

GEÓRGIA DE BARROS SERRANO

**Planejamento estratégico de microempresa de arquitetura**

São Paulo

2022

GEÓRGIA DE BARROS SERRANO

## **Planejamento estratégico de microempresa de arquitetura**

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

Orientadora:

Prof. Mariana Wyse

São Paulo

2022

## Catlogação-na-Publicação

Serrano, Geórgia de Barros.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MICROEMPRESA DE ARQUITETURA /  
G. de B. Serrano – São Paulo, 2022.

82 p.

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

1.Gestão de Projetos 2. Planejamento Estratégico 3. Microempresa de  
Arquitetura. I.Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Poli-Integra II.t.

Dedico esta Monografia à minha referência e inspiração, que também chamo de  
Mãe.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente à minha colega profissional que um dia também foi minha gestora, Amanda Pedrassolli. Ela foi a incentivadora para início do curso.

Ao meu namorado Márcio, pela compreensão e paciência durante os últimos 3 anos e por sempre apoiar e contribuir nas minhas decisões.

À minha mãe, uma profissional e líder exemplar, que muito contribuiu para a minha formação, seja pela troca de experiências ou dedicação a mim.

Agradeço também à minha irmã por estar sempre disponível em me auxiliar e motivar.

Agradeço a minha amiga Thalita, pela nossa união e colaboração, que foram fundamentais para a minha trajetória.

A todos os professores pelo conhecimento compartilhado e principalmente à minha orientadora, Professora Mariana Wyse. Obrigada, por toda atenção dedicada a mim, por me inspirar e contribuir com tanta maestria e conhecimento.

## RESUMO

A indústria da construção civil sofreu impactos devido a pandemia de Covid-19. Apesar dos percalços iniciais, o mercado imobiliário foi um dos que conseguiram sobreviver e crescer em meio à crise.

Da mesma forma, o mercado de arquitetura também viu suas demandas aumentarem durante o isolamento social. A necessidade de ressignificação dos espaços e adequações para um novo estilo de vida fez com que os projetos de arquitetura fossem mais valorizados. Paralelamente, as empresas de projeto precisaram ser adaptadas para atendimento remoto, flexível, ágil e dinâmico para manterem-se ativas.

Segundo o mais recente anuário de Arquitetura e Urbanismo elaborado pelo Conselho de Arquitetura e Urbanismo (CAU) do Brasil (CAU, 2019), o número de profissionais de arquitetura e urbanismo vem aumentando a cada ano. Os dados dão indícios de que não existem barreiras de entrada consistentes, porém, aliado a isto, temos profissionais com lacunas de habilidades gerenciais, que pouco foram orientados em relação ao mercado, gestão de empresas e, especialmente, planejamento estratégico. Neste sentido, aponta-se a necessidade de aprofundamento no tema, a fim de que as empresas alcancem espaços de destaque no mercado.

Para tanto foi realizada uma revisão bibliográfica sobre planejamento estratégico e um estudo exploratório sobre uma microempresa de arquitetura, e, por fim, com base nos conhecimentos adquiridos, nos dados coletados e nas análises realizadas, foi possível definir o Plano Estratégico com objetivos, metas e ações para estruturar a microempresa, possibilitando a estruturação da proposta de valor da mesma para que alcance seus objetivos e atinja vantagem competitiva no mercado em que atua.

**Palavras chaves:** Gestão de projetos. Planejamento Estratégico. Gestão Ágil.

## ABSTRACT

The construction industry has suffered impacts due to the Covid-19. Despite the initial setbacks, the real estate market was one of those that managed to survive and grow in the midst of the crisis.

Likewise, the architecture market also saw its demands increase during social isolation. The need to re-signify spaces and adapt to a new lifestyle made architectural projects more valued. At the same time, project companies needed to be adapted to remote work, flexible, agile and dynamic services to remain active.

According to the most recent yearbook of Architecture and Urbanism prepared by the Council of Architecture and Urbanism (CAU) of Brazil (CAU, 2019), the number of professionals in architecture and urbanism is increasing every year. The data indicates that there are no consistent entry barriers, however, in addition to this, we have professionals who lack managerial skills, who had little orientation regarding market analysis, business management and specially, strategic planning. In this sense, there is a need to deepen this area, in order to stand out in the market.

For that, a bibliographic review on strategic planning and an exploratory study on a micro-architecture company was carried out, evaluating its situation and based on the knowledge acquired, the data collected and the analysis carried out, it was possible to define a Strategic Plan with objectives, goals and actions to structure the micro-enterprise, enabling the structure of its value proposition to achieve its goals and competitive advantage in the market in which it operates.

**Keywords:** Project management. Strategic planning. Architecture Microenterprise. Exploratory Study. Internal and external analysis. Objectives. Goals. Shares.

## LISTA DE FIGURAS

|   |    |
|---|----|
| <b>Figura 1</b> – Evolução do INCC Total, INCC Materiais e equipamentos e INCC Mão de obra entre Julho de 2020 e Novembro de 2021.....  | 1  |
| <b>Figura 2</b> – PIB Construção Civil – Variação (%) Trimestre/trimestre imediatamente anterior com ajuste sazonal.....  | 2  |
| <b>Figura 3</b> – Comparativo do aumento dos custos da construção com o preço dos imóveis.....  | 3  |
| <b>Figura 4</b> – Perfil dos arquitetos e urbanistas e evolução das empresas de Arquitetura e Urbanismo.....  | 5  |
| <b>Figura 5</b> – As 5 forças de Porter.....  | 20 |
| <b>Figura 6</b> – Matriz SWOT.....  | 23 |
| <b>Figura 7</b> – O modelo VRIO.....  | 25 |
| <b>Figura 8</b> - Utilizando a análise VRIO para planejamento estratégico.....  | 26 |
| <b>Figura 9</b> – Perspectivas da BSC.....  | 28 |
| <b>Figura 10</b> - Fluxograma conceitual das consequências de capacidades ágeis e reconhecimento de estratégias emergentes.....   | 35 |
| <b>Figura 11</b> – Dados dos seguidores do Instagram da empresa caso.....   | 41 |
| <b>Figura 12</b> – Gráfico de resposta do questionário enviado para os clientes para a pergunta: “Por que você escolheu a empresa caso?”.....                                     | 43 |
| <b>Figura 13</b> – Gráfico de resposta do questionário enviado para os clientes para a pergunta: “Você percebe algum(uns) diferencial(ais) na contratação do nosso serviço?”..... | 45 |
| <b>Figura 14</b> – Respostas dos questionários enviados antes do grupo focal.....   | 47 |



## LISTA DE TABELAS

**Tabela 1** – As 4 motivações mais citadas, para introduzir o Gerenciamento ágil de projetos em indústrias além do desenvolvimento de Software em TI.....30

**Tabela 2** – Os 4 desafios mais citados, na aplicação do Gerenciamento ágil de projetos em indústrias além do desenvolvimento de Software em TI.....30

## LISTA DE QUADROS

|   |    |
|---|----|
| <b>Quadro 1</b> - Estratégias e ações para introduzir o gerenciamento ágil de projetos..... | 32 |
| <b>Quadro 2</b> - Estratégias para gerenciar os problemas relacionados ao cliente.....      | 50 |
| <b>Quadro 3</b> - Ranking de atributos.....   | 53 |
| <b>Quadro 4</b> – Análise VRIO.....   | 60 |
| <b>Quadro 5</b> - Matriz SWOT da empresa caso.....  | 65 |
| <b>Quadro 6</b> – Objetivos estratégico por tema da BSC.....                                | 69 |
| <b>Quadro 7</b> – Objetivos estratégicos, metas e ações.....                                | 69 |

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

**BSC** – Balanced Scorecard

**CAU** – Conselho de Arquitetura e Urbanismo

**CBIC** – Câmara Brasileira da Indústria da Construção

**CD** - Capacidades Dinâmicas

**OI** - Organização Industrial

**PIB** – Produto Interno Bruto

**PM** - Processos de Mercado

**SEBRAE** - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

**SWOT** – Strengths, Weakness, Opportunities, Threats

**TI** – Tecnologia da informação

**VBR ou RBC** - Visão baseada em Recursos

**VRIO** – Valor, Raridade, Imitabilidade, Organização

## SUMÁRIO

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1. INTRODUÇÃO</b> .....   | <b>1</b>  |
| <b>1.1 CONTEXTO</b> .....  | <b>1</b>  |
| <b>1.2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA</b> .....   | <b>4</b>  |
| <b>1.3 QUESTÕES</b> .....  | <b>7</b>  |
| <b>1.4 JUSTIFICATIVA</b> .....   | <b>8</b>  |
| <b>1.5 OBJETIVOS</b> .....   | <b>8</b>  |
| <b>1.6 METODOLOGIA</b> .....   | <b>9</b>  |
| <b>2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA</b> .....  | <b>11</b> |
| <b>2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO</b> .....  | <b>11</b> |
| <b>2.1.2 CONCEITO</b> .....  | <b>11</b> |
| <b>2.1.2.1 Correntes teóricas genéricas de Planejamento Estratégico</b> .....                | <b>12</b> |
| <b>2.1.2.2 Correntes teóricas, vantagem competitiva e visão baseada em recursos</b><br>..... | <b>16</b> |
| <b>2.1.3 FERRAMENTAS</b> .....   | <b>19</b> |
| <b>2.1.3.1 Cinco forças de Porter</b> .....  | <b>19</b> |
| <b>2.1.3.2 Matriz SWOT</b> .....   | <b>22</b> |
| <b>2.1.3.3 Matriz VRIO</b> .....   | <b>24</b> |
| <b>2.1.3.4 Balanced Scorecard - BSC</b> .....  | <b>26</b> |
| <b>2.2 METODOLOGIAS ÁGEIS</b> .....  | <b>28</b> |
| <b>3 ESTUDO EXPLORATÓRIO</b> .....   | <b>36</b> |
| <b>3.1 HISTÓRICO DA EMPRESA E SITUAÇÃO ATUAL</b> .....                                       | <b>36</b> |
| <b>3.2 ÁREAS DE ATUAÇÃO, SERVIÇO E PRODUTO</b> .....   | <b>37</b> |
| <b>3.3 ESTRUTURA E RECURSOS DA EMPRESA</b> .....   | <b>38</b> |
| <b>3.4 PÚBLICO ALVO</b> .....  | <b>40</b> |
| <b>3.5 MISSÃO, VISÃO E VALORES</b> .....   | <b>42</b> |
| <b>3.6 ANÁLISES DE MERCADO</b> .....   | <b>42</b> |
| <b>3.6.1 ANÁLISE DOS CLIENTES</b> .....  | <b>42</b> |
| <b>3.6.2 BENCHMARK E ANÁLISE COM OS CONCORRENTES</b> .....                                   | <b>46</b> |
| <b>3.6.3 ANÁLISE DOS FORNECEDORES</b> .....  | <b>54</b> |
| <b>3.7 ANÁLISES DO AMBIENTE INTERNO E EXTERNO</b> .....                                      | <b>55</b> |
| <b>3.7.1 ANÁLISE EXTERNA</b> .....   | <b>55</b> |
| <b>3.7.2 VRIO – ANÁLISE INTERNA</b> .....  | <b>59</b> |
| <b>3.7.3 SWOT – ANÁLISE INTERNA E EXTERNA</b> .....  | <b>64</b> |

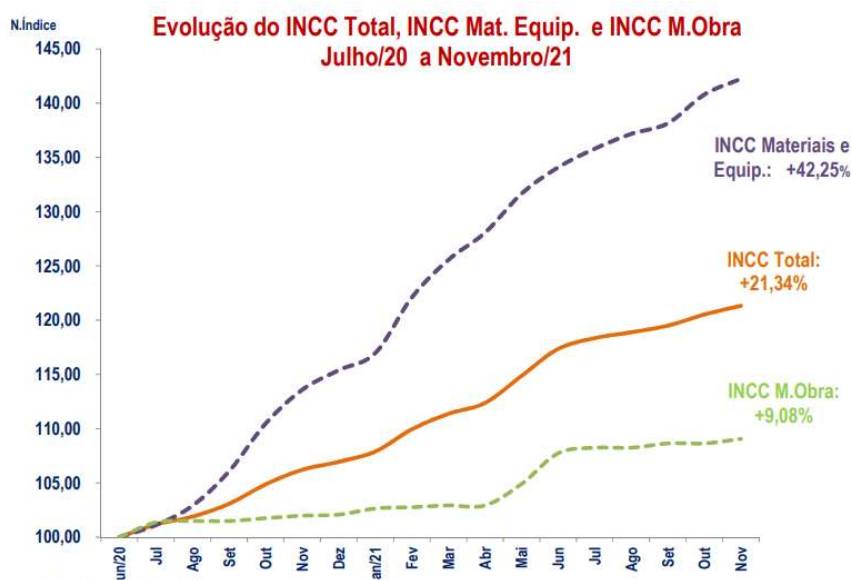
|   |           |
|---|-----------|
| <b>3.8 OBJETIVOS PARA O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....</b> | <b>68</b> |
| <b>3.8.1 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....</b>                  | <b>71</b> |
| <b>3.8.2 METAS E AÇÕES.....</b>                           | <b>73</b> |
| <b>4. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>                      | <b>80</b> |

## 1. INTRODUÇÃO

### 1.1 CONTEXTO

A indústria da construção civil sofreu impactos devido a pandemia de Covid-19. O setor foi afetado devido à paralisação de atividades, redução das jornadas de trabalho, bloqueios na exportação e alta do dólar. A falta de insumos fez com que o preço de diversos materiais ficasse mais caro e os prazos de entregas mais lentos. Além disso, a baixa produção e a alta demanda, somadas à desvalorização da moeda e alta carga tributária, encareceram os materiais (MENDONÇA et al., 2021; COLARES et al., 2021).

