pode estar relacionada à capacidade de discernimento.

Figura 39 – Análise SWOT do ambiente externo: planejamento estratégico

OPORTUNIDADES - FATOR EXTERNO
<ul style="list-style-type: none"> • A VALORIZAÇÃO DO LAR • AUMENTO DA DEMANDA POR NOVAS REFORMAS RÁPIDAS • ALTA NAS VENDAS DAS "SEGUNDAS CASAS" - CASA NO INTERIOR OU LITORAL COMO FUGA DAS CIDADES • FACILIDADE DE ACESSO A REDES SOCIAIS DE DIVULGAÇÃO • AUMENTO DA CONFIANÇA EM COMPRAR PELA INTERNET • VALORIZAÇÃO DE ESPAÇOS DE CONVIVÊNCIA DENTRO DO LAR DAS PESSOAS, COMO SALA DE TV, JANTAR, ESPAÇO GOURMET , ETC. • DESEJO EM TER UMA CASA AUTOMATIZADA, • CASAS MULTIGERACIONAIS, A TENDÊNCIA DE TER EM CASA UM QUARTO CONFORTÁVEL PARA RECEBER A FAMÍLIA E REESTABELECEER AS RELAÇÕES DE PÚBLICO X PRIVADO NOS LARES
AMEAÇAS - FATOR EXTERNO
<ul style="list-style-type: none"> • RETOMADA DA ECONOMIA - DEMORA ALÉM DO ESPERADO • NÃO SURTIR VACINA ATÉ O FINAL DO ANO, PROLONGANDO MAIS AS MEDIDAS PREVENTIVAS COMO O ISOLAMENTO SOCIAL • AGRAVAMENTO DA CRISE POLÍTICA • FACILIDADE DE ENTRADA NO MERCADO DE EMPRESAS CONCORRENTES • DESIGNERS DE INTERIORES OFERECENDO SERVIÇOS SEMELHANTES POR MENORES VALORES • NOVA MUDANÇA TECNOLÓGICA DE SOFTWARES

Fonte: Desenvolvido pela autora (2020)

Uma análise preliminar considera que o panorama vigente é desfavorável, pois apresenta uma avalanche de incertezas e a paralisação iminente da economia e dos serviços. A maioria absoluta das ameaças presentes nesse novo momento refere-se às consequências dessa crise e em como ela afetará a economia do país, já que alguns dados indicam um quadro pessimista (o Capítulo 2 discorreu sobre as análises e índices divulgados pelo SindusCon-SP, no primeiro trimestre de 2020).

A retomada do crescimento da construção civil está relacionada diretamente ao crescimento da economia. Segundo dados divulgados pelo CAU, trata-se de um dos mais importantes e maiores campos influenciadores de crescimento desse índice, juntamente com o setor da indústria. Com a ausência de uma cura ou até mesmo de uma vacina para essa doença, a retomada do crescimento está projetada apenas para o segundo bimestre de 2021.

Diante da ameaça dessa crise sanitária, houve um agravamento na situação política do país por conta das trocas de ministros realizadas de forma repentina, ausência de planos de ação efetivos sobre a contenção do alastramento da pandemia, falta de incentivo financeiro adequado para os microempresários, entre outros agravantes.

Esses seriam os principais fatos externos relacionados à situação socioeconômica que se observa atualmente. Paralelamente, podem ser percebidos alguns fatores afetos à competitividade de mercado e à ameaça ao nascimento de novas empresas.

Toda crise vem acompanhada de uma série de demissões das empresas do mercado formal, gerando uma nova demanda por profissionais liberais com desejo de investir na sua microempresa e acarretando um aumento ainda mais acentuado desse número de profissionais, que já vinha apresentando sinais de crescimento no último ano.

Agregando ainda mais perigo a esse cenário, há um subsetor de mercado paralelo que exerce um serviço similar ao de um escritório de arquitetura de interiores, que pode ser um concorrente direto na conquista do cliente, ofertando serviços e produtos de caráter substitutivo e com preços reduzidos, como os executores de obra (como engenheiros e empreiteiros) e os *designers* de interiores.

Considerando que toda ameaça pode tornar-se uma oportunidade, existem alguns pontos positivos que merecem ser ponderados. Um assunto que vem sendo observado e discutido em alguns eventos *online* do setor da arquitetura e *design* de interiores refere-se ao fato de que, no momento, existe um movimento crescente entre as pessoas que exalta a importância das suas casas, dos seus lares. Com a permanência dessas pessoas dentro desse ambiente doméstico por muito mais tempo, devido às medidas de quarentena e fechamento dos serviços de forma geral,

esse cliente logo passa a realmente viver a casa, percebendo, assim, os excessos e carências desse ambiente.

De acordo com alguns aspectos levantados pelos palestrantes do ConaD 2020, há um movimento crescente de mudanças nas casas das pessoas, o que acaba por gerar uma demanda de trabalho para os arquitetos e *designers* de interiores. As famílias passaram a ficar mais tempo juntas, reunir-se na sala para assistir a uma série ou um filme voltou a ser um hábito. A sala de jantar, que vinha sendo cada vez menor e com menos lugares, hoje demonstra a necessidade de comportar mais pessoas; a falta de um ambiente externo em casa, como pátio ou terraço para tomar sol ou até mesmo cultivar uma pequena horta, tornou-se centro das discussões e de desejo por novas intervenções ou por mudança de endereço.

Em relação a essas medidas, alguns outros hábitos adotados durante a quarentena podem vir a se tornar fixos nas vidas das pessoas, segundo análises apresentadas no Capítulo 2. O trabalho remoto em regime de *home office* e as aulas *online* podem exigir das pessoas uma série de intervenções nas suas casas, adequando-as para que se transformem em um lugar realmente apropriado para essas atividades.

Ainda no que concerne a essa nova situação, as compras *online* cresceram cerca de 300% nos últimos três meses, conforme noticiado pelo Jornal Nacional exibido em 29 de junho de 2020 (GLOBO, 2020), o que demonstra a retomada da confiança desse cliente nos serviços ofertados pela internet, que apresentam maior agilidade de entrega, atendimento e condições de pagamento.

5.2.3 Matriz TOWS – SWOT Cruzada

A partir das informações obtidas nas análises da Matriz SWOT, a Matriz TOWS, apresentada a seguir através da Tabela 4, demonstra o cruzamento das informações vistas anteriormente, relacionadas às forças, fraquezas, ameaças e oportunidades.

Tabela 4 – Matriz TOWS

		FRAQUEZAS						FORÇAS										
		BAIXO CAPITAL PARA INVESTIMENTOS	BAIXO VALOR DE CAIXA NA EMPRESA	POUCO CONHECIMENTO REFERENTE A ADM E GESTÃO	FALTA DE INTIMIDADE COM BIM	REDUÇÃO NECESSÁRIA DA EQUIPE	IMPOSSIBILIDADE DE REUNIÕES PRESENCIAIS	LIMITAÇÃO DO NETWORKING DA EMPRESA	DEFINIÇÃO DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	TER SALA PRÓPRIA NESSE CENÁRIO DE INCERTEZAS	FIRMAR PARCERIAS COM FORNECEDORES ONLINE	DEFINIÇÃO DE MISSÃO, VALORES E OBJETIVOS	FORMALIZAÇÃO DA EMPRESA	EQUIPE REDUZIDA	NOVO PLANO DE MARKETING PARA DIVULGAÇÃO	ESTREITAMENTO DAS RELAÇÕES CLIENTE X ARQ X FORNEC.	BAIXO VALOR EM DESPESAS FIXAS	
AMEAÇAS	RETOMADA DA ECONOMIA DEMORAR MAIS DO QUE O ESPERADO	X	X				X	X	X	X		X					X	
	NÃO SURGIR VACINA ATÉ O FINAL DO ANO		X				X	X		X					X		X	
	CRISE POLÍTICA SE AGRAVAR		X				X	X		X		X					X	
	FACILIDADE DE ENTRADA NO MERCADO DE EMPRESAS CONCORRENTES	X		X					X		X	X	X		X	X		
	DESIGNERS DE INTERIORES OFERECENDO SERVIÇOS SEMELHANTES MAIS BARATOS	X		X		X			X		X	X	X					X
	NOVA MUDANÇA TECNOLÓGICA DE SOFTWARES	X			X		X				X		X					
OPORTUNIDADES	A VALORIZAÇÃO DO LAR	X										X					X	
	AUMENTO DA DEMANDA POR NOVAS REFORMAS RÁPIDAS		X						X				X		X	X	X	
	ALTA NAS VENDAS DAS "SEGUNDAS CASAS" .												X					
	FACILIDADE DE ACESSO A REDES SOCIAIS DE DIVULGAÇÃO	X	X		X	X	X					X			X	X		
	AUMENTO DA CONFIANÇA EM COMPRAR PELA INTERNET						X	X	X		X				X		X	
	VALORIZAÇÃO DE ESPAÇOS DE CONVIVÊNCIA DENTRO DO LAR DAS PESSOAS									X							X	
	DESEJO EM TER UMA CASA AUTOMATIZADA	X		X							X						X	
	TENDÊNCIA CASAS MULTIGERACIONAIS	X															X	

Fonte: Desenvolvido pela autora (2020)

De acordo com a Matriz TOWS, o cruzamento das informações permite a definição das seguintes macroestratégias:

- a) **Estratégia ofensiva:** forças internas *versus* oportunidades externas, com o objetivo principal de aumentar e aperfeiçoar as forças para que as oportunidades sejam bem aproveitadas, utilizando-as para o crescimento da empresa.
 - aumentar a dedicação às redes sociais e aproveitar o momento de força da internet para impulsionar o nome da empresa;