**Figura 1** – Evolução do INCC Total, INCC Materiais e equipamentos e INCC Mão de obra, entre Julho de 2020 e Novembro de 2021



Fonte: Fundação Getúlio Vargas (CBIC, 2021)

Alguns desses fatores dificultaram o andamento das obras, seja pela falta de mão de obra ou de insumos, seja pelas empresas não estarem preparadas para lidar com os impactos financeiros e com o trabalho remoto, consequência do isolamento social. Somente após quase um ano do início da pandemia a indústria da construção civil conseguiu se recuperar e voltar às atividades (CBIC, 2021).

Mesmo com os desafios impostos, o estudo do PIB da Construção disponibilizado pela Câmara Brasileira da Indústria da Construção (CBIC) aponta

para o crescimento do índice há cinco trimestres consecutivos. Isto se explica pela demanda consistente por imóveis, devido às baixas taxas de juros (observadas até o final de 2021) e o incremento do crédito imobiliário (OLIVEIRA, 2021).

**Figura 2 – PIB Construção Civil – Variação (%) Trimestre/trimestre imediatamente anterior com ajuste sazonal**



Fonte: Fundação Getúlio Vargas (CBIC, 2021)

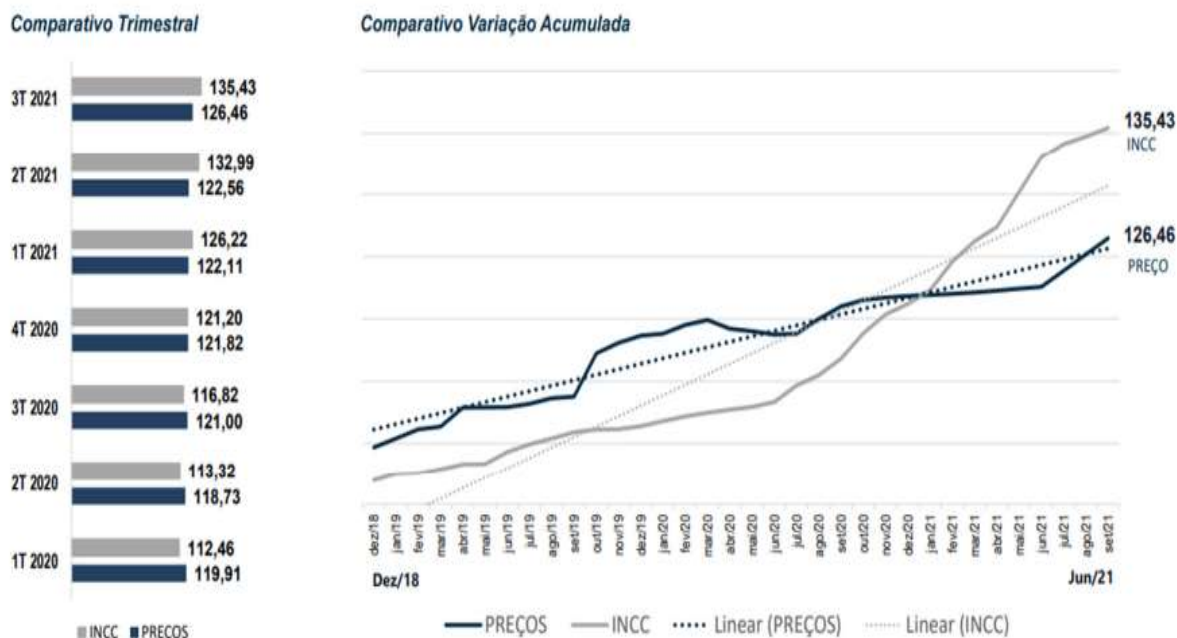
Além das baixas taxas de juros, a demanda consistente por imóveis surgiu também à medida que o isolamento social se fazia necessário e que a população enxergava a importância da sua própria residência. A busca por novas moradias e por moradias adequadas ao novo momento impulsionou o setor.

O mercado imobiliário foi um dos que conseguiram sobreviver em meio à pandemia, e de forma rápida, apesar dos percalços iniciais. Segundo dados da Câmara Brasileira da Indústria e da Construção (CBIC, 2021), as vendas de imóveis novos em 2021 cresceram 42,29% em relação ao ano de 2019. Um fator relevante apontado pela CBIC é que o aumento dos custos da construção ainda não foi repassado integralmente para os preços dos imóveis, conforme demonstrado na Figura 3 - Comparativo do aumento dos custos da construção com o preço dos imóveis.

Figura 3 – Comparativo do aumento dos custos da construção com o preço dos imóveis

## PREÇO

### Preço Médio Indicador (R\$ mil)



A CBIC (2021) traça como cenário futuro um crescimento da economia entre 0,5% e 1%, e diante disso, a construção poderá crescer 2% em 2022. A alta das taxas de juros dos financiamentos terá impactos negativos sobre o mercado que não terá mais o crescimento observado em 2021. O segmento de habitação poderá sofrer em consequência do mercado de trabalho ainda fragilizado, da grande informalidade, da renda deprimida e do elevado comprometimento do orçamento doméstico com outras despesas.

Portanto o cenário ainda é de incerteza. Neste contexto deve-se buscar sobrevivência através de processos racionalizados e o aprimoramento da capacidade de resposta a mudanças. Independente da situação de crise, essa busca deve fazer parte da rotina de uma empresa, a fim de garantir melhorias contínuas.

Da mesma forma que o setor imobiliário, o mercado de arquitetura também viu suas demandas aumentarem durante o isolamento. A moradia passou a ter o conceito de lar, a casa que antes poderia passar despercebida passou a ter significado de refúgio, proteção, amor, coragem. A



rotina da casa mudou e foi necessário absorver diferentes necessidades, como o trabalho, por exemplo. O conceito de *Homebodies* e a tendência *Cosyliving* surgem, e conforto virou palavra de ordem em tudo que for produzido para as residências. É a caracterização dos espaços de convivência para serem mais aconchegantes e confortáveis, devido ao maior tempo gasto dentro de casa e o papel dela como espaço doméstico e de lazer, impulsionando cada vez mais a economia doméstica. (BARROS, 2021)

Segundo estudo desenvolvido pela *Archademy*, empresa startup voltada para arquitetos e designers com 900 profissionais, 80% dos entrevistados tiveram aumento no número de projetos desenvolvidos no período. Segundo os participantes da pesquisa, 95,5% receberam propostas para a readequação de espaços residenciais. Dentre essas mudanças, chama a atenção a porcentagem de pedidos para criação de ambientes para home office: 65,8%. Essa é uma das principais mudanças de estilo de vida notadas nos últimos dois anos, período em que o trabalho remoto se tornou realidade para muitos profissionais (MARTINS, 2022).

De acordo com a pesquisa, 59,3% dos arquitetos passaram a receber propostas de trabalho diferentes daquelas comuns antes da pandemia. Ainda entre os principais tipos de projetos realizados por arquitetos em 2021, 67,4% foram para adequação do layout geral da casa e 58,4% relativos aos espaços de convivência (MARTINS, 2022).

Assim, podemos observar a crescente demanda na busca por serviços dos profissionais de arquitetura. A necessidade de ressignificação dos espaços e adequações para um novo estilo de vida fez com que os projetos de arquitetura fossem mais valorizados e até considerados essenciais. Paralelamente, as empresas de projeto precisaram ser adaptadas para atendimento remoto, flexível, ágil e dinâmico para manterem-se ativas.

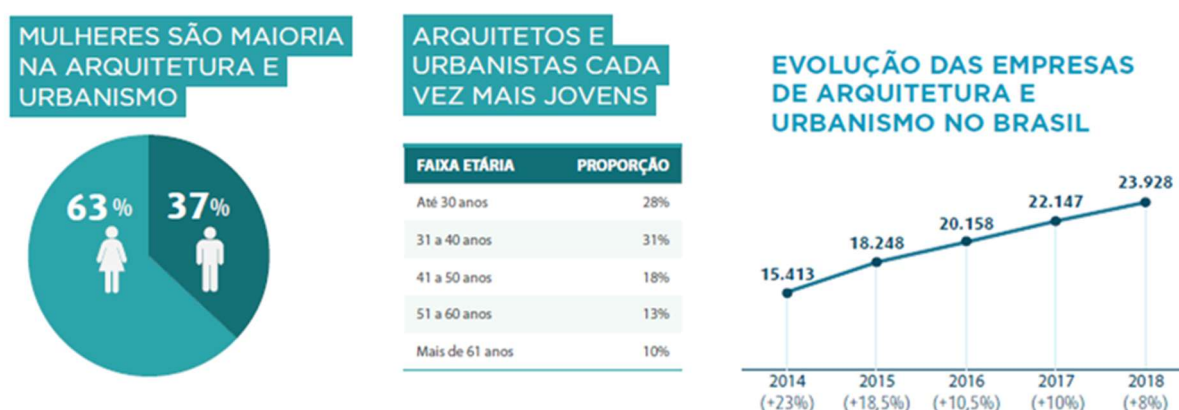
## **1.2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA**

Segundo o mais recente anuário de Arquitetura e Urbanismo elaborado no ano de 2019 pelo Conselho de Arquitetura e Urbanismo (CAU) do Brasil

(CAU, 2019), cerca de 12.000 arquitetos e urbanistas entraram no mercado de trabalho brasileiro em 2018. Trata-se de um número recorde, e que vem aumentando a cada ano e mudando o perfil da profissão. Arquitetura e Urbanismo é hoje uma profissão dominada por mulheres jovens, com menos de 40 anos.

Existem mais arquitetos e urbanistas com menos de 30 anos do que com mais de 50 anos. A maioria dos profissionais ainda está concentrada na Região Sudeste, com um terço deles apenas em São Paulo. O maior estado do Brasil formou mais de 3.500 novos arquitetos e urbanistas em 2018. Foram abertas 1.781 novas empresas de Arquitetura e Urbanismo neste ano, crescimento significativo, mas menor que em anos anteriores, quando havia uma taxa de crescimento em torno de 20% ao ano.

**Figura 4 – Perfil dos arquitetos e urbanistas e evolução das empresas de Arquitetura e Urbanismo**



Fonte: Anuário CAU (2019)

Segundo a Confederação Nacional da Indústria (CNI, 2022), o porte das empresas pode ser definido segundo dois critérios, faturamento ou número de funcionários.

- **Microempresa:** Empresa que tem faturamento anual de até R\$360 mil ou emprega até 9 pessoas no comércio e serviços ou 19 pessoas no setor industrial.
- **Pequena empresa:** Empresa que tem faturamento anual de até R\$ 4,8 milhões por ano ou emprega de 10 a 49 pessoas no comércio e serviços ou de 20 a 99 pessoas na indústria.

- **Empresa de médio porte:** Empresa com faturamento anual de até R\$300 milhões e que emprega de 50 a 99 pessoas para o setor de comércio e serviços, e de 100 a 499 pessoas no setor industrial.
- **Empresa de grande porte:** Empresa com faturamento anual maior que R\$300 milhões e que emprega 100 pessoas ou mais no setor de comércio e serviços e 500 pessoas ou mais no setor industrial.

Cenários de crise fazem com que o número de empresas aumente e os dados apresentados sobre o crescimento do número de empresas de arquitetura dão indícios de que não existem barreiras de entrada consistentes. Porém, aliado a isto, temos profissionais com lacunas em habilidades gerenciais, que pouco foram orientados em relação ao mercado, gestão de empresas, perspectivas do empreendedorismo, estrutura organizacional, gestão da qualidade e especialmente, planejamento estratégico. Neste sentido, aponta-se a necessidade de aprofundamento do tema, a fim de que as empresas alcancem espaços de destaque no mercado.

A definição de Porter (1980) para planejamento estratégico aponta a sua importância como um processo de avaliação e análises tanto do ambiente interno quanto do ambiente externo.

Além disso, o desenvolvimento do planejamento estratégico para uma empresa possibilita aos profissionais envolvidos conhecimento mais aprofundado de seu ramo de atuação, passando por clientes, fornecedores, pontos fortes e fracos, quais são as oportunidades ou ameaças ao seu negócio, entre outros.

A partir destas análises são pensadas ações para estruturação da proposta de valor da empresa para que a mesma alcance seus objetivos e atinja vantagem competitiva no mercado em que atua.

Outro fator que dificulta o posicionamento estratégico de empresas projetistas é abordado por Oliveira e Melhado (2006), quando afirmam que os clientes tendem a não valorizar trabalhos que não conseguem compreender e, como não possuem conhecimento técnico sobre as atribuições de um projetista, tendem a não valorizá-lo.

Sendo assim, além de executar seu trabalho com competência, o arquiteto precisa desenvolver habilidades de comunicação para auxiliar a melhor compreensão de seus serviços e, conseqüentemente, angariar mais contratos (OLIVEIRA; MELHADO, 2006), tendo o cliente como parte interessada central de seus processos.

Num cenário de frequentes mudanças e de necessidade de maior centralidade do cliente nos processos de projeto, a capacidade de uma organização em reagir rapidamente às mudanças e se adequar às questões relacionadas ao cliente é o que define a sua agilidade.

Assim, as práticas ágeis vêm ganhando popularidade, pois se enquadram em uma estrutura de trabalho interativa, com equipes independentes, onde o maior foco é a orientação ao cliente e o alto nível de comunicação entre os membros do time e os agentes externos.

### **1.3 QUESTÕES**

A questão central da pesquisa é relativa ao desenvolvimento do planejamento estratégico de uma microempresa de arquitetura em um contexto de frequente mudanças. Alguns clássicos da literatura de gestão serão abordados para entender a aplicação do conceito e ferramentas de planejamento estratégico e sua introdução dentro de um negócio, além de conceitos de agilidade.

Com base no contexto atual de incertezas, assumindo as possibilidades tanto de riscos quanto de oportunidades, é necessário preparo para responder rapidamente a mudanças que podem vir. A flexibilidade é fundamental para manter a eficiência dos processos.

Serão discutidas questões para reconhecimento de problemas em uma organização, bem como identificação de chances de melhoria e por fim, a definição do plano estratégico da empresa caso.

## **1.4 JUSTIFICATIVA**

A escolha do tema parte da experiência da autora enquanto sócia e gestora de uma microempresa projetista de arquitetura, que teve contato, a partir do curso de Gestão de Projetos na Construção Civil da Escola Politécnica da USP (Poli Integra), com disciplinas relacionadas a empreendedorismo, planejamento estratégico e gestão de projetos, as quais buscou aplicar em sua atuação profissional.

A microempresa em questão nasceu e se desenvolveu de forma orgânica, a partir do conhecimento e experiência das duas sócias, impulsionada pelos bons resultados de satisfação dos clientes.

Nos últimos 6 anos, a empresa vem conquistando cada vez mais espaço no mercado. Apesar disso, assim como a maioria das empresas projetistas, a falta de estruturação de processos estratégicos com centralidade no cliente pode barrar o crescimento da empresa, e com isso se faz necessário o planejamento estratégico de modo que o crescimento futuro ocorra de forma organizada e os resultados até então positivos se mantenham e evoluam.

## **1.5 OBJETIVOS**

O principal objetivo do trabalho é desenvolver o plano estratégico para a microempresa de arquitetura em estudo.

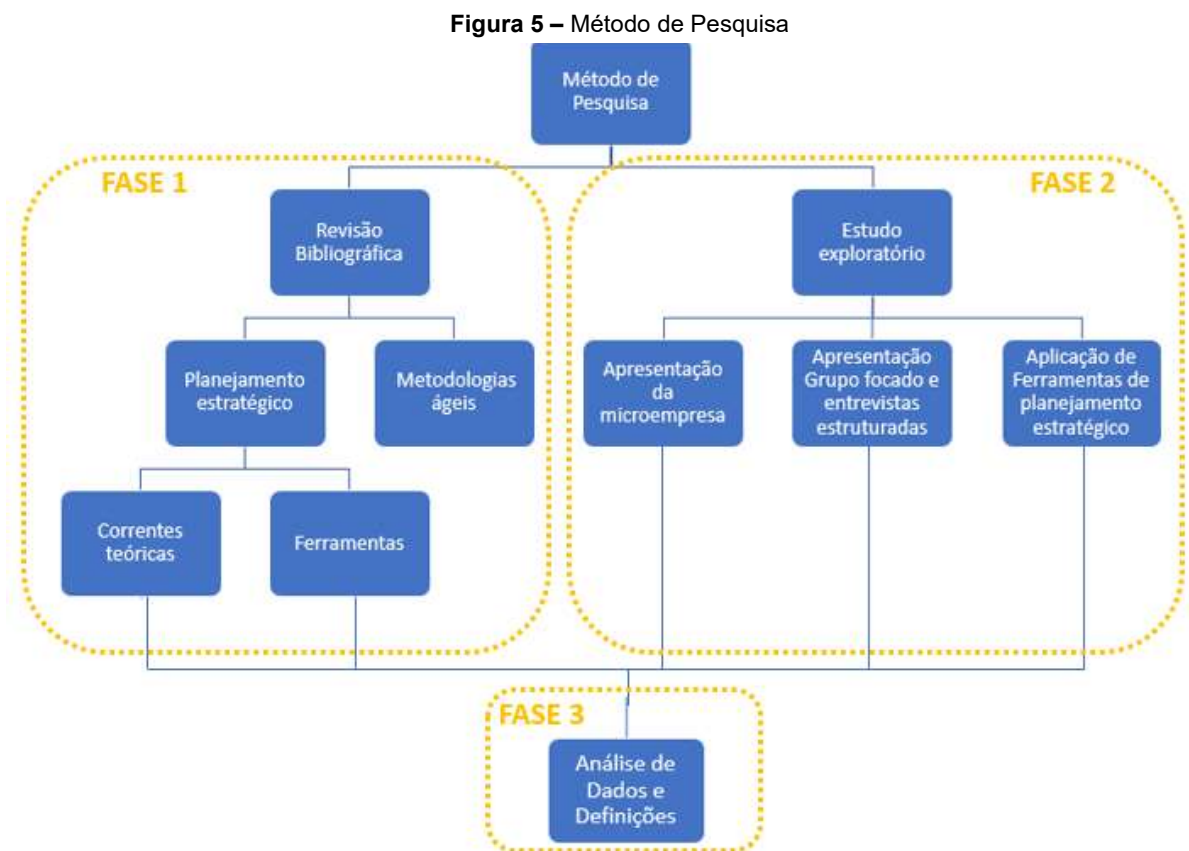
Os objetivos secundários são:

- Analisar o mercado em que está inserida a empresa caso do ponto de vista dos clientes, concorrentes e fornecedores
- Analisar estrategicamente os fatores internos e externos da empresa, a partir de metodologias consolidadas de planejamento estratégico
- Definir objetivos estratégicos para a empresa alinhados com sua missão, visão e valores, a partir das análises realizadas
- Desenvolver um conjunto de metas e ações para a empresa alcançar seus objetivos estratégicos

## 1.6 METODOLOGIA

O presente trabalho é resultado de uma pesquisa exploratória e aplicada de caráter qualitativo, realizada por meio de grupo focado com profissionais da arquitetura e entrevistas estruturadas com clientes e fornecedores da microempresa estudada, a partir dos quais foram realizadas as análises e proposto o planejamento estratégico.

A aplicação dos métodos de pesquisa foi separada em três fases: Revisão bibliográfica, estudo exploratório e o planejamento estratégico. A figura 5 retrata este processo.



Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Na primeira fase foi realizada a pesquisa científica, abordando conceitos e explanações sobre planejamento estratégico e metodologias ágeis. A partir deste estudo, associado ao conhecimento obtido durante o curso, foi possível alcançar embasamento para o desenvolvimento do trabalho.

A fase de estudo exploratório foi composta pelas análises prévias da microempresa, contextualizando-a a partir de seu histórico, áreas de atuação,

serviços prestados, estrutura organizacional, público-alvo e afins. Simultaneamente foram elaborados e realizados o grupo de foco e as pesquisas estruturadas para coleta das informações e, por último, a análise dos dados.

Baseado nas informações coletadas, foram aplicadas algumas ferramentas de planejamento estratégico para realização de análises externas e internas da microempresa. O objetivo da fase 2 foi estudar todos os aspectos relacionados a microempresa e deles interpretar quais seriam os pontos fortes e fracos para orientação do planejamento estratégico.

Por fim, com base nos conhecimentos adquiridos, nos dados coletados e nas análises realizadas, na fase 3 foi possível definir objetivos, metas e ações para estruturar a microempresa, de forma a atender os benefícios de centralidade do cliente e agilidade dos processos de forma direcionada.

## **2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

Neste capítulo serão identificadas as principais correntes teóricas de planejamento estratégico assim como suas respectivas ferramentas. Foram também analisados artigos sobre a relevância e os benefícios da aplicação de metodologias ágeis no processo de planejamento estratégico. Apesar de os princípios orientadores desta metodologia não serem ferramentas de estruturação de planejamento estratégico, eles podem servir como direcionadores no preparo para a gestão de mudanças, trazendo o cliente como foco e dinamismo nos processos, com interatividade e adaptabilidade.

### **2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

#### **2.1.2 CONCEITO**

Se uma empresa busca evolução e aprimoramento é necessário que ela busque oportunidades de melhorias a partir de uma análise detalhada do contexto em que ela está inserida, seja ele econômico, social ou ambiental.

Oliveira et al. (2013), em tempos definidos por fortes competições e dinâmicas, as vantagens competitivas inclinam-se para serem facilmente copiadas ou superadas pela concorrência, a garantia é que os estrategistas do terceiro século deverão possuir informações cada vez mais confiáveis, precisas e imediatas sobre o que está acontecendo ao seu redor, permitindo que seja possível identificar e prever agilmente as ameaças e oportunidades do seu ambiente de negócios e reconhecer os fatores internos que podem ter algum impacto em seu processo estratégico e portanto, em seu desempenho competitivo.

O processo de planejamento é uma ferramenta utilizada para administrar as relações tanto pessoais como organizacionais com o futuro. A necessidade de planejar estrategicamente é resultado de dois conjuntos de forças principais: O primeiro compreende as oportunidades e desafios criados pelos segmentos do ambiente, como concorrência, consumidores, tecnologia, fontes de matéria-prima e outros elementos; e o segundo compreende os problemas e oportunidades que surgem nos sistemas internos da organização, como as



competências de seus funcionários, a tecnologia de suas máquinas, equipamentos e processos, sua disponibilidade de capital etc. (MAXIMINIANO, 2000)

### **2.1.2.1 Correntes teóricas genéricas de Planejamento Estratégico**

Oliveira et al. (2013), na bibliografia de estratégia, um conjunto de teorias e modelos foi desenvolvido nas últimas décadas para explicar porque algumas organizações são capazes de obter e manter vantagem competitiva a longo prazo e outras não, mesmo estando todas estabelecidas no mesmo mercado (BARNEY; HESTERLY, 2007). E dentre as principais estão as da Organização Industrial (OI), de Processos de Mercado (PM), da Visão Baseada em Recursos (VBR ou RBV, no inglês) e das Capacidades Dinâmicas.

Em resumo, a Organização Industrial e os Processos de Mercado sofreram influência pelo pensamento econômico dos anos de 1940 a 1950 (Mason, Bain, Schumpeter e Hayek). Por exemplo, para os autores de OI, o comportamento e o desempenho das organizações dependem da estrutura do setor e do mercado em que atuam.

Consequentemente, as empresas são tratadas como variáveis dependentes das condições competitivas que existem em seus respectivos setores, cabendo aos seus responsáveis estratégicos apenas o papel de adaptação da sua organização diante dos desafios impostos pelo seu ambiente de negócio.

Assim, a estrutura do mercado e da indústria determina o comportamento (estratégia) e, portanto o desempenho da organização (PORTER, 1980). Essa condição foi descrita em estudos realizados por Michael Porter no início dos anos de 1980 quando se tratava de assuntos como estratégia e vantagem competitiva, técnicas para análise da indústria e da concorrência. Em seu modelo que é conhecido na literatura como “Cinco Forças” (poder de barganha dos fornecedores e dos compradores, ameaças de novos entrantes e de produtos substitutos e o nível de rivalidade existente entre os concorrentes) ele descreve que o desempenho financeiro de cada negócio depende mais da influência combinada das suas forças do que das capacidades e recursos estratégicos que elas controlam.

Como resultado, os estrategistas desempenhavam um papel secundário diante do impacto de seus respectivos pontos fortes em suas organizações, principalmente na definição do melhor posicionamento estratégico em seu mercado, que poderia ser alcançado por estratégias de diferenciação dos produtos e serviços ou liderança em custos ou de foco ou ambas. Essas estratégias ficaram conhecidas na literatura como estratégias genéricas (PORTER, 1980).

Segundo PORTER (1980) Uma indústria caracteriza-se como fragmentada quando nenhuma companhia possui uma parcela de mercado significativa nem pode influenciar fortemente o resultado da indústria. As indústrias são fragmentadas por diversos motivos, entretanto existem causas econômicas básicas sendo as principais: Barreiras de entrada pouco significativas, despesas indiretas baixas, denso conteúdo de criatividade, controle local rigoroso, serviço personalizado, necessidades variadas de mercado.

Superar a fragmentação pode ser uma oportunidade estratégica muito importante. Os resultados da consolidação de uma indústria fragmentada podem ser bastante significativos, uma vez que os custos de entrada são baixos e, em geral, concorrentes pequenos e relativamente impotentes apresentam pouco risco de retaliação. Uma indústria pode ser considerada fragmentada com base na evidência de apenas um dos fatores listados. Se essa limitação fundamental à consolidação puder ser superada de alguma forma, o resultado muitas vezes é o início de um processo de mudança em toda a estrutura da indústria.

Existem maneiras específicas de buscar estratégias de baixo custo, de diferenciação ou de enfoque descritas no ambiente típico de uma indústria fragmentada. Cada uma visa equilibrar a postura estratégica de uma empresa com a natureza competitiva específica de indústrias distribuídas ou neutralizar as forças competitivas que normalmente operam nessas indústrias. São eles: Descentralização controlada, maior valor agregado, especialização por tipo de produto ou segmento, especialização por tipo de cliente e postura.

O ambiente da indústria fragmentada também cria armadilhas estratégicas. Algumas das armadilhas comuns, que podem atuar como bandeiras vermelhas na análise de alternativas estratégicas são: A busca de

domínio, falta de disciplina estratégica, supercentralização, assumir que os concorrentes têm os mesmos custos e objetivos, reação exagera a novos produtos.

É possível traçar uma metodologia analítica para desenvolver estratégias competitivas em indústrias fragmentadas, analisando a estrutura da indústria e dos concorrentes, os motivos da fragmentação, como superá-la e se esse movimento é de fato lucrativo.

Além da superação da fragmentação, outra estratégia competitiva é a integração vertical. É uma estratégia que consiste em permitir que a empresa tenha total controle sobre os processos da cadeia de produção, sem precisar recorrer a terceiros.

Segundo PORTER (1980), é a combinação de processos de produção, distribuição, vendas e outros processos econômicos tecnologicamente distintos dentro das fronteiras de uma mesma organização que permitirão superar a fragmentação. Na maior parte das situações as empresas acham vantajoso executar internamente uma parte dos seus processos, acreditam que seja mais barato, menos arriscado, ou mais fácil fazer a coordenação quando essas funções são desempenhadas internamente.

Segundo o autor, a decisão por “fazer ou comprar” acaba enfocando apenas nos cálculos financeiros, mas a discussão é mais ampla. A essência deve extrapolar a análise de custo e investimento necessário, considerando os problemas estratégicos mais amplos no que diz respeito à administração de uma entidade integrada verticalmente ou não, e esses problemas dificilmente são quantificáveis.