- aumentar a visibilidade;
 - redesenhar o processo de projeto da empresa e estruturar um novo planejamento de negócios e estratégico;
 - buscar contatos de antigos clientes e parceiros;
 - firmar novas parcerias com fornecedores.
- b) **Estratégia confrontativa:** forças internas *versus* ameaças externas, tendo em vista a utilização dos pontos fortes da empresa para diminuir as ameaças. As estratégias confrontativas apresentam um caráter de manutenção da microempresa, buscando uma alternativa no sentido de maximizar as forças e minimizar as ameaças.
- criar um questionário *online* com o objetivo de obter um *feedback* dos clientes sobre os serviços oferecidos pela empresa;
 - buscar parcerias *online* com novos fornecedores, visando à divulgação e a captação de novos clientes;
 - criar um plano de *marketing* e divulgação da empresa nos meios *online*;
 - buscar assessoramento jurídico e empresarial em órgãos especializados, com objetivo de auxiliar na formalização da microempresa e na definição de sua missão, visão e valores, e no seu planejamento estratégico;
 - manter a sede própria da empresa, mesmo com a tendência do momento de trabalho remoto.
- c) **Estratégia de reforço:** fraquezas internas *versus* oportunidades externas, tendo em vista garantir o desenvolvimento da empresa ao analisar as fraquezas, com intuito de superá-las, e aproveitar as oportunidades apresentadas pelo meio externo.
- aproveitar a força da *internet* no momento para promover a empresa de forma gratuita ou de baixo custo, utilizando redes sociais;
 - melhorar a estrutura *online* que a empresa já possui;
 - estabelecer novas parcerias.

d) **Estratégia defensiva:** fraquezas internas *versus* ameaças externas. A partir desse cruzamento de informações, podem ser desenvolvidas as ações defensivas para garantir a sobrevivência da organização. Diante dessa sobreposição, pode-se concluir que as suas fraquezas tendem a se agravar nesse contexto de incertezas; no entanto, para minimizar esses impactos, a empresa deve:

- buscar o aprendizado sobre temas como administração de empresas, gestão de projetos e planejamento estratégico;
- traçar tarefas que podem ser terceirizadas e realizadas de maneira remota;
- estudar os concorrentes que se assemelham ao perfil da empresa;
- ampliar conhecimentos em novos *softwares*.

5.3 Objetivos Estratégicos e Metas

5.3.1 Objetivos estratégicos

Tendo em vista a proposição de melhorias para a divulgação de trabalho e captação de novos clientes para a empresa, agora é primordial seguir para a próxima etapa, que consiste na tabulação dos seus objetivos estratégicos para a definição das metas a serem cumpridas.

Para formular os objetivos de uma organização, é necessário elaborar sua missão e sua visão com base nessas declarações. Cada objetivo traçado visa aproximar a empresa daquilo que ela almeja e, conforme cada um desses objetivos vai sendo alcançado, mais próximo ela chega do seu propósito (LOT, 2020).

Os objetivos estratégicos também resultam das análises de macroambiente e microambiente que foram descritas de acordo com as situações anteriores à crise decorrente da pandemia de Covid-19 e no momento atual, já considerando que algumas das medidas de sobrevivência dessa companhia já foram aplicadas.

Ainda segundo Lot (2020), que aponta o método mais eficaz como sendo o *Balanced Scorecard*, os objetivos são divididos em quatro principais grupos: acionista (refere-se ao financeiro da empresa), clientes e mercado, processos internos (a respeito dos métodos empregados pela empresa) e desenvolvimento (aprendizados

e crescimento). Seguindo essa linha de organização, essas quatro áreas de interesse são descritas e exemplificadas a seguir.

- **Perspectiva Acionista (Financeira)**

Como está sendo considerado que a empresa foco do estudo já tem alguns anos de mercado e necessita rever alguns pontos na sua estrutura e planejamento para garantir sua sobrevivência pós-crise, alguns importantes objetivos devem ser citados em relação à sua parte financeira.

a) **Objetivo estratégico 1:** Reduzir os gastos fixos

Este é o ponto principal dos objetivos nessa empresa, já que o mundo vivencia uma crise sem precedentes. Logo, o foco deve ser mantê-la em funcionamento, com um fluxo de caixa mínimo que possa garantir sua sobrevivência. Seus gastos fixos compreendem as contas da sede física, como água, luz, telefone e internet, condomínio e salários dos colaboradores e/ou terceirizados. No que se refere aos gastos variáveis, citam-se os investimentos mensais, materiais, compras de *softwares* e licenças, materiais, impressões e plotagens, gráfica, transporte, alimentação, manutenção das infraestruturas e máquinas, etc.

b) **Objetivo estratégico 2:** Manter pró-labore mensal estável

Atualmente, o pró-labore das sócias depende única e exclusivamente da entrada de novos clientes e do avanço de fases de projeto, ou seja, quando se fecha a etapa de desenvolvimento projetual e se avança para o início do acompanhamento da execução da reforma, o que significa novas entradas financeiras na empresa. Para manter o capital girando na conta, o escritório precisa sempre estar vivenciando esse movimento de avanço de fase e entrada de novos clientes, e para que isso aconteça, é necessário aumentar essa demanda.

c) **Objetivo estratégico 3:** Gerar lucro mensal para investimento em *marketing*.

Aqui, o objetivo está claramente conectado com a geração de lucro e com a manutenção da constância em relação ao pró-labore retirado pelas sócias. Ao garantir a entrada de fluxo de novos clientes, associada aos trabalhos já em andamento, que estão trocando de fase dentro do processo da empresa, aliado ao nível estável de retirada de lucro das sócias, pode-se gerar uma verba

mensal para investimento em *marketing*, com o intuito de divulgação e captação de novos clientes para manter essa roda girando. Essa verba mensal para investimento em *marketing* pode vir de um depósito mensal para de valores em conta ou por meio de uma aplicação bancária, por exemplo.

- **Perspectiva de Clientes e Mercado**

Para esta perspectiva, o objetivo é manter a captação de clientes ativa e expandir a empresa dentro do nicho de mercado dos escritórios de arquitetura de interiores.

d) **Objetivo estratégico 4:** Manter relação e fidelizar os clientes antigos.

O ponto principal deste objetivo é manter o interesse dos clientes já existentes, para que voltem em outra ocasião. O cliente que reforma um apartamento inteiro, de acordo com a experiência da autora, ao chegar no final da reforma, acaba se descapitalizando ou mesmo deixando algum detalhe para depois por conta da pressa da mudança. É de interesse da empresa, tanto no âmbito financeiro quanto projetual, que esse cliente retorne para solicitar o item faltante, já que, para poder incluir o projeto pronto ao seu portfólio de divulgação, ele precisa estar completamente finalizado em todos os seus detalhes pelos mesmos autores.

e) **Objetivo estratégico 5:** Manter a satisfação dos clientes.

O fato de manter os clientes satisfeitos com os produtos e serviços entregues, consequentemente assegura a indicação para novos potenciais contratantes. Um cliente satisfeito costuma indicar os serviços do seu arquiteto e fornecedores, ampliando a rede de *networking* da organização.

f) **Objetivo estratégico 6:** Manter e firmar parcerias novas.

Firmar parcerias com fornecedores é uma das partes mais importantes durante a entrada no mercado de uma empresa de arquitetura de interiores, pois, para garantir qualidade, prazo e entrega do projeto, ela depende diretamente dos executores, como marcenarias, empreiteiros, engenheiros, lojas, etc.

g) **Objetivo estratégico 7:** Fortalecer e posicionar a marca no mercado.

Para o estabelecimento do escritório projetista de arquitetura de interiores na cidade de São Paulo, que por si só já apresenta um mercado bastante saturado,

este deve se destacar dos demais. Para tanto, é preciso estabelecer um posicionamento de mercado de forma a fortalecer sua imagem e destacá-la no cenário perante as demais empresas que ofereçam os mesmos produtos e serviços, através de ofertas diferenciadas aos seus clientes novos e antigos.

- **Perspectiva de Processos Internos**

Nesta perspectiva, leva-se em consideração que as melhorias nos processos internos de uma empresa têm o objetivo de facilitar o andamento da rotina dentro de um processo de projeto já estabelecido. As propostas de objetivos estratégicos nesse sentido podem parecer não agirem diretamente sobre o seu faturamento, no entanto, é sabido que o aprimoramento dos processos pode gerar diversos ganhos, como a otimização do tempo, a redução dos gastos, a previsão dos riscos, a minimização de crises e a redução do retrabalho.

- h) **Objetivo estratégico 8:** Planificar processos internos.

Como mencionado no capítulo do Estudo de Caso, a empresa em análise vem funcionando há certo tempo sem definição ou planificação de seus processos. Segundo a literatura, essa é uma maneira de garantir que não haja falhas ou que informações sejam perdidas entre as etapas dentro de um todo. No caso do escritório em questão, planificar os processos e vivenciar suas etapas na totalidade pode se tornar de suma importância dentro desse cenário de reestruturação.

- i) **Objetivo estratégico 9:** Aumentar a capacidade de produção.

O aumento do lucro da instituição está diretamente ligado à capacidade que ela possui de absorver vários projetos ao mesmo tempo, de forma concomitante, porém, estando em fases diferentes dentro do processo interno.

- **Perspectiva de Desenvolvimento (Aprendizado e Crescimento)**

Esta perspectiva refere-se aos conhecimentos que são necessários para que a empresa cumpra o seu propósito de existência. Seu crescimento e desenvolvimento estão diretamente ligados à sua expansão de habilidades e conhecimento de novas tecnologias, com o objetivo constante de aprimorar a qualidade do atendimento ao cliente e o produto a ser entregue.

- j) **Objetivo estratégico 10:** Aprimorar conhecimentos.

Falando especificamente do escritório objeto deste estudo, as sócias principais são arquitetas de formação, mas, conforme se observa ao longo da pesquisa, o mercado exige outras qualidades dos diretores de uma empresa, como conhecimento de gestão de pessoas, planejamento financeiro e contábil, *marketing* e administração de empresas. Em busca de uma posição de destaque no setor em que está inserida, a constante renovação de conhecimentos e habilidades é, certamente, um diferencial dentro de cada organização.

k) **Objetivo estratégico 11:** Trazer novas tecnologias para empresa.

No peculiar mercado das empresas projetistas de arquitetura, sabe-se que existe uma constante atualização de ferramentas tecnológicas e, em questão de meses, uma delas pode estar defasada. A cada ano, é necessário atualizar seus *softwares* de desenho técnico, maquetes eletrônicas e até ferramentas de gerenciamento da empresa. Outro ponto a ser observado dentro desta perspectiva refere-se à compra das licenças dos *softwares*, o que, por consequência, pode requerer equipamentos novos de *hardware* de tempos em tempos.

l) **Objetivo estratégico 12:** Trazer novas soluções sustentáveis.

Com as iminentes preocupações e discussões relacionadas às mudanças de hábitos percebidas nos últimos anos, pensar em soluções sustentáveis é praticamente uma obrigação para todo mercado da construção civil. As soluções sustentáveis que podem ser empregadas envolvem decisões dentro do projeto, como economia de recursos, redução de emissores, reaproveitamento de itens e soluções que busquem priorizar iluminação e ventilação naturais. Outro ponto importante a ser destacado refere-se ao descarte. Há uma demanda crescente dentro do mercado em relação ao descarte dos resíduos de obra, que podem surgir já no incentivo à separação de resíduos e reciclagem, como a doação de entulho e itens obsoletos para organizações responsáveis pela sua redistribuição, dentro das soluções de reaproveitamento.

5.3.2 Definição de metas

Para definir as metas da empresa, deve-se partir do ponto da significação dos objetivos descritos acima. A seguir, podem ser observados os cruzamentos das informações dos objetivos, com o intuito de gerar a tabela de metas (Tabela 5).

Tabela 5 – Objetivos estratégicos *versus* metas

PERSPECTIVA	Nº	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	METAS
ACIONISTA (FINANCEIRO)	1	REDUZIR GASTOS FIXOS	CORTAR CUSTOS QUE NÃO SEJAM VITAIS PARA O FUNCIONAMENTO DA EMPRESA
	2	MANTER PRÓ-LABORE MENSAL ESTÁVEL	NO PRIMEIRO ANO, MANTER PRÓ-LABORE DE, NO MÍNIMO 1,5 VEZES O TETO SALARIAL DE UM ARQUITETO EM SÃO PAULO E, NO QUINTO ANO, ALCANÇAR UM VALOR 2 A 3 VEZES MAIOR
	3	GERAR LUCRO MENSAL PARA INVESTIMENTO EM MARKETING	INVESTIR MENSALMENTE UM VALOR E, ATRAVÉS DO LUCRO DO INVESTIMENTO, DIRECIONAR ESSA VERBA PARA MARKETING. NO PRÓXIMO ANO, ESTIMA-SE CONSEGUIR ARCAR COM CUSTO DE ASSESSOR DE IMPRENSA, CERCA DE R\$ 3.000,00 FIXOS MENSAIS
CLIENTES E MERCADO	4	MANTER RELAÇÃO E FIDELIZAR OS CLIENTES ANTIGOS	CRIAR CONTEÚDO MENSAL DE ENVIO PARA UMA REDE DE CLIENTES ANTIGOS EM FOMATO DE VIDEOS EXPLICATIVOS DE PROJETOS, DICAS E SOLUÇÕES INTELIGENTES
	5	MANTER A SATISFAÇÃO DOS CLIENTES	PREVER O RETORNO DE CERCA DE 80% DOS CLIENTES QUE NÃO CONCLUÍRAM SUAS REFORMAS E PROMOVER PESQUISAS AO TÉRMINO DOS SERVIÇOS PARA MEDIÇÃO DE FEEDBACKS
	6	MANTER E FIRMAR PARCERIAS NOVAS	PROSPECTAR NOVAS PARCERIAS E FINALIZAR AS INEFICIENTES. CONSIDERAR RETORNO JÁ NO PRIMEIRO ANO DE PARCERIAS COM ESSES NOVOS FORNECEDORES, OUTRAS EMPRESAS PROJETISTAS OU LOJAS DO SEGMENTO
	7	FORTALECER E POSICIONAR A MARCA NO MERCADO	AUMENTAR ENGAJAMENTO E NÚMERO DE SEGUIDORES NAS REDES SOCIAIS. NO PRIMEIRO ANO. ALMEJA-SE CONTAR COM 5MIL SEGUIDORES E 3 SOLICITAÇÕES DE ORÇAMENTOS MENSAIS E, NO QUINTO ANO, 10 MIL SEGUIDORES COM 5 SOLICITAÇÕES DE ORÇAMENTO ONLINE - FECHANDO PELO MENOS 3 DELES
PROCESSOS INTERNOS	8	PLANIFICAR PROCESSOS INTERNOS	OTIMIZAR OS PROCESSOS DENTRO DA EMPRESA POR MEIO DE DEFINIÇÃO DOS PROCESSOS DE PROJETOS, USO DE TEMPLATES E MODELOS DENTRO DA SUA ROTINA DE TRABALHO
	9	AUMENTAR A CAPACIDADE DE PRODUÇÃO	MANTER, NO PRIMEIRO ANO DE RETOMADA DA ECONOMIA, O GIRO FIXO DE 5 PROJETOS POR VEZ, CONSIDERANDO A EQUIPE REDUZIDA ATUAL. NO QUINTO ANO, ALMEJA-SE TER CONDIÇÕES DE AMPLIAR A EQUIPE, ATINGINDO UM GIRO DE 15 PROJETOS, CAMINHANDO EM DIVERSAS FASES DENTRO DO PROCESSO
DESENVOLVIMENTO (APRENDIZADO E CRESCIMENTO)	10	APRIMORAR CONHECIMENTOS	MANTER PRESENÇA EM, NO MÍNIMO, 3 CURSOS DE ATUALIZAÇÃO (TENDÊNCIAS, COMPORTAMENTO DE MERCADO, ADMINISTRAÇÃO OU GESTÃO DE EMPRESAS OU ATÉ ATUALIZAÇÃO DE TECNOLOGIAS E SOFTWARES)
	11	TRAZER NOVAS TECNOLOGIAS PARA EMPRESA	NO PRIMEIRO ANO, ALMEJA-SE MODERNIZAR A INFRAESTRUTURA DA EMPRESA, REGULARIZAR LICENÇAS DE SOFTWARES E ADQUIRIR MELHORES PROGRAMAS. PARA O QUINTO ANO, ESTIMA-SE QUE, COM O CRESCIMENTO, A EMPRESA CONSIGA MIGRAR PARA O PROCESSO BIM
	12	TRAZER NOVAS SOLUÇÕES SUSTENTÁVEIS	PROJETA-SE QUE, DE IMEDIATO, A EMPRESA DECIDA POR SOLUÇÕES SUSTENTÁVEIS DENTRO DO PROJETO E, EM UMA PROJEÇÃO DE UM ANO, QUE SEJAM FIRMADAS PARCERIAS COM EMPRESAS QUE SEPEREM RESÍDUOS E DE REAPROVEITAMENTO DOS DESCARTES DE OBRA

Fonte: Desenvolvido pela autora (2020)

De acordo com o cruzamento objetivo das informações, as metas estabelecidas são explicadas logo abaixo, uma a uma, acompanhadas de seu respectivo indicador.

- **Objetivo 1:** Reduzir gastos fixos.

Meta 1: Para o período da pandemia, a projeção imediata é cortar todos os custos que não sejam vitais para o funcionamento da empresa. Nos meses subsequentes, com a retomada da economia, projeta-se que a empresa precise trabalhar com cerca de 40% de gastos fixos dentro da sua receita total.

- **Objetivo 2:** Manter pró-labore mensal estável.

Meta 2: Para o próximo ano de funcionamento, considerando a retomada do setor, as sócias da empresa almejam obter um pró-labore mensal constante. A vista do valor do teto salarial de um arquiteto e urbanista que atue na cidade de São Paulo (SALÁRIOS, 2020), estima-se que, no primeiro ano após a retomada econômica do país, as sócias da empresa possam retirar um pró-labore mensal que seja, aproximadamente, 1,5 vezes esse valor. Para os próximos cinco anos de funcionamento, pretende-se atingir um valor de duas a três vezes maior que o teto salarial.

- **Objetivo 3:** Gerar lucro mensal para investimento em *marketing*.

Meta 3: Para a retomada das atividades, pretende-se aplicar um valor fixo mensal dentro do banco da empresa, com o objetivo de gerar lucros também mensais destinados a investimento. Estima-se que o valor inicial seria por volta de 5% da receita corporativa, e o objetivo para o próximo ano seria atingir o valor de um assessor de imprensa especializado, que varia entre R\$ 2.000,00 (dois mil reais) e R\$ 3.000,00 (três mil reais).

- **Objetivo 4:** Manter relação e fidelizar os clientes antigos.

Meta 4: Formar um plano de conteúdo mensal a ser enviado para os clientes como forma de manter sua atenção voltada para a empresa. Esse conteúdo poderá ser desenvolvido em forma de vídeos explicativos ou *mails*, com dicas e soluções inteligentes.

- **Objetivo 5:** Manter a satisfação dos clientes.

Meta 5: Prever o retorno de 80% dos clientes que já consumiram os produtos e serviços oferecidos pela empresa, e promover pesquisa *online* a ser enviada ao término da execução dos serviços, com objetivo obter um *feedback*¹⁴ dessa clientela sobre a empresa.

- **Objetivo 6:** Manter e firmar novas parcerias.