Para descobrir a extensão estrategicamente apropriada da integração vertical para a empresa, é necessária uma confrontação dos benefícios econômicos e administrativos dessa integração com os custos econômicos e administrativos. Essa comparação e os custos divergem muito dependendo da indústria em questão e da situação estratégica da empresa (PORTER, 1980).

Segundo o SEBRAE (2004) apud OLIVEIRA (2005), o planejamento estratégico é um conjunto de processos, contínuos e sistemáticos, que concentram a atenção, recursos e esforços da empresa em um caminho para

que ela se organize e atinja um objetivo. É sugerida uma estrutura básica para a elaboração do planejamento estratégico específico para micro e pequenas empresas, composto por quatro fases principais:

1. Formulação dos objetivos organizacionais: A empresa define os objetivos globais que pretende alcançar à longo prazo e estabelece a ordem de importância e prioridade em uma hierarquia de objetivos;
2. Análise interna das forças e limitações da empresa: Faz-se uma análise das condições internas da empresa para permitir a avaliação dos principais pontos fortes e pontos fracos que a organização possui. Os pontos fortes constituem as forças propulsoras da organização, que facilitam o alcance dos objetivos organizacionais, e devem ser reforçados, enquanto que os pontos fracos constituem as limitações e forças restritivas que dificultam ou impedem o seu alcance, e devem ser superados.

Esta análise interna envolve: Análise dos recursos (recursos financeiros, máquinas, equipamentos, matérias-primas, recursos humanos, tecnologia etc.) de que a empresa dispõe para as suas operações atuais ou futuras; Análise da estrutura organizacional da empresa, seus aspectos positivos e negativos, divisão de trabalho entre departamentos e unidades e como os objetivos organizacionais foram distribuídos em objetivos departamentais; e avaliação do desempenho da empresa, em termos de lucratividade, produção, produtividade, inovação, crescimento e desenvolvimento dos negócios.

3. Análise externa: Trata-se de uma análise do ambiente externo à empresa que lhe impõe desafios e oportunidades. A análise externa envolve: Mercados abrangidos pela empresa (características atuais e tendências futuras, oportunidades e perspectivas); concorrência ou competição (empresas que atuam no mercado disputando os mesmos clientes, consumidores ou recursos); e conjuntura econômica (tendências políticas, sociais, culturais e legais que afetam a sociedade e todas as demais empresas).
4. Formulação das alternativas estratégicas: Nessa fase do planejamento estratégico formulam-se as alternativas que a organização pode adotar

para alcançar os objetivos organizacionais pretendidos, tendo em vista as condições internas e externas. As alternativas estratégicas constituem os cursos de ação futura que a organização deverá adotar para atingir seus objetivos globais.

Ainda segundo SEBRAE (2004) apud OLIVEIRA (2005), o planejamento estratégico deve comportar decisões sobre o futuro da organização, tais como:

- Objetivos organizacionais a longo prazo e seu desdobramento em objetivos departamentais detalhados;
- As atividades escolhidas, isto é, os produtos (bens ou serviços) que a organização pretende produzir ou descartar;
- O mercado visado pela organização, ou seja, os consumidores ou clientes que ela pretende abranger com seus produtos/serviços;
- Os lucros esperados para cada uma de suas atividades;
- Alternativas estratégicas quanto às suas atividades (manter o produto atual, maior penetração no mercado, desenvolvimento de novos mercados etc.);
- Interação vertical em direção aos fornecedores de recursos ou integração horizontal em direção aos consumidores ou clientes; e
- Novos investimentos em recursos (materiais, financeiros, máquinas e equipamentos, recursos humanos, tecnologia etc.) para inovação (mudanças) ou para crescimento (expansão).

### **2.1.2.2 Correntes teóricas, vantagem competitiva e visão baseada em recursos**

Oliveira et al. (2013), a outra corrente teórica conhecida como Processos de Mercado, foi formulada principalmente por economistas como Schumpeter (1934) e Hayek (1945). Para o respectivo autor, o dinamismo da concorrência e dos mercados impulsiona o processo estratégico, sobretudo por incentivar comportamentos inovadores ou empreendedores por parte de empresários em busca de lucros acima da média.

Esse comportamento “oportunista” dos respectivos agentes organizacionais leva ao que Schumpeter (1934) chama de “destruição criativa”,

ou seja, o processo de escapar das condições presentes para se direcionar para um novo status, muitas vezes desconhecido e arriscado, mas que tende a valer a pena pelos altos retornos que o comportamento correspondente traz.

No entanto, dada a importância limitada que os autores das respectivas linhas teóricas dão aos fatores endógenos da organização na análise da vantagem competitiva e do desempenho superior, especialmente no que diz respeito aos recursos diferenciados e às capacidades sob seu controle que podem ser utilizadas em processo de estratégia, novas propostas surgiram na literatura de estratégia para preencher as respectivas lacunas. E entre as principais estão a Visão Baseada em Recursos e a das Capacidades Dinâmicas.

No contexto da Visão Baseada em Recursos, as vantagens competitivas de uma organização poderiam ser justificadas mais pela questão do controle de recursos e capacidades diferenciadas do que pela estrutura do setor, da competição e do mercado. Nas palavras de Barney e Hesterly (2007, p. 67), recursos são definidos como “[...] ativos tangíveis e intangíveis que a empresa controla e que podem ser usados para criar e implementar estratégias [...]” e por capacidades “[...] um subconjunto de recursos de uma empresa [...] que permitem à empresa aproveitar por completo outros recursos que controla”.

Barney e Hesterly (2007, p. 67) ainda ressaltam que “[...] as capacidades, sozinhas, não permitem que uma empresa crie e implemente suas estratégias, mas permitem que utilize outros recursos para criar e implementar tais estratégias”.

Para uma organização se tornar sustentável no mercado, ela precisa criar vantagens competitivas confrontando as outras organizações, suas adversárias, isto é, ter melhores e maiores condições estratégicas para assim resistir no mercado competitivo. Uma empresa possui vantagem competitiva quando programa uma estratégia que não possa ser usada pelos seus concorrentes. As táticas de analisar e escolher a estratégia podem ser feitas por recursos, e assim ter a sua vantagem para competir no mercado (BARNEY, 1991).

Uma forma de analisar os recursos da empresa é buscar a vantagem competitiva a partir da identificação de ativos intangíveis que se caracterizam como atributos da organização e dos seus processos.

A busca por novos mercados e a inserção e estabilização de novas empresas no mercado apontam como ponto nevrálgico o cliente. A competitividade e a dinâmica do mundo atual fazem com que as organizações se atualizem constantemente, em busca da satisfação de seus clientes. Em função disto, aumenta a cada dia a atenção dada à qualidade dos serviços, o que mobiliza muitos gestores de organizações voltadas a serviços (ALMADA et al., 2012).

Especificamente no setor de serviços de projeto de arquitetura, a preocupação se volta cada vez mais em encontrar quais atributos de um serviço são realmente relevantes para os clientes, qual o retorno imediato e de longo prazo que esses atributos trarão para o escritório e, também, para aumentar a lealdade dos clientes. Clientes leais divulgam positivamente os trabalhos do arquiteto, o que leva à conquista de mais clientes (TORBICA; STROH, 2000 apud ALMADA et al., 2012).

No entanto, com o aumento da concorrência, os escritórios de arquitetura devem encontrar uma forma de satisfazer as necessidades dos seus clientes, como acontece com qualquer outro serviço, mesmo sendo ele um serviço “criativo e artesanal”. Para sobreviver, os arquitetos devem aprender a se adaptar às necessidades do cliente.

Os atributos básicos de um serviço de arquitetura, tais como qualidade no projeto e seus detalhamentos, já não são mais um diferencial, e sim características básicas para um serviço de arquitetura. Para extrapolar a esfera do essencial é necessário identificar quais atributos são imprescindíveis na visão do cliente, e então trazê-los ao encontro dos atributos satisfatórios na visão do arquiteto (ALMADA et al., 2012).

Se, ao final de um projeto, o cliente e o arquiteto perseguirem o atendimento dos mesmos atributos, o sucesso do projeto será completo, tanto por parte do cliente como por parte do arquiteto idealizador do projeto.

Morgan, Foreman e Poh (1994, apud ALMADA et al., 2012) em seu artigo sobre *marketing* em escritórios de arquitetura, comentam que somente nos últimos anos as empresas de arquitetura têm pensado efetivamente em *marketing*, e, mesmo assim, com foco no anúncio e promoção e não no

desenvolvimento ou lançamento de novos serviços. A pesquisa foi realizada em empresas de grande porte de serviços de arquitetura do Reino Unido. Ao final da análise a pesquisa mostra que a implantação do *marketing* acontece nessas empresas de maneira reativa e não proativa.

O requisito considerado como prioridade para melhoria no âmbito de relacionamento do cliente com o serviço de arquitetura, do ponto de vista do arquiteto, é principalmente a qualidade, e que a obra final fique exatamente dentro dos padrões de projeto. Já o cliente prima pelo atendimento ao cronograma e orçamento, que são os critérios que o afetam diretamente.

Almada et al. (2012), elencam os atributos de serviços de arquitetura a partir da sua literatura pesquisada. São eles:

- Fidelidade ao orçamento
- Espírito de colaboração da equipe de profissionais envolvida no projeto
- Honestidade, integridade e compromisso do profissional
- Garantia dos serviços
- Flexibilidade para alterações na obra / programa de necessidades
- Treinamento e empatia da equipe de contato com o cliente
- Exatidão técnica (confiabilidade)
- Direitos e deveres no contrato cliente / profissional
- Programa de necessidades do projeto
- Desenvolvimento contínuo do programa de necessidades
- Sistemas de qualidade implantados
- Fidelidade ao cronograma
- Comunicação profissional / cliente
- Profissional com bons fornecedores

Segundo os autores, estes são os requisitos a serem considerados na análise de satisfação do cliente.

### **2.1.3 FERRAMENTAS**

#### **2.1.3.1 Cinco forças de Porter**

As “Cinco Forças de Porter” é um modelo de análise de competição entre empresas. Foi criado em 1979 pelo professor Michael Porter e é muito usado na



administração de empresas e em estratégias de *marketing*. As 5 forças são os elementos de competição que devem ser analisados para decidir qual estratégia empresarial é mais eficiente diante da concorrência.

De acordo com Porter, as 5 forças devem ser analisadas em conjunto com as regras de concorrência do mercado. Elas são: ameaça de produtos substitutos; ameaça de entrada de novos concorrentes; poder de negociação dos clientes; poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os concorrentes. Estes são os pilares de uma empresa, e se houver mudança, deve-se reavaliar seu posicionamento estratégico.

Figura 5 – As 5 forças de Porter



Fonte: Adaptado de Porter (1980)

Segundo PORTER (1980), ao analisar as 5 forças competitivas, existem três abordagens estratégicas genéricas bem-sucedidas para superar as outras empresas em uma indústria: liderança no custo total, diferenciação e enfoque. A colocação em prática de qualquer uma dessas estratégias genéricas exige, em geral, comprometimento total e disposições organizacionais de apoio. As definições do autor para cada uma das estratégias seguem descritas abaixo:

- **Liderança no custo total:**

Exige a construção agressiva de instalações em escala eficiente, uma perseguição vigorosa de reduções de custos, um controle rígido do custo e das

despesas gerais e a minimização dos custos em áreas como vendas, publicidades etc.

A intensa atenção administrativa ao controle dos custos é necessária para atingir essa meta e o custo baixo em relação aos concorrentes torna-se o tema central de toda a estratégia, embora a qualidade, a assistência e outras áreas, não possam ser ignoradas.

Uma posição de baixo custo produz para a empresa retornos acima da média em sua indústria apesar da presença de intensas forças competitivas, pois seus custos mais baixos significam que ela ainda pode obter retornos depois que seus concorrentes tenham consumidos seus lucros na competição.

Uma posição de baixo custo defende a empresa contra compradores, pois estes só podem exercer seu poder para baixar os preços ao nível do seu concorrente mais eficiente. O baixo custo proporciona uma defesa contra fornecedores poderosos trazendo maior flexibilidade para enfrentar os aumentos nos custos de insumos.

Para atingir essa posição de baixo custo é necessário investir em simplificação de processos e busca por matérias-primas mais vantajosas. Uma vez alcançado, este objetivo proporciona margens altas que podem ser reinvestidas de modo a manter a liderança de custo. Assim, uma posição de baixo custo protege a empresa de todas as 5 forças competitivas.

- **Diferenciação:**

A segunda estratégia é diferenciar o produto ou o serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único no âmbito de toda a indústria.

Os métodos para essa diferenciação podem assumir muitas formas: Projeto ou imagem da marca, tecnologia, peculiaridades, serviços sob encomenda, rede de fornecedores, ou outras dimensões. Isso não permite que a empresa ignore os custos, mas eles não são o alvo estratégico primário.

A diferenciação proporciona isolamento contra a rivalidade competitiva devido à lealdade dos consumidores com relação à marca, como também à consequente menor sensibilidade ao preço. Ela também aumenta as margens, o que exclui a necessidade de uma posição de baixo custo.

A diferenciação produz margens mais altas com as quais é possível lidar com o poder dos fornecedores e claramente ameniza o poder dos compradores, dado que lhes faltam alternativas comparáveis, sendo assim, menos sensíveis aos preços. Atingir a diferenciação pode, às vezes, tornar impossível a obtenção de uma parcela alta do mercado. Em geral, requer um sentimento de exclusividade que é incompatível com a alta parcela do mercado.

- **Enfoque:**

Consiste em focar em um determinado segmento de produto/serviço ou público ou mercado geográfico. Embora as estratégias de baixo custo e diferenciação tenham o intuito de atingir seus objetivos no âmbito de toda a indústria, a estratégia de enfoque visa atender muito bem um público-alvo determinado. A premissa é atender seu alvo mais efetivamente e eficientemente do que os concorrentes que estão competindo de forma mais ampla.