Meta 6: Prospectar novas parcerias dentro do segmento e cortar aquelas que apresentaram falhas dentro do processo de trabalho da empresa. Além disso, considera-se, já no primeiro ano de retomada, fazer parte de associações que permitam o *networking* com concorrentes. Posteriormente, estima-se que as novas parcerias devam trazer novos clientes para a organização. A meta é firmar novas parcerias no segmento de execução de obra, visando possibilitar a confiabilidade na execução de mais reformas simultâneas.

- **Objetivo 7:** Fortalecer e posicionar a marca no mercado.

Meta 7: A realizar-se contando com o aumento do engajamento nas redes sociais. Estima-se que o escritório alcance cinco mil seguidores até o final do ano e que, com esse crescimento, cheguem três solicitações de orçamentos mensais, com possibilidade de fechamento de, ao menos, um deles. Projetando a meta para cinco anos, avalia-se que a microempresa chegue aos dez mil seguidores, aumentando para cinco solicitações de orçamentos mensais e fechando pelo menos três deles.

- **Objetivo 8:** Planificar processos internos.

Meta 8: Projeta-se que, ao final do próximo ano, todos os processos referentes a vendas de produtos e serviços tenham sido planificados para apresentação aos clientes, e que já estejam em uso os *templates* e modelos que devem ser criados para facilitar o dia a dia da empresa. O principal objetivo desta meta é a otimização dos processos internos.

- **Objetivo 9:** Aumentar a capacidade de produção.

Meta 9: Para o primeiro ano, estima-se que o escritório mantenha o giro de, no mínimo, cinco projetos por mês, considerando que a equipe está trabalhando de forma reduzida e em regime de *home office*. Ao final do quinto ano e com o

¹⁴ **Feedback** significa obter resposta ou reação a um determinado assunto. Obter retorno.

aumento da equipe física, esse número deve alcançar quinze projetos em andamento, em diferentes fases de projeto e execução.

- **Objetivo 10:** Aprimorar conhecimentos

Meta 10: Manter a presença de, no mínimo, três cursos de atualização durante o primeiro ano; no quinto ano, esses cursos e presenças em eventos do segmento devem ser triplicados. Os cursos que se pretende participar são variáveis, e vão desde tendências, comportamento de mercado, administração ou gestão de empresas até a atualização de tecnologias e *softwares*.

- **Objetivo 11:** Trazer novas tecnologias para empresa.

Meta 11: Esta meta consiste principalmente em modernizar a infraestrutura da empresa. Pretende-se, no primeiro ano, buscar atualização dos *softwares* e *hardwares*, adquirindo programas mais atuais de renderização e obtendo as licenças necessárias para operar os já existentes. Estima-se que, em um intervalo de cinco anos, o escritório já consiga migrar para novas tecnologias disponíveis no mercado, como o *Building Information Modeling* (BIM), ou modelagem da informação.

- **Objetivo 12:** Trazer novas soluções sustentáveis.

Meta 12: Projeta-se que, no primeiro ano, o escritório de arquitetura já busque trabalhar com empresas de descarte que priorizem a separação de resíduos e contatar responsáveis pela reutilização e doação de itens obsoletos. As soluções sustentáveis empregadas no projeto arquitetônico podem ser adotadas imediatamente.

Traçadas as metas segundo com os objetivos estratégicos estipulados anteriormente, é de responsabilidade da organização a definição da melhor maneira, dentro da sua rotina, de garantir o cumprimento desses pontos e de revisá-los durante o fechamento do próximo ano, e então novamente em cinco anos, já que as projeções de cumprimento de metas e objetivos são um ano (curto prazo) e de cinco anos (longo prazo).

5.4 Propostas de Ações de Melhoria

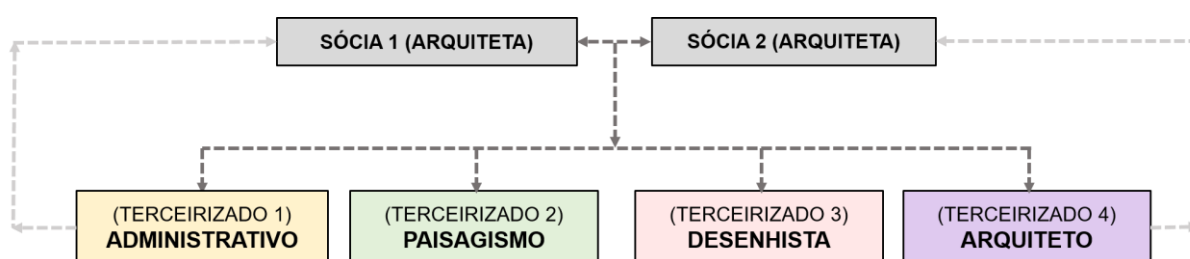
Diante do diagnóstico retratado a partir das análises desses novos cenários, descreve-se uma série de mudanças na estrutura atual da empresa, com o objetivo de organizar esse novo planejamento estratégico.

5.4.1 Proposta de nova estrutura organizacional

Com a chegada desse cenário de crise decorrente da disseminação do Covid-19, algumas medidas relacionadas à estrutura organizacional da empresa precisaram ser adotadas. Com a preocupação de reduzir suas despesas fixas e o regime de *home office* utilizado pela maioria dos colaboradores, seria adequado tomar uma atitude no que tange às equipes fixas do escritório.

Dessa forma, a estratégia baseia-se em oferecer aos colaboradores terceirizados um novo regime de contratação, o de prestadores de serviços, e não mais um quadro fixo, conforme nova estrutura organizacional ilustrada pela Figura 40.

Figura 40 – Estrutura organizacional da empresa: rede de terceirizados



Fonte: Desenvolvido pela autora (2020)

Diante dessa estrutura totalmente remota e terceirizada, a instituição terá condições de manter sua sede própria fixa e segurar uma verba no caixa para manter alguns investimentos internos que gerem novos lucros, por meio da entrada de novos clientes, como por exemplo, verba de *marketing* e divulgação nas redes sociais pagas.

Alterar a estrutura organizacional da empresa e se desfazer de alguns colaboradores não é uma tarefa simples, já que a crise, por si só, acaba provocando

diversas demissões em todos os setores e, conforme exemplificado no Capítulo 2, a consequência disso pode vir a ser a formação de uma nova rede de concorrentes que ameaçarão a empresa estudada. Contudo, com as entradas financeiras prejudicadas pela redução das equipes dentro do canteiro de obras e a paralisação de clientes por conta das medidas de isolamento social, essa é a ação mais rápida e eficaz encontrada para este momento.

Apenas com a recomposição do fluxo normal de caixa da empresa e com a retomada da economia dentro do subsetor da arquitetura de interiores, será realmente possível rever a estrutura organizacional, a fim de incluir novamente colaboradores físicos e fixos, trabalhando lado a lado no escritório.

5.4.2 Serviço e produto

Conforme item 4.2.2, a empresa trabalha com um produto e um serviço. O produto que vem sendo ofertado é o projeto de arquitetura de interiores, e o serviço é o acompanhamento da execução da obra. Atualmente, produto e serviço desse escritório de arquitetura são vendidos de forma casada, já que, em quase 100% das situações, o cliente contrata projeto e execução.

Considerando todas as mudanças que vêm acontecendo na sociedade nos últimos meses e como elas afetam a forma de viver, propõe-se um novo produto com o objetivo de adaptação aos novos tempos. Com o aumento da confiabilidade dos contratantes em relação aos produtos e serviços que são ofertados pela internet, e tendo em vista que alguns concorrentes já oferecem esse tipo de serviço, a estratégia que fora desenvolvida para essa empresa consiste em lançar novos produtos e serviços para serem comercializados *online*.

a) Novo produto: trata-se de um projeto de arquitetura de interiores simplificado para ser executado pelo próprio cliente, que dependa única e exclusivamente de fornecedores que atendam de forma *online*. As condições para contratação serão:

- específico para projeto de interiores;
- apenas um ambiente por vez, não ultrapassando 25 m²;
- o contratante deve enviar medidas e fotos do local;

- flexibilização da venda, isto é, é possível comprar com a consultoria *online* ou não.

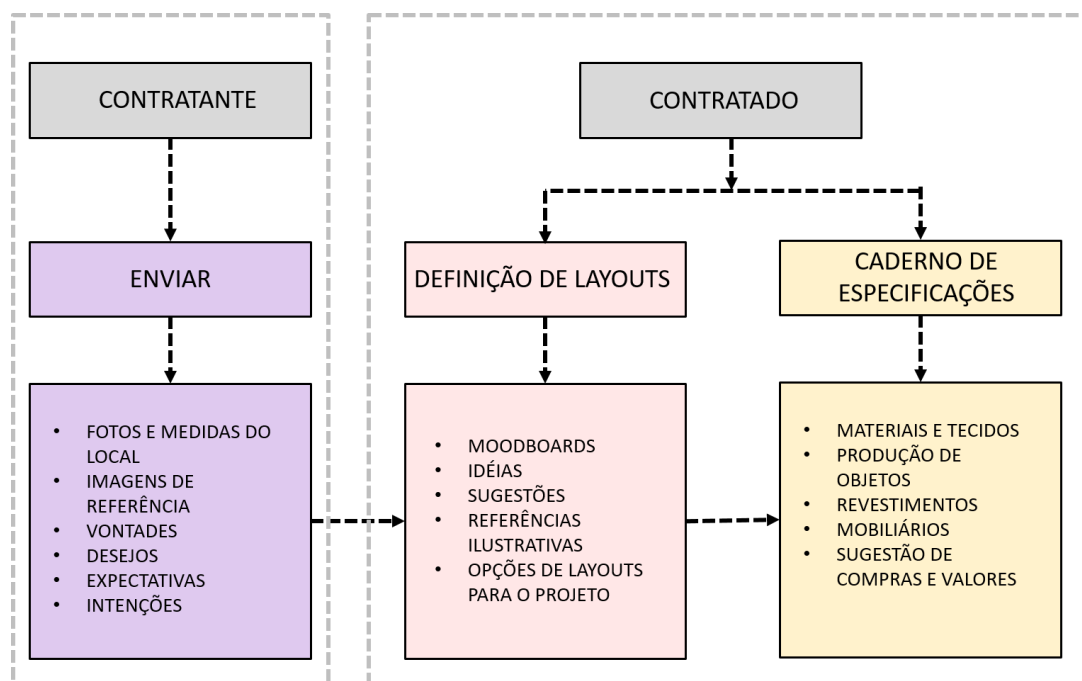
b) Novo serviço: o serviço de consultoria *online* será oferecido ao contratante, basicamente, como adicional ao projeto como uma forma de auxiliar na execução do projeto e contar com um olhar mais próximo das arquitetas. Para esse novo serviço, o contratante deve atender aos seguintes pontos:

- consultoria para discutir determinado ambiente, como por exemplo, para dar uma nova configuração à sala, serão sugeridos locais de compra, itens, texturas e mobiliários novos;
- a consultoria não entrega projeto, apenas sugere alterações no espaço;
- a consultoria pode ser contratada para auxiliar na execução do projeto *online*.

O novo produto, a ser estrategicamente lançado pela empresa, tem como objetivo principal estreitar a relação entre cliente e arquiteto, simplificando o processo de projeto, quando for para uma área menor. Sabe-se que desenvolver um projeto de interiores de um apartamento inteiro de forma *online* envolve, por exemplo, uma série de dificuldades que não serão contabilizadas neste novo produto, que deve contar com uma metragem máxima preestabelecida para intervenção.

Em resumo, o cliente que buscará esse produto de projeto *online* é o cliente que gostaria de uma intervenção menor, como por exemplo, reforma em um escritório, uma nova marcenaria para o quarto ou até uma decoração para “dar uma cara nova” para sua sala de estar ou varanda. Sobre o novo produto, este funcionará segundo o fluxograma da Figura 41; a entrega a ser feita para o cliente está descrita na Tabela 6.

Figura 41 – Fluxo do novo produto



Fonte: Desenvolvido pela autora (2020)

Por se tratar de um produto em menor escala, é importante salientar que o valor deve ser acessível e a venda do produto ou serviço independe uma da outra.

O cliente terá a opção de comprar o projeto *online*, a consultoria para determinado ponto a ser discutido ou os dois serviços casados. Convém esclarecer que, em caso de compra casada, o preço e a forma de pagamento devem ser flexibilizados.

Tabela 6 – Itens do novo produto

PROJETO ONLINE - ITENS QUE SERÃO ENTREGUES	
1	PLANTA BAIXA PRINCIPAL - LAYOUT
2	PLANTA BAIXA SECUNDÁRIA - QUANDO NECESSÁRIA
3	PERSPECTIVA DO AMBIENTE – IMAGENS 3D
4	CADERNO DE ESPECIFICAÇÕES E DECORAÇÃO
5	SUGESTÃO DE COMPRAS ONLINE COM INDICAÇÃO DE FORNECEDORES

Fonte: Desenvolvido pela autora (2020)

É importante deixar claro para o contratante os limites desse produto. O projeto de decoração que está sendo proposto será vendido exclusivamente de forma *online*

e não presencial, por isso, contemplará apenas itens que envolvam a decoração do ambiente, ou seja, sem a necessidade de nenhum tipo de alteração em infraestrutura, como partes elétrica ou hidráulica, derrubar ou construir paredes, troca de piso, ar condicionado, etc.

No momento em que o cliente revela seu desejo de alterar qualquer ponto que envolva obra ou outro tipo de atividade civil, ou ainda que seja necessário o encaminhamento do Registro de Responsabilidade Técnica (RRT) emitido pelo CAU ao condomínio, com o objetivo de autorizar a reforma, esse produto não se enquadra mais na categoria descrita acima e, então, o cliente estará sujeito a novo orçamento. Nesse caso, o projeto será enquadrado na categoria de projeto de arquitetura de interiores e não mais como projeto de decoração *online*.

5.4.3 Ambiente local de atuação

Para compor o planejamento estratégico que está sendo lançado para garantir a sobrevivência da empresa diante da crise atual, após o lançamento de novos produtos e serviços, deve-se delimitar os locais de atuação para esses projetos.

Por tratar-se de produto e serviço que acontecerão de forma *online*, a venda e o atendimento ao cliente poderão ocorrer em qualquer parte do Brasil. Ainda não se fala em expandir para outros países por conta de uma série de empecilhos que podem influenciar diretamente o projeto de arquitetura de interiores, já que existem diferenças culturais, além de moedas completamente diferentes.

Alguns dos fatores que podem ser citados são: fornecedores, mão de obra que atue de forma diferenciada, processo de projeto que se desenvolve de maneira distinta, materiais e acabamentos locais, lojas, normatização, etc.

5.5 Divulgação e Captação de Clientes

De acordo com o item 4.4, a microempresa estudada possui em andamento três principais fontes de captação de clientes, que são *networking*, indicação de clientes e redes sociais.

Dentre esses canais, avalia-se que os mais eficazes acabam sendo o *networking* e a indicação dos clientes, uma vez que, por meio da internet, chegam mais solicitações de orçamentos do que, de fato, trabalhos fechados.

Para a proposta de melhorias de captação de novos clientes, serão descritos na Tabela 7 alguns pontos que devem ser levados em consideração no que concerne às melhorias a serem empregadas nos canais já abertos e quais outras devem ser aprimoradas para que o cliente chegue até esse escritório de arquitetura.

Tabela 7 – Divulgação e captação de clientes

	MEIO	AÇÃO	EXECUÇÃO	TEMPO	AGENTES ENVOLVIDOS	INVESTIMENTO APROXIMADO
EXISTENTES	NETWORKING	TORNAR A PRESENÇA DA EMPRESA MAIS EFETIVA NOS EVENTOS DO SEGMENTO	PARTICIPAR DE FEIRAS, EVENTOS E LIVES	INÍCIO IMEDIATO	LOJAS, FORNECEDORES, CONCORRENTES E CLIENTES	1K
	REDES SOCIAIS	AUMENTAR ENGAJAMENTO E NÚMERO DE SEGUIDORES	CONTRATAR DIVULGAÇÃO DAS PRÓPRIAS REDES SOCIAIS E FORMALIZAR UMA AGENDA DE POSTAGENS	INÍCIO IMEDIATO	INTERNO	VARIÁVEL
	INDICAÇÃO DOS CLIENTES	REVER ATENDIMENTOS ANTIGOS E PONTUAR AS DEFICIÊNCIAS, BEM COMO ERROS E ACERTOS	ELABORAR UM PLANO DE COMUNICAÇÃO	INÍCIO IMEDIATO	INTERNO	NENHUM
NOVOS	MÍDIAS	DIVULGAÇÃO EM REVISTAS E CADERNOS DE JORNAIS DE ALTO FLUXO DE GIRO	AGENTES DE MARKETING ESPECIALIZADOS	NECESSITA TEMPO DE CONTRATAÇÃO DO ASSESSOR DE IMPRENSA E RECAPITALIZAÇÃO DA EMPRESA	ASSESSOR DE IMPRENSA OU RELAÇÕES PÚBLICAS ESPECIALIZADOS	2K A 3K FIXOS MENSAIS
	PARTICIPAÇÃO EM EVENTOS	REVIVER ANTIGOS CONTATOS	NETWORKING	NORMALIZAÇÃO DO CENÁRIO	MICROEMPRESA, INSTITUIÇÕES DE ENSINO E PARCEIROS	TROCA DE SERVIÇOS
	FIRMAR NOVAS PARCERIAS	PESQUISA DE CARÊNCIAS E TENDÊNCIAS DENTRO DO SEGMENTO NO MERCADO	CONTATO COM FORNECEDORES E OFERTA DE SERVIÇO	NECESSITA TEMPO DE CONTRATAÇÃO DO ASSESSOR DE IMPRENSA E RECAPITALIZAÇÃO DA EMPRESA	MICROEMPRESA E FORNECEDOR ESCOLHIDO	DIVISÃO DOS CUSTOS E TROCA DE SERVIÇOS

Fonte: Desenvolvido pela autora (2020)

a) Canais existentes de divulgação e captação de clientes

- **Networking:** para aprimorar o *networking* da empresa, algumas medidas precisam ser adotadas, tanto em relação à presença física quando remota. Com a situação da pandemia em curso, o *networking* do escritório deve ocorrer de forma remota e com auxílio da internet.
 - **Ação adotada pela empresa:** tornar sua presença mais efetiva nos eventos de divulgação do segmento.
 - **Execução:** participação em feiras e eventos do segmento de maneira remota, e participação em *lives*¹⁵ que debatam temas de domínio do escritório.
 - **Tempo estimado:** início imediato.
 - **Agentes envolvidos:** lojas do segmento, fornecedores, outras empresas que compartilhem do mesmo público-alvo e até clientes.
 - **Investimento estimado:** a combinar com os parceiros que oferecem as *lives* em seus perfis; normalmente, isso gera um custo que gira em torno de mil reais.
- **Redes sociais:** desde antes da situação de crise, comenta-se no meio dos arquitetos e fornecedores que atuam no segmento que as redes sociais são ferramentas poderosíssimas de divulgação e venda; então, para manter a empresa inserida nas expectativas criadas por esse novo mercado digital, algumas ações deverão ser empregadas.
 - **Ação adotada pela empresa:** aumentar o engajamento e o número de seguidores nas redes sociais, como um todo.
 - **Execução:** contratar promoção e divulgação no *Instagram*, formular uma agenda de postagens e organizar as mídias sociais no geral, além de manter contínua alimentação do *Pinterest* e do *website*.
 - **Tempo estimado:** início imediato.

¹⁵ **Lives**, no contexto digital significam "ao vivo". Na linguagem da Internet, a expressão passou a caracterizar as transmissões ao vivo feitas por meio das redes sociais.