Consequentemente, a empresa atinge a diferenciação por satisfazer melhor as necessidades de seu público-alvo ou por ter custos mais baixos na obtenção deste alvo, ou ambos. Mesmo que a estratégia não atinja baixo custo ou diferenciação do ponto de vista do mercado como um todo, ela realmente atinge uma ou ambas as posições em relação ao seu estreito alvo estratégico

### **2.1.3.2 Matriz SWOT**

A matriz SWOT é denominada assim pela letra inicial das palavras da língua inglesa *Strengths, Weakness, Opportunities, Threats*, que em português são: Forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

Para construir a matriz é necessário fazer uma análise do ambiente externo e do ambiente interno de uma organização. A reflexão deve abranger os fatores positivos e os fatores negativos em ambos os cenários.

Os fatores positivos são aqueles que auxiliam no alcance do objetivo estratégico traçado, já os fatores negativos são os que atrapalham o objetivo. No ambiente externo tratam-se os pontos que caracterizam o mercado, já o ambiente interno são as características da organização em si.

Ao se cruzarem as quatro informações em forma de tabela, sendo na primeira coluna os fatores positivos, na segunda coluna os fatores negativos e

na primeira linha o ambiente interno e na segunda linha o ambiente externo, chegamos no resultado final de cada quadrante. Primeiro quadrante serão as forças da organização, segundo quadrante as fraquezas, terceiro quadrante as oportunidades e quarto quadrante as ameaças.

Figura 6 – Matriz SWOT



De acordo com pesquisa de Lot (2020) os objetivos da realização da análise SWOT pelas empresas, independentemente do tamanho e do nicho de mercado, é proporcionar um conjunto de informações para direcionar a elaboração das estratégias da organização. A intenção é que a matriz ofereça possibilidade de ajustes e adaptações em função da dinâmica da empresa e do mercado (FILHO, 2014). Segundo Filho (2014) apud Lot (2020), os quatro quadrantes da SWOT clássica são:

- **Forças:** As empresas possuem, em seu ambiente interno, capacidades e recursos favoráveis ao seu desenvolvimento e crescimento; estes podem englobar as características positivas de seus serviços e/ou produtos, habilidades pessoais de funcionários e/ou gestores, histórico de atuação no mercado, vantagens competitivas etc.
- **Fraquezas:** São os atributos da organização que podem colocá-la em desvantagem frente aos seus concorrentes e que a deixam em uma situação vulnerável. Podem ser falhas de processo, falta de habilidades, de administração, erros de liderança etc.

- **Oportunidades:** diz respeito aos fatores externos que a empresa pode explorar para se beneficiar dentro do seu mercado. Destacam-se o desenvolvimento de tecnologia e da informação, parcerias, novos nichos ainda não explorados, entre outros.
- **Ameaças:** são fatores externos que fogem do controle da organização e que podem provocar impactos negativos em seu desenvolvimento e crescimento. Alguns exemplos são: alterações nos cenários político e/ou econômico, novas tecnológicas, mudanças na legislação, redução da demanda de mercado etc.

### 2.1.3.3 Matriz VRIO

Pensando em avaliar diferentes recursos e capacidades de uma empresa, com vistas à obtenção de vantagem competitiva, Jay B. Barney (1991) desenvolveu uma ferramenta com a finalidade de analisar suas forças e fraquezas internas. Denominada modelo VRIO, esse método considera quatro questões que devem ser levantadas sobre um recurso ou capacidade para determinar seu potencial competitivo, que são: Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização (SOUZA, 2020).

Barney (1991) propõe que podem ser consideradas como recursos de uma organização as vantagens, capacidades, processos organizacionais, atributos, informação, além de todo o conhecimento característico acumulado pela organização. Os recursos, que são controlados pela empresa, permitem a implementação de estratégias eficientes e eficazes.

Conforme o autor, os recursos podem disponibilizar para as organizações vantagens competitivas, que são controladas por elas mesmas e que também fornecem a ela a possibilidade de execução de estratégias como foco em aprimorar sua eficiência e eficácia.

Há ainda outra proposta que classifica os recursos em quatro categorias, e se mostra muito útil para o reconhecimento desses recursos. São os recursos físicos, recursos financeiros, recursos organizacionais e recursos humanos.

Como recursos financeiros entende-se todo o dinheiro utilizado pela empresa para criar e implementar estratégias. Como recursos físicos entende-

se toda tecnologia física utilizada por uma empresa, sendo considerada como tal a planta, os equipamentos da empresa e a sua localização.

Os recursos humanos incluem o treinamento, a experiência, o discernimento, a inteligência, o relacionamento e a visão individual dos gerentes e funcionários.

Os recursos organizacionais tratam como atributo o grupo de pessoas, a estrutura formal de reporte da empresa, seus sistemas formais e informais de planejamento, controle e coordenação, sua cultura e reputação, assim como as relações informais entre grupos dentro da empresa e entre a empresa e aqueles em seu ambiente (BARNEY, 1991).

Para Barney (2011) é preciso refletir sobre a vantagem competitiva da empresa por meio de quatro perguntas fundamentais, para cada um desses recursos como: o recurso é valioso? É raro? É imitável? E, finalmente, a firma é organizada para explorar esse recurso?

**Figura 7 – O modelo VRIO**

| <b>Valioso?</b> | <b>Raro?</b> | <b>Difícil de Imitar?</b> | <b>Aproveitado pela Empresa?</b> | <b>Implicância Competitiva</b> |
|-----------------|--------------|---------------------------|----------------------------------|--------------------------------|
| Não             | Não          | Não                       | Não                              | Desvantagem Competitiva        |
| Sim             | Não          | Não                       | Sim                              | Paridade Competitiva           |
| Sim             | Sim          | Não                       | Sim                              | Vantagem Temporária            |
| Sim             | Sim          | Sim                       | Sim                              | Vantagem Sustentável           |

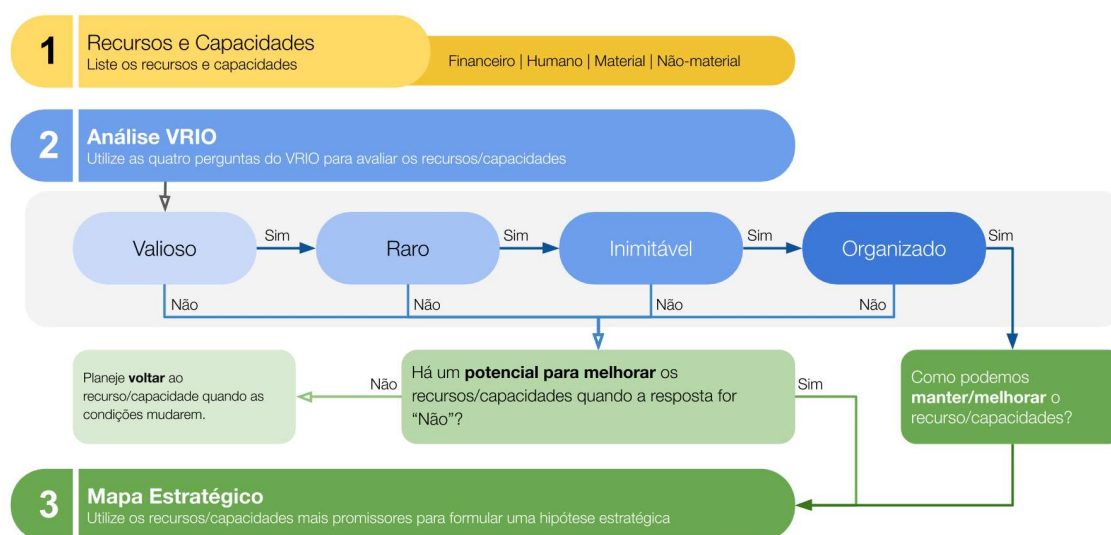
Fonte: BARNEY (2011, p. 70)

A Figura 8 - O modelo VRIO, aponta a análise de VRIO para planejamento estratégico, demonstrando que não basta a organização possuir os recursos se não fizer o uso eficaz e eficiente dos mesmos. Assim, a aplicação da ferramenta VRIO melhora a gestão estratégica da organização.

Os recursos da empresa devem ser valiosos, raros e não facilmente imitáveis, podendo gerar fonte de vantagem competitiva sustentada, mas, apenas se a empresa estiver organizada de forma a conseguir capitalizar os seus recursos (OLIVEIRA, 2013).

A aplicação da análise VRIO pode ser utilizada para alimentação do processo de planejamento estratégico de forma estruturada, conforme demonstrado na Figura 8 - Utilizando a análise VRIO para planejamento estratégico.

**Figura 8** - Utilizando a análise VRIO para planejamento estratégico



Fonte: Savkín (2020)

#### 2.1.3.4 Balanced Scorecard - BSC

O conceito de Balanced Scorecard foi introduzido pelo acadêmico de contabilidade Dr. Robert Kaplan e o executivo e teórico de negócios Dr. David Norton e, em 1992, a Harvard Business Review publicou o artigo "O Balanced Scorecard – Medidas que impulsionam o Desempenho".

Posteriormente, Kaplan e Norton (1992) adotaram medidas de desempenho e as adaptaram para a inclusão de informações não financeiras. Assim os autores propuseram um sistema de medição integral de desempenho para acompanhar e ajustar as estratégias de negócios – um painel balanceado de controle denominado Balanced Scorecard, ou BSC.

O Balanced Scorecard traduz missão e estratégia em objetivos e medidas, organizados através de indicadores para informar aos funcionários sobre os vetores do sucesso atual e futuro. Ao articularem os resultados desejados pela empresa com os vetores desses resultados, os executivos esperam canalizar as energias, as habilidades e os conhecimentos específicos das pessoas na empresa inteira, para alcançar os objetivos de longo prazo (KAPLAN; NORTON, 1992).

A partir do BSC as empresas conseguem identificar os fatores que dificultam o desempenho dos negócios e traçar mudanças estratégicas. Funciona também como um feedback para a organização e é utilizado para atingir objetivos, iniciativas e metas. As informações são fundamentadas e analisadas pela análise de quatro funções principais de um negócio:

A aprendizagem e o crescimento são analisados através da investigação de recursos de treinamento e conhecimento. Essa primeira etapa lida com o quão bem as informações são capturadas e com que eficácia tais dados são utilizados pelos funcionários para serem convertidos em vantagem competitiva sobre o setor.

Os processos de negócios são avaliados pela investigação de quão bem os produtos são fabricados. O gerenciamento operacional é analisado para rastrear lacunas, atrasos, gargalos, escassez ou desperdício.

As perspectivas do cliente são coletadas para avaliar a satisfação da clientela com a qualidade, o preço e a disponibilidade de produtos ou serviços; trata-se de um feedback fornecido pelos clientes sobre sua satisfação com os produtos atuais.

Dados financeiros, como vendas, despesas e receitas, são utilizados para entender o desempenho financeiro. Essas métricas financeiras podem incluir valores em dólares, índices financeiros, variações de orçamento ou metas de renda.

As quatro perspectivas de análise do modelo são apresentadas na Figura 9 – Perspectivas da BSC.



**Figura 9** – Perspectivas da BSC

Fonte: Prates (2014)

## 2.2 METODOLOGIAS ÁGEIS

Como resposta potencial à crescente dinâmica e incerteza do ambiente de negócios, a popularidade das práticas ágeis está aumentando. Práticas ágeis, geralmente se referem a uma estrutura de trabalho interativa, que é realizada em equipes altamente autônomas e auto-organizadas. A parte central dessas práticas é a orientação ao cliente e o alto nível de comunicação entre os membros do time e os agentes externos (KAUFMANN ET AL., 2020).

A agilidade da organização pode ser definida como a capacidade de reagir rapidamente às mudanças no ambiente de negócios dinâmico. O início do gerenciamento ágil de projetos está associado ao Manifesto Ágil (HIGHSMITH et al., 2001), um documento publicado em 2001 que combina valores e princípios ágeis para o desenvolvimento de software.

Ciric et al. (2019) definem o gerenciamento ágil de projetos como apoiado pelo desenvolvimento de um conjunto de práticas, ferramentas e técnicas usadas para entregar valores aos clientes, levando em conta a imprevisibilidade do projeto e as mudanças nos requisitos do cliente.

Por outro lado, a gestão tradicional de projetos envolve planejamento e controle detalhado, com a importância de definir antecipadamente as

necessidades do cliente, no início do projeto, sem qualquer alteração subsequente até o seu término.

No contexto atual da construção civil no Brasil, em especial nos últimos dois anos, a agilidade na gestão de projetos vem ganhando relevância. A metodologia de desenvolvimento ágil é baseada em uma abordagem gradual que se concentra na flexibilidade, adaptabilidade às mudanças, avanço contínuo e forte interação entre os agentes envolvidos. No entanto, os métodos específicos para projetos ágeis podem ser encontrados com mais frequência na literatura relacionada ao desenvolvimento de software na indústria de Tecnologia da Informação (CIRIC ET AL., 2019).

Para serem competitivas, as organizações são obrigadas a reconhecer as mudanças e a serem mais flexíveis quando as encontram. Nesse contexto, estender o gerenciamento ágil de projetos além do desenvolvimento de software para outras indústrias, como a da construção civil, vem se tornando uma prática desejável para um ambiente de negócios desafiador e dinâmico.

O gerenciamento ágil de projetos foca na adaptação do processo e metodologia de gestão para o problema que está sendo resolvido, com ênfase na entrega de partes do projeto, ou produto, e ajustes rápidos conforme necessário, gerando valor de forma incremental ao cliente (CIRIC ET AL., 2019).

No artigo *Agile vs. Traditional Approach in Project Management*, Ciric et al. (2019) apresentam as motivações e desafios para introduzir o gerenciamento ágil de projetos, a partir de uma pesquisa realizada com o apoio do Instituto de Gerenciamento de Projetos dos Estados Unidos da América (PMI- USA), a qual obteve 227 respostas válidas de profissionais de diversas indústrias em todo o mundo (com cerca de 8,8% dos respondentes originais da indústria da construção).

As principais motivações citadas pelos autores foram estruturadas na Tabela 1 – As 4 motivações mais citadas para introduzir o gerenciamento ágil de projetos em indústrias além do desenvolvimento de Software em tecnologia da informação (TI).

**Tabela 1** – As 4 motivações mais citadas para introduzir o Gerenciamento ágil de projetos em indústrias além do desenvolvimento de Software em TI

|   | <b>Nº de respondentes</b> | <b>% no conjunto de respostas</b> |
|---|---------------------------|-----------------------------------|
| <b>Aumento da habilidade de gerenciar as mudanças de prioridade</b> | 34                        | 14,10                             |
| <b>Acelerar a entrega de um projeto/produto</b>                     | 31                        | 12,90                             |
| <b>Melhor foco no cliente</b>                                       | 24                        | 10                                |
| <b>Redução de riscos no projeto</b>                                 | 22                        | 9,10                              |
| <b>Total</b>  | 241                       | 100                               |

Fonte: Adaptado de Ciric et. al (2019)

A Tabela 1, acima, apresenta os dados analisados por Ciric et al. (2019) com o recorte daqueles que se aplicam para indústrias além do desenvolvimento de software. É possível identificar como a principal razão para introduzir o método ágil em uma organização o aumento da habilidade de gerenciar as mudanças de prioridades. Na sequência, destacam-se: acelerar a entrega de um projeto/produto, melhor foco no cliente e redução de riscos no projeto.

Seja na construção civil ou em qualquer outra indústria podemos adotar a máxima “tempo é dinheiro” de Benjamin Franklin, e por isso as principais motivações para introduzir as práticas ágeis retratam a importância da redução de tempo e mitigação de retrabalhos, mas, sempre refletindo no sucesso do cliente e do projeto.

**Tabela 2** – Os 4 desafios mais citados, na aplicação do Gerenciamento ágil de projetos em indústrias além do desenvolvimento de Software em TI

|  | <b>Nº de respondentes</b> | <b>% no conjunto de respostas</b> |
|--|---------------------------|-----------------------------------|
| <b>Priorização e alinhamento entre os stakeholders sobre os próximos passos do projeto</b> | 28                        | 21,20                             |
| <b>Incompatibilidade de métodos ágeis com os processos e funções organizacionais</b>       | 19                        | 14,4                              |
| <b>Falta de previsibilidade da entrega de valor promovida</b>                              | 16                        | 12,1                              |

|  |     |      |
|--|-----|------|
| <b>pela empresa associada ao reconhecimento do valor gerado para o cliente em todos os níveis da empresa (negócio, projeto, time, cliente)</b> |     |      |
| <b>Falta de estratégia de gerenciamento de projetos, as diretrizes formais e os processos padrões</b>  | 15  | 11,4 |
| <b>Total</b>   | 132 | 100  |

Fonte: Adaptado de Ciric et. al (2019)

Conforme demonstrado na Tabela 2 - Os 4 desafios mais citados, na aplicação do Gerenciamento ágil de projetos em indústrias além do desenvolvimento de Software em TI, em relação aos desafios na aplicação da metodologia ágil em uma organização, a priorização e o alinhamento entre os stakeholders sobre os próximos passos do projeto foram classificados como o maior desafio.

Em seguida, destacam-se a incompatibilidade de métodos ágeis com os processos e funções organizacionais, a falta de previsibilidade da entrega de valor promovida pela empresa associada ao reconhecimento do valor gerado para o cliente em todos os níveis da empresa (negócio, projeto, time, cliente), a falta de estratégia de gerenciamento de projetos, as diretrizes formais e os processos padrões, que também ficaram no topo da lista.

Estes pontos retratam a dificuldade na implementação de práticas ágeis em um ambiente corporativo que está habituado a trabalhar com uma gestão tradicional de projetos e, conseqüentemente, processos inflexíveis, por já fazerem parte da rotina e cultura da empresa.

Enquanto alguns estudiosos consideram o gerenciamento ágil de projeto e a gestão tradicional de projetos como antagônicos, um número significativo deles argumenta que os dois não são mutuamente exclusivos, mas complementares. Highsmith (2001), forte defensor e fundador do Manifesto Ágil, apontou que, embora a prática ágil tenha começado na área de desenvolvimento de software e continue a ter ampla aplicação nela, todos os princípios são aplicáveis a outros tipos de projeto (CIRIC ET AL., 2019).

O gerenciamento ágil de projetos leva tempo para ser implementado, requer uma mudança na cultura e o alinhamento certo nos níveis de gestão e equipe. Requer ainda uma mudança em como a organização trabalha e isso se manifestará em maneiras diferentes em cada organização, dependendo das características do projeto e do ambiente do projeto (CIRIC ET AL., 2019).

As demandas associadas ao sucesso da implementação de métodos ágeis em uma organização deverão, portanto, ser consideradas desde o planejamento estratégico da empresa.

O Quadro 1 - Estratégias e ações para introduzir o gerenciamento ágil de projetos, apresenta a proposição de Circ et al (2019) para a introdução do gerenciamento ágil de projetos em uma organização.

**Quadro 1** - Estratégias e ações para introduzir o gerenciamento ágil de projetos

| <b>Estratégias e Ações</b>                                      | <b>Racional</b>   |
|---|---|
| <b>Saiba como realmente funciona</b>                            | Ágil não é anti-metodológico, nem é uma metodologia que se adapta a todos os projetos. É necessário ter uma compreensão clara de como funciona. Ágil deve ser usado em projetos caracterizados por condições comumente encontradas no desenvolvimento de software (soluções desconhecidas, requisitos desconhecidos, equipes criativas co-localizadas, possibilidade de trabalho modular, colaboração forte e próxima com o cliente...) |
| <b>Personalize a abordagem ágil com cuidado</b>                 | Cada organização é específica em sua natureza e poderia ter encontrado diferentes desafios ao implementar o ágil. Toda organização deve refletir em seus próprios contextos ao selecionar práticas ágeis para implementar.  |
| <b>Construir processos em vez de adaptá-los</b>                 | Identificar as necessidades do projeto e selecionar apenas os ativos de processo que parecem indispensáveis   |
| <b>Comece pequeno - pilotando</b>                               | Ao introduzir o gerenciamento ágil de projeto, as grandes empresas geralmente tentam fazer uma mudança completa e introduzi-lo em larga escala, mas ao introduzir gradualmente em processos ou departamentos individuais é mais eficaz  |
| <b>Autonomia da equipe e compromisso com a mudança</b>          | A importância do fator equipe e alguns princípios fundamentais, como as pessoas certas, compromisso e dedicação e autoridade adequada devem ser definidos logo no início  |
| <b>Definir funcionalidades ou responsabilidades específicas</b> | Definir funcionalidades ou responsabilidades específicas que serão abordadas com abordagens ágeis   |
| <b>Realizar ou redefinir revisões de marcos tradicionais</b>    | É importante redefinir as revisões de marcos tradicionais para melhor se adequar a uma abordagem interativa   |
| <b>Avaliando riscos</b>   | Durante a implementação do projeto, é importante considerar os riscos de muito ágil/tradicional versus muito pouco ágil/tradicional   |

|   |   |
|---|---|
| <b>Aplicar flexibilidade seletivamente</b>  | A flexibilidade não é uma bênção universal. Poderia ser aplicado a projetos seletivamente para lidar com incertezas e mudanças de requisitos. A flexibilidade compensa quando a mudança é frequente   |
| <b>Plano para manter o loop de volta</b>  | Além do desenvolvimento de software, não é fácil operar e lidar efetivamente com mudanças por meio de interações. Para projetos além do desenvolvimento de software, é importante encontrar a maneira de modularizar o trabalho de forma interativa.                                |
| <b>Aprender a negociar e definir expectativas</b>                                     | Negociação e definição de expectativa são atividades contínuas no gerenciamento ágil de projetos. A equipe, em conjunto com o cliente, testa o produto após cada interação e coleta <i>feedbacks</i>  |
| <b>Manter opções críticas abertas</b>   | O Último Momento Responsável é uma técnica que permite aos gerentes de projeto identificar uma decisão que é incerta no momento e que pode mudar posteriormente, e começar a coletar informações para ajudar a tomar uma decisão melhor quando chegar o último momento responsável. |
| <b>Pratique o ágil no alto escalão e obtenha suporte executivo</b>                    | O suporte dos executivos é um fator crítico para a implementação bem-sucedida do gerenciamento ágil em todas as organizações  |
| <b>Destruir as barreiras aos comportamentos ágeis</b>                                 | As pessoas podem ser resistentes à mudança e ao comportamento ágil. É importante destruir essas barreiras e colocar todos na mesma página   |
| <b>Manter as pessoas em um modo de aprendizado por meio de treinamento e coaching</b> | Treinar equipes enquanto aplicam os métodos ágeis na prática é visto como um importante fator de mudança  |

Fonte: Adaptado de Ciric et. al (2019)

Em outra abordagem sobre implementação de métodos ágeis na gestão de projetos, Kaufmann et al. (2020), no artigo *Emerging strategy recognition in agile portfolios*, discutem a relevância do desenvolvimento de habilidades necessárias para o trabalho em projetos ágeis e sua influência na definição de estratégias emergentes na organização.

O termo “recursos ágeis” refere-se à intensidade e competência de uma organização na aplicação de práticas ágeis (KAUFMANN ET AL., 2020). Além de investigar a relevância dos recursos ágeis, o conjunto de projetos já concluídos pode ser de grande importância para o processo de desenvolvimento estratégico de uma organização. Em um trabalho teórico sobre projetos ágeis, Sweetman e Conboy (2018) propõem a aplicação da teoria de sistemas adaptativos complexos (CAS, sigla em inglês).

Holland (1992) citado por Kaufmann (2020), explica que em geral, o CAS é uma abordagem de modelagem baseada em agentes, sendo o elemento central os múltiplos agentes autônomos. Aplicando a teoria CAS em uma

organização, os indivíduos são os agentes e os projetos são os meta-agentes, onde juntos formam uma rede adaptável em prol do sucesso dos projetos ágeis da organização. Através das interações entre os agentes, a rede é capaz de se adaptar a um ambiente desafiador.

Chandler (1990) citado por Kaufmann (2020), aponta que a estratégia de uma empresa desempenha um papel importante para a sua vantagem competitiva. Na teoria da gestão, a estratégia tem sido tradicionalmente vista como "a determinação dos objetivos básicos a longo prazo de uma empresa, adoção de linhas de ação e a alocação de recursos necessários para alcançar os objetivos".

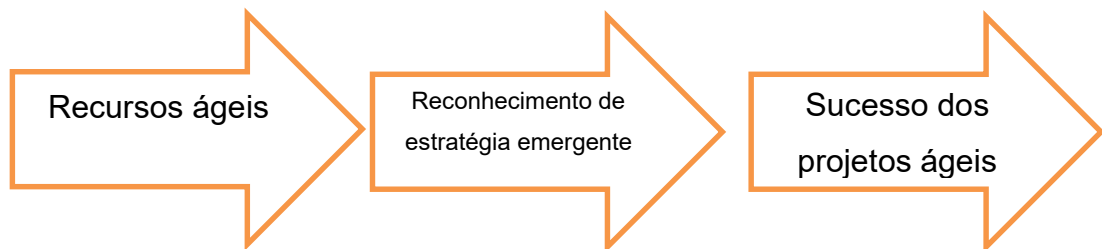
O processo de formação da estratégia é geralmente diferenciado em formulação e implementação. Enquanto a formulação da estratégia é argumentada como parte mais fácil da formulação das intenções da empresa, a implementação é especialmente relevante em termos de como as intenções são realmente transformadas em ação (KAUFAMANN ET AL., 2020).

A este respeito, Mintzberg e Waters (1985) apud Kaufmann et al. (2020) diferenciam a formação de estratégia em deliberada e estratégia emergente. Enquanto a forma deliberada de estratégia diz respeito à estratégia inicialmente prevista, a forma emergente de estratégia é a forma oposta de desenvolvimento de estratégia, que constitui um padrão em um fluxo de decisões sem a presença de intenções.

Portanto o processo de formação da estratégia é geralmente bidirecional, incluindo abordagens deliberadas (de cima para baixo) e emergentes (de baixo para cima) (MINTZBERG, 1978). Além disso, os autores retomam que a estratégia final realizada contém, de alguma forma, tanto elementos deliberados quanto emergentes.

Assim, a Figura 10 - Fluxograma conceitual das consequências de capacidades ágeis e reconhecimento de estratégias emergentes apresenta a estrutura de etapas para a obtenção de sucesso de projetos ágeis conforme previsto por Kauffman et al. (2020).

**Figura 10** - Fluxograma conceitual das consequências de capacidades ágeis e reconhecimento de estratégias emergentes



Fonte: Adaptado de Kaufmann et. al (2020)

A aplicação do gerenciamento ágil de projetos em uma organização não precisa ser pautada pelos métodos ágeis, e os conceitos apresentados podem ser aplicados como ideias centrais a serem perseguidas. Assim, a identificação dos recursos ágeis proporciona um direcionamento para o planejamento estratégico e a agilidade vai permitir que as empresas se posicionem de forma mais dinâmica, tenham uma maior capacidade de gestão de mudanças e tenham foco na experiência e satisfação do cliente.



### 3 ESTUDO EXPLORATÓRIO

#### 3.1 HISTÓRICO DA EMPRESA E SITUAÇÃO ATUAL

A microempresa objeto deste estudo, nasceu no ano de 2016, na cidade de São Paulo, com a união de duas profissionais, sendo uma arquiteta e urbanista formada no ano de 2015 e a outra formada em publicidade e propaganda no ano de 2012 e design de interiores no ano de 2018.

A partir de uma demanda inicial onde a arquiteta já estava trabalhando de forma individual e autônoma, a segunda sócia foi acionada para auxiliar em um projeto específico. Com o sucesso do projeto e as boas tratativas entre as duas, foi tomada a decisão de iniciar formalmente a parceria. O nicho de atuação definido para o escritório era o de desenvolvimento de projetos de arquitetura e design de interiores.