- **Agentes envolvidos:** microempresa apenas, não necessita agentes externos nesse primeiro momento de melhorias.
- **Investimento estimado:** o que depende do planejamento de postagens não requer investimento inicial, mas quando se fala em promover as postagens, a empresa deve se organizar financeiramente, pois alavancar postagens costuma ter um custo médio que varia entre R\$ 2.000,00 (dois mil reais) e R\$ 5.000,00 (cinco mil reais), segundo dados do *Instagram* simulados através de uma análise.
- **Indicação dos clientes:** método mais eficaz de divulgação de trabalho e captação de novos clientes, de acordo com todos os concorrentes analisados no item 4.6.2 desta monografia. Para garantir a melhoria desse serviço e para que esse método realmente continue sendo eficaz, alguns pontos relacionados ao atendimento ao cliente devem ser observados, sempre com o objetivo central de buscar a excelência e a satisfação dos contratantes.
 - **Ação adotada pela empresa:** rever todos os detalhes dos atendimentos já feitos a clientes que passaram pelo escritório, pontuando deficiências e situações em que sejam necessárias melhorias.
 - **Execução:** pontuar esses itens e situações de modo a premeditar os riscos e, se possível, desenvolver um plano de comunicação para melhor interação com o cliente.
 - **Tempo estimado:** início imediato.
 - **Agentes envolvidos:** microempresa apenas, não necessita de agentes externos nesse primeiro momento de melhorias.
 - **Investimento estimado:** apenas o tempo dos colaboradores.
- **Canais novos de divulgação e captação de clientes**
 - **Mídias:** investir em outros canais de divulgação dos trabalhos da microempresa. No segmento da arquitetura de interiores existem vastas opções de publicações especializadas, físicas e da internet, que podem ser utilizadas como maneira de divulgar trabalhos e se apresentar a novos clientes.

- **Ação adotada pela empresa:** divulgação dos trabalhos em revistas físicas e *online* de arquitetura e decoração, e participação em matérias para cadernos especializados dentro de jornais de alta circulação.
- **Execução:** promover o contato com os agentes de *marketing* que promovam esses encontros.
- **Tempo estimado:** início quando houver indícios de normalidade no cenário.
- **Agentes envolvidos:** contratação de um assessor de imprensa especializado no segmento ou relações públicas para direcionar a empresa.
- **Investimento estimado:** o investimento em assessoria de imprensa ou relações públicas custa cerca de R\$ 2.000,00 (dois mil reais) a R\$ 3.000,00 (três mil reais) mensais para a empresa. Por envolver um custo alto e fixo, é necessário estabelecer um planejamento financeiro a médio / longo prazo para executar essa ação. Fora o custo mensal do profissional, ainda está envolvido nesse planejamento o custo das publicações que, dependendo de meio de veiculação (jornais ou revistas), podem ter uma variação muito grande, oscilando entre R\$ 1.000,00 (mil reais) e R\$ 10.000,00 (dez mil reais).
- **Participação em eventos:** como estratégia de divulgação de trabalhos e de expertise das arquitetas sócias da empresa, há o desejo de participar em palestras, aulas e bancas acadêmicas.
 - **Ação adotada pela empresa:** buscar informação junto a antigos contatos e a rede de concorrentes do mesmo segmento.
 - **Execução:** reviver antigos *networkings* e colegas de cursos, pós-graduação e especialização em que os colaboradores tenham participado.
 - **Tempo estimado:** início quando houver indícios de normalidade no cenário.
 - **Agentes envolvidos:** empresa, instituições de ensino e parceiros.

- **Investimento estimado:** esse seria um serviço ofertado pela empresa com o objetivo de se promover e por se tratar de uma troca de serviços não teria custo para nenhuma das partes, apenas uma colaboração conjunta.
- **Firmar novas parcerias:** foco nos fornecedores para possível desenvolvimento de novos produtos que tenham o objetivo de impulsionar o nome e a venda para ambos os lados, além de negócios com antigos clientes ou, até mesmo, um novo sócio investidor.
 - **Ação adotada pela empresa:** pesquisa de mercado sobre tendências e deficiências do momento.
 - **Execução:** contato com fornecedores que já possuam uma boa relação com o escritório, com o objetivo de ofertar o serviço e amadurecer a ideia de forma conjunta.
 - **Tempo estimado:** considerar um tempo para que a empresa consiga se recapitalizar no momento pós-pandemia.
 - **Agentes envolvidos:** microempresa e fornecedores especializados.
 - **Investimento estimado:** para que esta estratégia de divulgação obtenha êxito, trazendo novos clientes para todos os envolvidos, o ideal seria uma troca de serviços e divisões de gastos entre a microempresa e o fornecedor, ou seja, matéria-prima e serviço.

5.6 Síntese do Planejamento Estratégico: Objetivos, Metas e Ações

Para conclusão da análise anterior e tendo em vista as informações dos itens relacionados ao alcance dos objetivos estratégicos propostos para essa empresa, foi elaborada uma tabela final. Por meio dessa última análise, propõe-se um resumo dos pontos apresentados no planejamento estratégico.

Na Tabela 8 apresentam-se, mais uma vez, os objetivos e metas descritos na Tabela 5 (item 5.3.2), mas agora estão inseridas as ações de melhorias descritas nos itens 5.4 e 5.5.

Tabela 8 – Síntese do planejamento estratégico: objetivos, metas e ações

Nº	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	METAS	AÇÕES	ITENS	EXECUTADO POR AGENTES:
1	REDUZIR GASTOS FIXOS	CORTAR CUSTOS QUE NÃO SEJAM VITAIS PARA O FUNCIONAMENTO DA EMPRESA	ALTERAR ESTRUTURA ORGANIZACIONAL, PROPONDO UMA REDE DE TERCEIRIZADOS E EQUIPE REMOTA	5.4.1	INTERNOS
2	MANTER PRÓ-LABORE MENSAL ESTÁVEL	NO PRIMEIRO ANO, MANTER PRÓ-LABORE DE, NO MÍNIMO 1,5 VEZES O TETO SALARIAL DE UM ARQUITETO EM SÃO PAULO E, NO QUINTO ANO, ALCANÇAR O VALOR QUE CHEGA DE 2 A 3 VEZES MAIS	PROVER ENTRADA DE MAIS CLIENTES COM O LANÇAMENTO DE NOVOS PRODUTOS E SERVIÇOS, E REMODELANDO A DIVULGAÇÃO DA EMPRESA	5.4.2	EXTERNOS
				5.5	
3	GERAR LUCRO MENSAL PARA INVESTIMENTO EM MARKETING	INVESTIR MENSALMENTE UM VALOR E, ATRAVES DO LUCRO DO INVESTIMENTO, DIRECIONAR ESSA VERBA PARA MARKETING. NO PRÓXIMO ANO ESTIMA-SE CONSEGUIR ARCAR COM O CUSTO DE ASSESSOR DE IMPRENSA, CERCA DE R\$ 3.000,00 FIXOS MENSAIS.	AÇÕES DE MELHORIA NA DIVULGAÇÃO E CAPTAÇÃO DE CLIENTES	5.5	INTERNOS
4	MANTER RELAÇÃO E FIDELIZAR OS CLIENTES ANTIGOS	CRIAR CONTEÚDO MENSAL DE ENVIO PARA UMA REDE DE CLIENTES ANTIGOS EM FOMATO DE VIDEOS EXPLICATIVOS DE PROJETOS, DICAS E SOLUÇÕES INTELIGENTES.	REALIZAR PESQUISA DE SATISFAÇÃO PARA AVALIAR DESEMPENHO DA EMPRESA COM SEUS CLIENTES	5.5	INTERNOS
5	MANTER A SATISFAÇÃO DOS CLIENTES	PREVER O RETORNO DE CERCA DE 80% DOS CLIENTES QUE NÃO CONCLUÍRAM SUAS REFORMAS E PROMOVER PESQUISAS AO TÉRMINO DOS SERVIÇOS PARA MEDIÇÃO DE FEEDBACKS.	REALIZAR PESQUISA DE SATISFAÇÃO PARA AVALIAR DESEMPENHO DA EMPRESA COM SEUS CLIENTES	5.5	INTERNOS
6	MANTER E FIRMAR PARCERIAS NOVAS	PROSPECTAR NOVAS PARCERIAS E FINALIZAR AS INEFICIENTES. CONSIDERAR RETORNO JÁ NO PRIMEIRO ANO DE PARCERIAS COM ESSES NOVOS FORNECEDORES, OUTRAS EMPRESAS PROJETISTAS OU LOJAS DO SEGMENTO	A PARTIR DAS NOVAS AÇÕES DE DIVULGAÇÃO DA EMPRESA	5.5	EXTERNOS
7	FORTALECER E POSICIONAR A MARCA NO MERCADO	AUMENTAR ENGAJAMENTO E NÚMERO DE SEGUIDORES NAS REDES SOCIAIS. NO PRIMEIRO ANO, SE ALMEJA CONTAR COM 5 MIL SEGUIDORES E 3 SOLICITAÇÕES DE ORÇAMENTOS MENSAIS E, NO QUINTO ANO, 10 MIL SEGUIDORES COM 5 SOLICITAÇÕES DE ORÇAMENTO ONLINE - FECHANDO PELO MENOS 3 DELES	INVESTIMENTOS COM MARKETING, NOVOS CLIENTES E AMPLIAR O LOCAL DE ATUAÇÃO (VENDA DOS PRODUTOS E SEVIÇOS VIRTUAIS)	5.5	EXTERNOS
				5.4.3	
8	PLANIFICAR PROCESSOS INTERNOS	OTIMIZAR OS PROCESSOS DA EMPRESA POR MEIO DE DEFINIÇÃO DE PROCESSOS DE PROJETOS, USO DE TEMPLATES E MODELOS DENTRO DA SUA ROTINA DE TRABALHO	REMODELAGEM DA ESTRUTURA INTERNA E APRIMORAMENTO DE PROCESSOS E TEMPLATES	5.4.1	INTERNOS

(continua)

Tabela 8 – Síntese do planejamento estratégico: objetivos, metas e ações (conclusão)

9	AUMENTAR A CAPACIDADE DE PRODUÇÃO	MANTER, NO PRIMEIRO ANO DE RETOMADA DA ECONOMIA, O GIRO FIXO DE 5 PROJETOS POR VEZ, CONSIDERANDO A EQUIPE REDUZIDA ATUAL. NO QUINTO ANO, PRETENDE-SE POSSUIR CONDIÇÕES DE AMPLIAR A EQUIPE PARA GIRAR 15 PROJETOS SIMULTÂNEOS, CAMINHANDO EM DIVERSAS FASES DENTRO DO PROCESSO	AUMENTAR REDE DE TERCEIRIZADOS, QUANDO NECESSÁRIO, OU CONTRATAÇÃO POR PROJETO (FREELANCER)	5.4.1	INTERNOS
				5.4.2	
10	APRIMORAR CONHECIMENTOS	MANTER PRESENÇA EM, NO MÍNIMO, 3 CURSOS DE ATUALIZAÇÃO (TENDÊNCIAS, COMPORTAMENTO DE MERCADO, ADMINISTRAÇÃO OU GESTÃO DE EMPRESAS, OU ATÉ ATUALIZAÇÃO DE TECNOLOGIAS E SOFTWARES)	SEGUINDO AS DIRETRIZES DE DIVULGAÇÃO DA EMPRESA, PARTICIPANDO DE FEIRAS E EVENTOS DO SEGMENTO	5.5	INTERNOS
11	TRAZER NOVAS TECNOLOGIAS PARA EMPRESA	NO PRIMEIRO ANO, ALMEJA-SE MODERNIZAR A INFRAESTRUTURA DA EMPRESA, REGULARIZAR LICENÇAS DE SOFTWARES E ADQUIRIR MELHORES PROGRAMAS. PARA O QUINTO ANO, ESTIMA-SE QUE, COM O CRESCIMENTO, A EMPRESA CONSIGA MIGRAR PARA O PROCESSO BIM	FORMULAÇÃO INTERNA E ATRAVÉS DA PARTICIPAÇÃO DE CURSOS DE ATUALIZAÇÃO, FEIRAS E EVENTOS	5.5	INTERNOS
12	TRAZER NOVAS SOLUÇÕES SUSTENTÁVEIS	PROJETA-SE QUE, DE IMEDIATO, A EMPRESA DECIDA POR SOLUÇÕES SUSTENTÁVEIS DENTRO DO PROJETO E, EM UMA PROJEÇÃO DE UM ANO, QUE SEJAM FIRMADAS PARCERIAS COM EMPRESAS QUE SEPEREM RESÍDUOS E DE REAPROVEITAMENTO DOS DESCARTES DE OBRA	FORMULAÇÃO INTERNA E ATRAVÉS DA PARTICIPAÇÃO DE CURSOS DE ATUALIZAÇÃO, FEIRAS E EVENTOS	5.5	INTERNOS

CARÁTER DA AÇÃO: SISTEMA ORGANIZACIONAL - EQUIPE
CARÁTER DA AÇÃO: PRODUTO E SERVIÇO - LANÇAMENTO / VENDAS/ VISIBILIDADE
CARÁTER DA AÇÃO: SÍTIO - LOCAL DE ATUAÇÃO
CARÁTER DA AÇÃO: CAPTAÇÃO E DIVULGAÇÃO DE CLIENTES - VISIBILIDADE
NECESSÁRIO ENVOLVIMENTO DE AGENTES - EXTERNOS
NECESSÁRIO ENVOLVIMENTO DE AGENTES - INTERNOS

Fonte: Desenvolvido pela autora (2020).

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa realizada teve como objetivo principal reunir os conhecimentos empregados ao longo das aulas, transformando-os em um roteiro de conteúdo, a fim de que cumpram seu propósito de aplicação na proposição de melhorias na microempresa de arquitetura de interiores da autora e, conseqüentemente, quem possa servir como norte para outros que compartilhem do mesmo interesse para com suas empresas.

O trabalho teve início com a análise de todo panorama da construção civil no Brasil, apresentada na forma de um breve histórico recente, alimentado com dados divulgados por fontes analíticas confiáveis, como Sebrae-SP, SindusCon-SP, CBIC E CAU. A partir dessa análise, foi possível identificar as motivações e indicativos que levaram à formação desse mercado no país, considerando as oscilações econômicas que remeteram ao êxodo dos profissionais desse segmento, ao abandonarem confortáveis regimes pautados pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) para o mundo incerto do empreendedorismo, buscando abrir seus próprios negócios.

Ao analisar dados que datam do ano de 2014, que demonstram indícios de crise socioeconômica brasileira decorrente de fatores externos, notou-se, ao longo do segundo capítulo, suas influências e conseqüências, tendo como foco um estudo do macro para o micromercado.

Essas investigações tiveram início em âmbito nacional, até chegarem ao Estado de São Paulo e, particularmente, na sua capital, onde está localizada a microempresa objeto deste estudo de caso. Assim, as análises macro e micro também se direcionaram para o setor da construção civil no geral, voltando, posteriormente, para o nicho atuante dessa empresa e, por fim, no subsetor dos escritórios de arquitetura e *design* de interiores atuantes na cidade de São Paulo.

Todo esse trabalho de apontamento de dados teve o objetivo de chegar ao cenário atual. Em 2019, com o aquecimento da economia e o conseqüente aumento do PIB da construção civil, houve uma alta na demanda para esse mercado e muitos desses empreendedores começaram a, finalmente, colher os frutos de seus trabalhos ao longo dos anos.

A chegada de 2020 que, logo nos primeiros meses, também trouxe a disseminação da pandemia provocada pelo Covid-19, causou novamente um cenário de incertezas, não somente para o setor da construção civil, mas para toda cadeia empresarial e comercial.

Diante desse contexto, esta pesquisa volta ao seu foco teórico por meio da revisão bibliográfica, na qual a autora seleciona alguns métodos e ferramentas de análise para exemplificar e justificar suas aplicações durante a criação do planejamento estratégico da sua empresa. É importante esclarecer que, durante a pesquisa bibliográfica, esta autora procurou se utilizar de ferramentas e teorias que proporcionassem um entendimento rápido e dinâmico, pois assim se acredita ser a rotina de um profissional da arquitetura.

Com a apresentação objetiva da base teórica do trabalho, a pesquisa volta-se para um estudo de caso particular sobre essa organização, com o objetivo central de diagnosticar sua situação atual, apontando seus erros e acertos para que, então, pudessem ser propostas melhorias nos capítulos subsequentes.

Durante o estudo de caso, não foram apresentadas somente as deficiências dessa empresa, mas também foram considerados os acertos e as estratégias que vêm surtindo algum tipo de efeito positivo para essa instituição, seja no âmbito da captação de clientes ou na aplicação de seu processo de projeto, vendas e gestão.

Dessa forma, o capítulo seguinte discorreu sobre o desenvolvimento do planejamento estratégico para essa empresa, em que o cunho central foi garantir sua sobrevivência dentro desse cenário de crise iminente jamais vivenciada no mundo no histórico recente. Para tanto, foram analisados os pontos do estudo de caso e propostas algumas melhorias e apontamentos para ajudar no controle de execução das metas e objetivos.

Através desses dados e de análises pontuais, que dizem respeito ao ambiente interno e externo da empresa, foi possível estabelecer uma relação entre ela e seus concorrentes. Através de uma pesquisa foram identificadas suas semelhanças e diferenças, o que, posteriormente, levou ao desenvolvimento de alguns pontos relacionados a metas e vantagem competitiva dentro dessa visão estratégica.

Finalmente, foi possível cruzar essas informações e propor objetivos estratégicos e metas que, segundo a pesquisa, deverão ser cumpridas de imediato ou

posteriormente à retomada do cenário pós-pandemia, durante o próximo primeiro ano de operação e, a partir de então, em uma projeção para os próximos 5 anos. Convém destacar que, a cada ano, tais metas e objetivos devem ser revistos, a fim de afiná-los segundo o desempenho alcançado pela empresa dentro do seu nicho de mercado.

A principal contribuição desta pesquisa é trazer essa reflexão para arquitetos empreendedores sobre o profissional e sua formação como um todo, visando levá-lo ao questionamento sobre a verdadeira importância de se aprofundar em temas que complementem a sua formação.

Por experiência própria da autora, o mercado da arquitetura funciona de maneira intuitiva, no calor do dia a dia e do funcionamento da empresa; a administração fica a cargo dos próprios donos, que não possuem qualquer estudo ou direcionamento relacionado às tendências de mercado externo. No decorrer deste estudo, percebeu-se que a análise desse cenário externo é de fundamental importância para gerir o negócio, prevendo cenários e antecipando ações dentro desse meio.

Por cultura, arquitetos e engenheiros tem como hábito analisar o “dentro”, seus erros e acertos dentro de um processo, mas o entorno é pouco considerado, até que, por um ou outro fator, ele chegue até a empresa em forma de crise e realmente influencie nos seus resultados.

Como mencionado nos capítulos anteriores, apesar de o panorama exposto deter características altamente pessimistas e, por consequência, afetar a confiança das pessoas em todos os aspectos, toda crise pode vir a tornar-se uma oportunidade, seja por meio de uma reestruturação, de uma visão interna a uma vantagem competitiva que os outros concorrentes não enxergam, da criação de um novo produto nesse contexto, da especialização em algo ou até na mudança do nicho de mercado de atuação.