Para definir um nome e desenvolver a logomarca que é utilizada até hoje, as sócias contaram com o apoio de uma agência de design, publicidade e *marketing* digital.

A sócia arquiteta sempre desempenhou suas atividades na empresa de forma paralela, pois estava empregada em organizações maiores no meio corporativo, também no setor de construção civil. Já a sócia designer se dedica à empresa de forma integral desde o início da parceria.

Com o crescimento do setor já comentado e o aumento da demanda de projetos, foi necessária uma maior dedicação às atividades da empresa. Sendo assim, no início do ano de 2022, a sócia 1 se desligou da sua outra atividade para se comprometer totalmente com a própria empresa.

O escritório sempre funcionou de forma remota, contando com o apoio de espaços de terceiros ou a residência dos próprios clientes para realização de reuniões presenciais. A partir de 2020, com a finalização de um imóvel de propriedade de uma das sócias, o local passou a ser o espaço de trabalho e local para reuniões com clientes. Essa estratégia demonstrou ser muito positiva tanto para melhoria da produtividade da equipe, quanto para exposição aos clientes, pois o apartamento funciona como um *showroom*.

Entre os anos de 2016 e 2019, a média de projetos realizados era de 2 projetos por ano, porém, com o aquecimento do mercado, no ano de 2020 ocorreu um salto para 6 projetos e o primeiro gerenciamento de obra. O crescimento continuou no ano de 2021 e o resultado final foram 13 projetos, com 4 gerenciamentos de obra, sendo um destes projetos o primeiro empreendimento corporativo, um escritório de aproximadamente 1.600m<sup>2</sup> de uma empresa de varejo com grande reconhecimento e já consolidada no Brasil.

Com esta evolução, a empresa sentiu a necessidade de estruturar e aprimorar o negócio, e, com o conhecimento adquirido pela sócia 1 durante o curso de Gestão de Projetos na Construção do Poli Integra, propuseram-se a estruturar e implantar um processo de planejamento estratégico para que a empresa consiga se posicionar de forma competitiva no mercado.

### **3.2 ÁREAS DE ATUAÇÃO, SERVIÇO E PRODUTO**

A principal área de atuação da empresa é o nicho residencial de reforma, tendo como principal produto o projeto de arquitetura de interiores, mas, em seu portfólio, também constam projetos corporativos, de escritórios e clínicas odontológicas e médicas. O maior foco são projetos localizados na cidade de São Paulo e arredores, o que inclusive facilita a viabilidade de extensão do contrato para o gerenciamento da obra.

A empresa já conta em seu portfólio com um projeto internacional, da cidade de Londres, o qual foi realizado de forma 100% remota, o que fez com que surgisse uma nova modalidade de serviço. Atualmente as sócias não se restringem em termos de localização para a prospecção de novos contratos.

Além dos projetos, o serviço de acompanhamento da execução da obra faz parte do rol de serviços prestados. O acompanhamento da obra pode ocorrer na forma de gerenciamento, onde o escritório faz a gestão dos orçamentos, contratações, mão de obra e pagamentos, até a entrega final do espaço, ou na forma de visitas técnicas. Na segunda opção é realizada visita periódica na obra de até duas horas, para fiscalizar a execução fiel ao projeto, tirar dúvidas e solucionar problemas.

Pela experiência das sócias o acompanhamento da obra garante uma entrega final mais satisfatória ao cliente, pois há interdependência entre o projeto e a obra e ambos estão relacionados diretamente à qualidade. Por isso, preferencialmente, os serviços são vendidos de forma conjunta, mas, a contratação do serviço de gerenciamento não é obrigatória e em alguns casos a escolha em optar pelo acompanhamento da obra ocorre após o fechamento da venda do projeto.

A precificação do projeto de arquitetura e design de interiores ocorre na maioria das vezes a partir de um valor por metro quadrado. O valor final ainda é validado a partir de uma estimativa de horas trabalhadas ou em outros casos pelos produtos finais de entrega.

Para o gerenciamento de obra é fixado um percentual de taxa de administração ou, a partir de uma estimativa de custo da obra, é fixado um valor mensal. Para a visita técnica é determinado um valor considerando o deslocamento e hora trabalhada. No geral a formulação de preço é um desafio pois cada projeto tem as suas especificidades e todos os aspectos precisam ser levados em consideração.

A demanda de estruturação dos processos que se reflete inclusive nos resultados do estudo realizado já havia sido identificada, levando à contratação de uma plataforma de gestão, que neste momento tem apenas o processo de orçamento implementado.

### **3.3 ESTRUTURA E RECURSOS DA EMPRESA**

A microempresa hoje, não possui funcionários além das proprietárias, e estas precisam se dedicar a todas as funções requeridas pela organização: prospecção de clientes, elaboração de propostas, elaboração de contratos, *marketing*, criação dos projetos, elaboração de projetos executivos, planejamento da execução da obra, gestão financeira, entre outros.

A única etapa do processo que é terceirizada é a renderização das imagens 3D. Em fases de sobrecarga de atividades, o desenvolvimento das imagens 3D já foi terceirizado para o mesmo profissional que faz as

renderizações, mas esta é a segunda opção das proprietárias, que visam concentrar as atividades de produção dentro do escritório.

As sócias buscam desenvolver todas as atividades em colaboração, seja na parte prática ou apenas com uma segunda validação do que foi elaborado, mas por terem trajetórias profissionais e *soft skills* bastante diferentes, é natural a divisão de tarefas na rotina da empresa.

A sócia 1 tem no seu currículo experiência com empreendimentos populares do programa Minha Casa Minha Vida, nos quais atuou como co-responsável por todos os processos relacionados à arquitetura dentro do empresa em que atuava: Desenvolvimento de estudo de viabilidade, concepção do projeto, legalização de projeto, desenvolvimento de projeto executivo, direcionamento de projetos complementares, compatibilização de projeto, desenvolvimento e execução do stand de vendas e apartamento decorado, treinamento da equipe de vendas e acompanhamento da obra.

Além disso, pode experienciar um papel estratégico em uma construtora de médio porte voltada a projetos residenciais de alto padrão, a empresa não desenvolvia projetos e tinha como aliados, alguns escritórios de arquitetura bastante renomados em São Paulo. A sócia desenvolvia o papel de centralizar a comunicação entre cliente, arquiteto e obra, conduzir a obra e gerenciar os fornecedores junto ao engenheiro responsável.

Após esta experiência, teve contato com uma construtora de obras rápidas, dessa vez com o papel de gerente de projeto, responsável pela interface entre todos os envolvidos no projeto, sendo o ponto de contato e mantendo o cliente atualizado, preparando documentos e relatórios gerenciais, verificando o andamento do projeto com updates semanais de todos os setores (construção, suprimentos, financeiro, projetos) e antecipando e mitigando possíveis riscos durante o desenvolvimento do projeto e obra.

A sócia 2 formada primeiramente em Publicidade e Propaganda, atuou no mercado em agências durante dois anos e tinha como responsabilidade a produção de pequenos eventos, contato com fornecedores, contratação e solicitação de pagamentos, desenvolvimento de planilha de custos, solicitação

de peças publicitárias e atendimento ao cliente. Logo após, iniciou em outra agência em que tinha como encargos o desenvolvimento de *briefing*, centralização da comunicação entre cliente, planejamento e criação e apresentações aos clientes.

Após essas experiências, efetuou o redirecionamento de sua carreira para a área de Design de Interiores. No início da sua segunda formação a sócia 2 teve como introdução da sua nova trajetória profissional os projetos e o acompanhamento de obras em imóveis familiares de alto padrão, com foco em aquisição das propriedades como investimentos. Durante este período tinha como responsabilidade contratar e acompanhar diretamente fornecedores, criação de projetos, gestão financeira, elaboração de projetos executivos e outros.

As experiências relatadas foram acumuladas e se refletem na atuação conjunta das sócias na empresa caso, porém, de forma orgânica, requerendo a estruturação mais formal de processos para potencializar os resultados e a aplicação da expertise de cada uma das sócias.

### **3.4 PÚBLICO ALVO**

O público-alvo principal da empresa é o cliente com interesse em reforma de apartamentos ou casas para uso residencial. Este cliente pertence à classe média e tem a vida profissional ativa, o que viabiliza a venda do projeto de arquitetura e também do gerenciamento da obra devido a indisponibilidade do mesmo para coordenar o processo de forma independente.

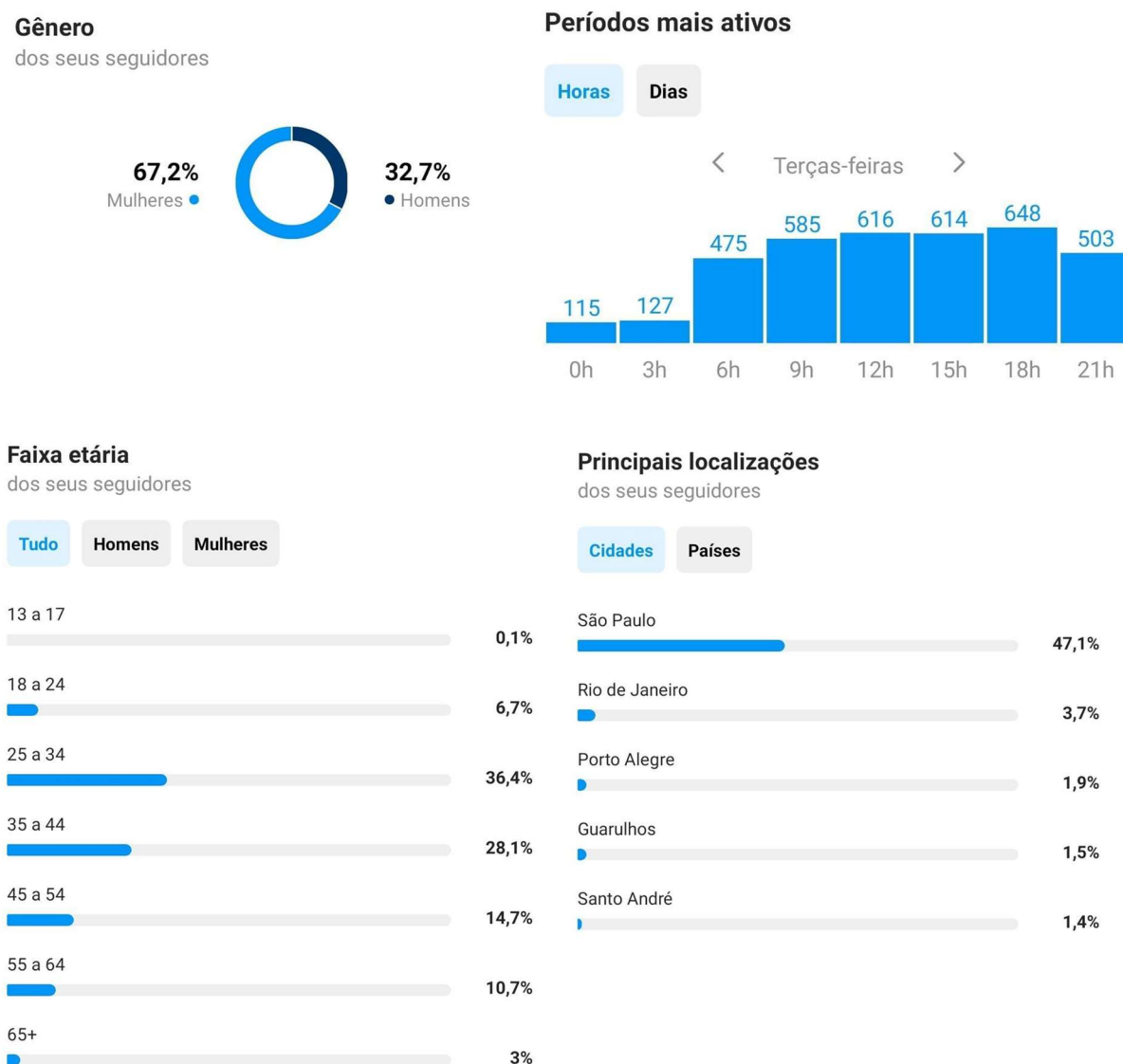
O público-alvo secundário são pessoas jurídicas que tenham a intenção de readequar seus escritórios e modernizar seus espaços, sejam eles indústrias, clínicas médicas, empresas de advocacia etc.

O *Instagram* hoje é utilizado como o principal canal de divulgação da empresa. Uma das maiores redes sociais do mundo, é uma plataforma gratuita que permite o desenvolvimento de estratégias de *marketing* de forma espontânea e acessível. Dentro do aplicativo há uma área de *insights*, onde é

possível mensurar diversos dados das publicações da empresa e do público que a acompanha.

Analisando os seguidores do perfil da empresa caso, 67,2% são mulheres e 32,7% são homens, em sua maioria tem de 25 a 34 anos e estão localizados na cidade de São Paulo. O período mais ativo das pessoas na rede social é às 18hs.

**Figura 11 – Dados dos seguidores do Instagram da empresa caso**



Fonte: Instagram Insights

### 3.5 MISSÃO, VISÃO E VALORES

As definições estruturadas pela empresa para sua missão, visão e valores já existiam, mas foram reescritas após as análises de mercado deste estudo.

**Missão:** Transformar espaços através da arquitetura e interiores, desenvolvendo projetos residenciais e comerciais, juntamente com gerenciamento de obra. Buscamos mudar a vida das pessoas positivamente, através de flexibilidade, organização, pontualidade e qualidade, construindo uma relação de confiança.

**Visão:** Ser reconhecida como a melhor alternativa para concretização de uma ideia em forma de espaço, de maneira tranquila e confiável, impactando positivamente a vida das pessoas.