Enxergar as oportunidades depende da motivação dos empreendedores em buscar informações, indicativos e estudos sobre tendências. A exemplo disso, na pesquisa proposta, foram expostos dados divulgados pelo evento *online* realizado pela Associação Brasileira de *Design*, o ConaD 2020. Durante o evento, houve discussões sobre uma série de mudanças de comportamento dentro da sociedade, não somente de maneira negativa, mas pontuando as mudanças positivas e o que se

pode esperar nos próximos meses. Assim, conclui-se que há um lado positivo nessa crise, apesar de, em um primeiro momento, essa possibilidade não ser visível.

O profissional que souber ler esses sinais e aplicar de forma consciente e assertiva os conceitos de melhorias propostas nesse trabalho em forma de objetivos estratégicos e metas, terá maior facilidade para manter-se em pé, passada a tempestade.

É fundamental levar em consideração que o empreendedor que está treinando seu olhar perante os acontecimentos e afinando sua visão estratégica terá um entendimento melhor desse cenário, além de maior clareza para lançar seus objetivos estratégicos e metas, a fim de garantir sua sobrevivência durante esta fase, ou até sair mais forte do que quando entrou.

REFERÊNCIAS

ANÁLISE SWOT CRUZADA (TOWS) X ANÁLISE SWOT: QUAL A DIFERENÇA?

Siteware, São Paulo, 2020. Disponível em:

<<https://www.siteware.com.br/metodologias/analise-swot-cruzada/>>. Acesso em: 12 ago. 2020.

ANDRADE, Vinícius et al. Projeto para um museu na avenida paulista. **Vitruvius**.

Disponível em: <https://www.vitruvius.com.br/revistas/read/projetos/18.206/6880>

Acesso em: 08 de junho de 2020.

ANSOFF, I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo, SP: Atlas, 1990.

ARQUITETO E URBANISTA – SALÁRIO 2020 E MERCADO DE TRABALHO EM

ARQUITETURA. **Salário**. São Paulo, 2020. Disponível em:

<<https://www.salario.com.br/profissao/arquiteto-urbanista-cbo-214125/>>. Acesso em: 04 jul. 2020.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem**

competitiva. São Paulo, SP. Pearson Prentice Hall, 2007.

BCIC. **Banco de dados**. Brasília, 2020. Disponível em:

<<http://www.cbicdados.com.br/menu/pib-e-investimento/pib-brasil-e-construcao-civil>>. Acesso em: 04 mai. 2020.

CAU. **Manual do Arquiteto e Urbanista**. 2ª Edição ed. [s.l.]. Conselho de

Arquitetura e Urbanismo, 2015a.

_____. **Manual do Arquiteto e Urbanista**. 2ª Edição ed. [s.l.]. Conselho de

Arquitetura e Urbanismo, 2015b.

_____. **Anuário de arquitetura e urbanismo**. Brasília. Conselho de Arquitetura e

Urbanismo, 2019.

_____. **Os principais dados e mapas sobre o mercado de Arquitetura e**

Urbanismo no Brasil. Anuário 2018. V. 2 n. 1. Brasília, abr. 2018. 116 p.

_____. **Anuário de arquitetura e urbanismo 2019**. Brasília, 2019. 113p.

Disponível em: <<https://caubr.gov.br/wp-content/uploads/2019/06/ANU%C3%81RIO-FINAL->

WEB.pdf?fbclid=IwAR1bhBtiVET9YNmYsyFfYrn5f0nALmaqiVZWUmIMPA3DgOVqQXBpv7RMheA>. Acesso em: 18 jun. 2020.

_____. **O maior diagnóstico sobre arquitetura e urbanismo já feito no Brasil**.

Disponível em: <<https://www.caubr.gov.br/pesquisa2015/>>. Acesso em: 18 jun. 2020.

_____. **Crise no mercado da construção afeta os arquitetos**. Disponível em

<http://www.investimentosenoticias.com.br/noticias/negocios/crise-no-mercado-de-construcao-afeta-servico-de-arquitetos>. Acesso em 22 de junho de 2020.

_____. **Arquitetos e urbanistas debatem como empreender no pós-pandemia.**

Disponível em: <<https://www.caubr.gov.br/arquitetos-e-urbanistas-debatem-como-empreender-no-pos-pandemia/>>. Acesso em: 23 jun. 2020.

CBIC. **Indicadores Imobiliários Nacionais - 4 o Trimestre 2019.** São Paulo, SPSENAI / BRAIN / CBIC, 2019.

_____. **Após cinco anos negativos, construção civil crescer 1,6% em 2019.**

Disponível em: <<https://cbic.org.br/apos-cinco-anos-negativos-construcao-civil-cresce-16-em-2019/>>. Acesso em: 25 jun. 2020.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico - Fundamentos e Aplicações.** 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

COMO ELABORAR A DECLARAÇÃO DE MISSÃO DA EMPRESA, COM EXEMPLOS. **Wix Blog.** São Paulo, 2019. Disponível em: <<https://pt.wix.com/blog/2019/03/como-elaborar-declaracao-missao-empresa/>>. Acesso em: 02 abr. 2020.

CONJUNTO NACIONAL. **Wikipédia,** 2020. Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Conjunto_Nacional>. Acesso em: 08 abr. 2020.

CUNHA, M. F. DA. **Planejamento estratégico e de marketing para uma microempresa projetista de arquitetura.** [s.l.] Universidade de São Paulo., 2018.

DICIO, 2020. Dicionário Online de Português, 2020. Disponível em: <<https://www.dicio.com.br/ressignificar/>> Acesso em: 12 jun. 2020.

FISCHMANN, A. **Implementação de estratégias:** identificação e análise de problemas. São Paulo, SP. FEA-USP, 1987.

FORTALEÇA SEU POSICIONAMENTO E SEUS DIFERENCIAIS COM AS 5 FORÇAS DE PORTER. **Endeavor.** São Paulo, 2020. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/estrategia-e-gestao/5-forcas-de-porter/>>. Acesso em: 02 abr. 2020.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS; INSTITUTO BRASILEIRO DE ECONOMIA. **Sondagem da construção:** índice de confiança da construção. São Paulo, abr. 2018. 3 p.

GLOBONEWS. **Jornal Nacional.** Rio de Janeiro, 2020. Disponível em: <<https://globoplay.globo.com/v/8661508/> 29 de junho de 2020>. Acesso em: 04 ago. 2020.

HILL, C.; JONES, G. **O essencial da administração estratégica:** casos reais e aplicação prática da teoria. São Paulo: Saraiva, 2013. 418 p.

IBGE. **IBGE - PIB.** Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/explica/pib.php> . Acesso em: 15 mar. 2020.

LOT, A. C. M. **Planejamento Estratégico: Estudo de caso de um escritório de arquitetura em Ribeirão Preto.** [s.i.] Universidade de São Paulo, 2020.

MULDER, P. TOWS Matrix. **Tools Hero**, 2015. Disponível em: <<https://www.toolshero.com/strategy/tows-matrix/>>. Acesso em: 21 mar. 2020.

OBJETIVOS DA NOSSA EMPRESA. **Jeans sem decência**. São Paulo, 2020. Disponível em: <http://jeansemdecencia.blogspot.com/2011/08/parte-i-oportunidades_08.html>. Acesso em: 04 jul. 2020.

OLIVEIRA, D. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. São Paulo: Atlas, 2008a.

OLIVEIRA, O. J. **Modelo de Gestão para pequenas empresas de projeto de edifícios**. 2005. 279 p. – Tese (Doutorado) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2005.

OLIVEIRA, O. J.; MELHADO, S. B. **Como administrar empresas de projeto de arquitetura e engenharia civil**. São Paulo: Pini, 2006. 64 p.

PAULA, Gilles B. Balanced Scorecard (BSC): enxergando sua empresa por novas perspectivas. **Treasy**. Joinville 2015. Disponível em: <https://www.treasy.com.br/blog/balanced-scorecard-bsc/> Acesso em: 12 de julho de 2020.

PMI. **A Guide to the Project Management Body of Knowledge**. 5 ed. Newton Square, PA: PMI Inc., 2013.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. [s.l.] ELSEVIER, 1989.

SABOYA, Renato T.; NETTO, Vinícius M.; VARGAS, Júlio Celso. Fatores morfológicos da vitalidade urbana. **Vitruvius**. Disponível em: <https://www.vitruvius.com.br/revistas/read/arquitextos/15.180/5554%20-%20Acesso%20em%2014%20jul.%202020>. Acesso em: 16 de julho de 2020.

SEBRAE. **Cenários prospectivos: o setor de construção no Brasil de 2016 a 2018**. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/06c6fd6c070c9fc2128072f868de06cb/\\$File/7531.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/06c6fd6c070c9fc2128072f868de06cb/$File/7531.pdf)>. Acesso em: 30 abr. 2020.

_____. **Como montar um escritório de arquitetura**. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/como-montar-um-escritorio-de-arquitetura,cbb32f06cd841510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 05 mar. 2020.

_____. **Como elaborar um plano de negócios**. Brasília, 2013. 164 p. Disponível em: <<https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mg/artigos/aprenda-a-fazer-um-plano-de-negocio,30a20170a8c86410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 22 abr. 2020.

SECOVI – SINDICATO DA HABITAÇÃO DE SÃO PAULO. **Anuário do mercado imobiliário 2017**. São Paulo, 2017. 256 p

SINAENCO. **Perfil Arquitetura e Engenharia Consultiva 2017**. Disponível em: <<https://sinaenco.com.br/dados-setoriais/perfil-2017/>>. Acesso em: 08 abr. 2020.

SINDUSCON-SP. **PIB da construção cai no primeiro trimestre**. Disponível em: <<https://sindusconsp.com.br/pib-da-construcao-cai-24-no-primeiro-trimestre/>>. Acesso em: 02 jul. 2020.

TERENCE, A. C. F. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa**: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento. Universidade de São Paulo, São Carlos, SP, 2002.