**Valores:** Atuar com ética, confiabilidade, flexibilidade, qualidade, criatividade, inovação e responsabilidade social.

### 3.6 ANÁLISES DE MERCADO

#### 3.6.1 ANÁLISE DOS CLIENTES

Para fazer uma análise da percepção de valor da empresa do ponto de vista dos clientes foi elaborado um questionário estruturado, enviado por *Whatsapp* e e-mail. Das 16 solicitações, foram obtidas 9 respostas que podem ser verificadas, junto com o questionário completo, no Apêndice 1 deste trabalho.

A faixa etária dos clientes varia entre 20 a 65 anos, sendo 3 entre 20 e 35 anos, 3 entre 36 e 50 anos e 3 entre 51 e 65 anos. 5 são mulheres e 4 são homens. 5 tem ensino superior completo, 3 são pós graduados no nível especialização e 1 pós graduado no nível mestrado ou doutorado.

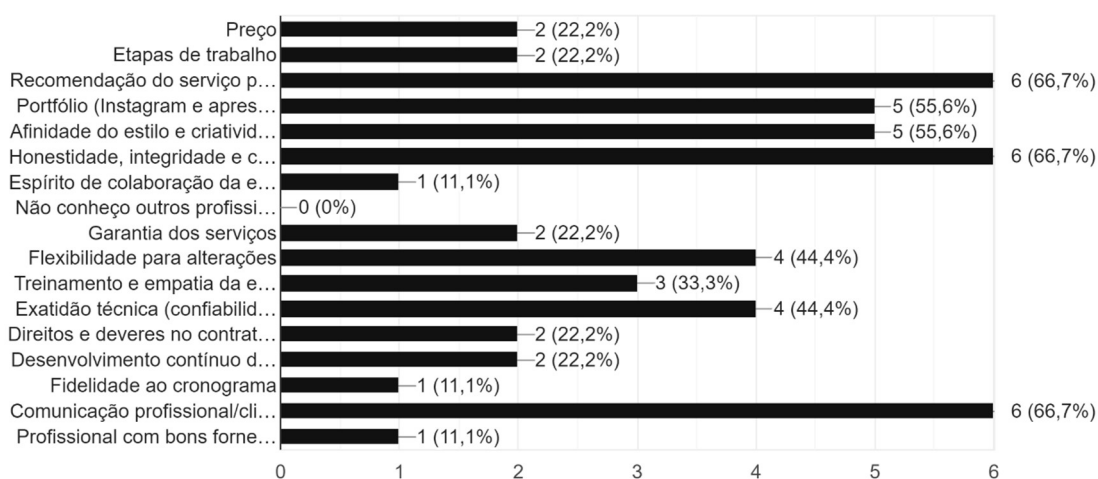
Em relação ao núcleo familiar, 5 tem um companheiro e filhos, 2 tem um companheiro e animais de estimação, 1 apenas o companheiro e 1 moram sozinhos. Em relação a origem dos clientes da empresa, 7 são do ciclo de amigos e familiares das proprietárias da empresa e 2 vieram por indicação, e até o momento, nenhum dos clientes é advindo das redes sociais.

Para entender os motivos de escolha pela empresa no momento da contratação, foi elaborada uma lista com 17 atributos, extraídos ou adaptados de Almada et. al (2012), nos quais os clientes deveriam assinalar uma ou mais alternativas. 6 dos clientes escolheram a empresa pela recomendação do serviço prestado, honestidade, integridade e compromisso do profissional e pela comunicação entre o profissional e o cliente.

5 dos clientes informaram que o portfólio, a afinidade de estilo e a criatividade para solucionar problemas, foram determinantes na escolha da empresa. 4 dos clientes assinalaram como fator decisivo a flexibilidade para alterações e a exatidão técnica e confiabilidade no profissional e 33,3% sentiram empatia da equipe de contato com o cliente.

A Figura 12 - Gráfico de resposta do questionário enviado para os clientes para a pergunta: “Por que você escolheu a empresa caso?” sistematiza as respostas da escolha da empresa pela seleção de atributos.

**Figura 12** – Gráfico de resposta do questionário enviado para os clientes para a pergunta: “Por que você escolheu a empresa caso?”



Fonte: A autora

Além da análise dos atributos, foram realizadas perguntas específicas para cada uma das 4 etapas de trabalho do desenvolvimento do projeto, para a etapa de acompanhamento de obra e também para aspectos de comunicação. Em uma escala Likert de 1 a 5, sendo 1 totalmente insatisfeito e 5 totalmente



satisfeito, todas as perguntas tiveram 100% de respostas entre 4 e 5, satisfeito e totalmente satisfeito, respectivamente.

Na pergunta relacionada a última etapa de projeto, que se refere a entrega dos projetos executivos e dos orçamentos, 2 clientes que nas etapas anteriores responderam como “totalmente satisfeito” para todas as perguntas, mudaram a resposta para satisfeito quando questionados sobre a forma de apresentação das informações. Esta diferença demonstra uma queda na percepção da qualidade da entrega em relação ao restante do trabalho.

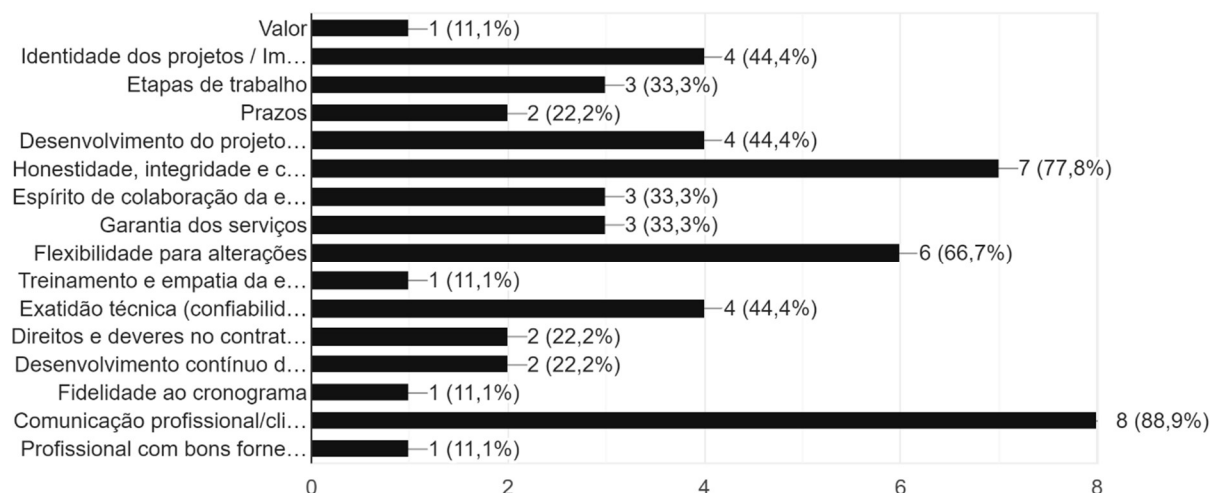
O processo de orçamentação da empresa sofreu mudanças no ano de 2020 e passou a ser elaborado e compartilhado com o cliente a partir da plataforma de gestão que a empresa utiliza. É possível comprovar pela pesquisa que após a implementação da ferramenta, a avaliação dos clientes melhorou.

Foi questionado aos clientes se eles percebiam algum diferencial da empresa em relação aos atributos listados na pergunta de motivação da escolha os quais foram listados novamente, e todas as opções foram assinaladas ao menos uma vez.

8 informaram que a comunicação é um diferencial, 7 assinalaram a honestidade, integridade e compromisso do profissional, 6 consideraram a flexibilidade para alterações e 4 enxergam como diferencial a exatidão técnica, confiabilidade no profissional, a identidade dos projetos e o desenvolvimento do projeto com a possibilidade de gerenciamento da obra.

A Figura 13 - Gráfico de resposta do questionário enviado para os clientes para a pergunta: “Você percebe algum(uns) diferencial(ais) na contratação do nosso serviço?” sistematiza as respostas relacionadas a percepção de diferenciais a partir dos atributos selecionados pelos clientes.

**Figura 13** – Gráfico de resposta do questionário enviado para os clientes para a pergunta: “Você percebe algum(uns) diferencial(ais) na contratação do nosso serviço?”



Fonte: A autora

Ao comparar os motivos de escolha com os diferenciais, é possível observar que existem dois atributos pelos quais a empresa é escolhida pelos seus clientes que posteriormente são comprovados como diferenciais: A honestidade, integridade e compromisso do profissional, e a comunicação entre o profissional e o cliente.

Relatos de experiências frustrantes com arquitetos e obras são comuns, e com os resultados do questionário, pode-se observar que o profissional de arquitetura representa para o cliente um elo de confiança, apoio e credibilidade, pois além do projeto tratar-se de um sonho, os investimentos do cliente são muito altos do ponto de vista da economia familiar ou mesmo corporativa no caso de pequenas empresas.

A experiência positiva na relação cliente e profissional é fundamental não só pelo sucesso do projeto, como pelo *marketing* gerado pelos próprios clientes. Esta é principal ferramenta de expansão da marca, conforme observado pelas respostas do questionário. A recomendação pessoal é valiosa quando se trata de um ramo onde o fator decisivo de escolha é a confiança.

### 3.6.2 BENCHMARK E ANÁLISE COM OS CONCORRENTES

Segundo Porter (1980), um aspecto central da formulação da estratégia é a análise detalhada da concorrência. O objetivo dessa análise é desenvolver um perfil da natureza e do sucesso das prováveis mudanças estratégicas que cada concorrente possa vir a adotar, a resposta provável de cada concorrente ao movimento estratégico que outras empresas poderiam iniciar e a provável reação de cada concorrente às mudanças ambientais que poderiam ocorrer.

Para fazer uma análise dos concorrentes da empresa caso, foram selecionadas quatro microempresas de arquitetura que se assemelham em termos de porte, experiência de mercado, segmento de atuação e serviços prestados. As empresas não são necessariamente concorrentes diretas, pois devido ao porte de cada uma, aliado à demanda do mercado, não disputam os mesmos clientes, apesar de terem o mesmo público-alvo.

Para aprofundamento desta análise foi realizado um grupo de foco com as proprietárias de cada empresa. O objetivo central da análise foi entender as interpretações de cada uma em relação ao cenário do negócio, compartilhando as dificuldades e percepções relacionados ao cliente, os impactos recentes da pandemia do Covid-19 e os desafios enfrentados no mercado. O material completo apresentado e complementado no grupo de foco está disponível no apêndice 2 deste trabalho.

Conforme a figura 14, o grupo de foco contou com a participação de sete profissionais, incluindo a autora, todas mulheres, na faixa etária de 30 a 35 anos. As empresas têm um tempo de mercado de 2 a 6 anos, 80% são focadas no segmento residencial e 20% no segmento comercial (stands de vendas e apartamentos decorados), e todas prestam serviço de projeto e acompanhamento ou gerenciamento de obra.

40% das empresas não terceirizam nenhum serviço, 20% terceiriza o gerenciamento da obra, 20% as imagens 3D e 20% a legalização dos projetos. Em relação a origem dos clientes, 100% das empresas informaram que apesar do *marketing* digital estar bastante em evidência, seus clientes não têm essa procedência. Eles são, em sua maioria, advindos de indicações ou círculos de amigos e familiares.

**Figura 14 – Respostas dos questionários enviados antes do grupo focal**



Fonte: A autora.

Na sessão de grupo de Foco realizada em 15/02/2022, foram realizadas 6 atividades com o grupo, detalhadas no Apêndice 2 deste trabalho. Na atividade 1 foi questionado quais as principais dificuldades do segmento no que diz respeito às consequências da fragmentação da indústria. O ponto mais recorrente nas respostas foi em relação a percepção de baixo valor do serviço prestado pelos clientes, e que pela falta de conhecimento é muito comum que os clientes entendam que o serviço oferecido é caro e às vezes até lento.

Outros problemas enfrentados são o grande volume de oferta de serviços e uma conseqüente banalização, o que como resultado traz práticas de concorrências desleais. Isso significa que devido ao número alto de profissionais na área, há uma facilidade em encontrar projetos que são feitos em 24 horas a um preço quase que irrisório. Para as participantes está claro que o serviço prestado não é comparável, mas é difícil fazer com que o cliente entenda as diferenças e como consequência, há o comprometimento da percepção pelo cliente da qualidade do serviço de projeto de arquitetura como um todo, o que reforça a baixa percepção de valor já apontada.

Na atividade 2, foram discutidas quais as possíveis estratégias para diferenciação das empresas. A principal foi a gestão de custos da empresa, minimizar as despesas para garantir o maior lucro possível. Outra alternativa é a de customizar os serviços prestados, por exemplo, caso o *budget* do cliente seja incompatível com a sua expectativa, cabe ao profissional oferecer uma opção de projeto adaptado, consultorias e afins.

Além disso, foi citada a necessidade de maior exposição e visibilidade dos serviços e do processo oferecido, dar visibilidade ao cliente da metodologia aplicada para desenvolvimento do projeto.

A atividade 3 foi proposta para entender os obstáculos na relação com o cliente. Com esta atividade, foi possível verificar o reforço das dificuldades citadas na atividade 1. O ponto mais abordado foi a falta de clareza no escopo de trabalho. A percepção do grupo é a de que o cliente tem a sensibilidade de entender a necessidade da contratação de um arquiteto, mas não conhece o processo e como é o desenvolvimento e amadurecimento do projeto, dificultando a percepção de valor.

Essa incompreensão permeia todas as etapas, desde o briefing, até o gerenciamento da obra e retrata também a segunda dificuldade mais citada, a falta de limites no escopo de trabalho do arquiteto.

O preconceito e desrespeito em relação ao gênero e idade dos profissionais também é uma dificuldade enfrentada, juntamente com a falta de confiança e desvalorização do processo de projeto. As profissionais relataram que há situações que o cliente julga ter razão em uma determinada solução de projeto, contrariando o que a especialista recomenda, mesmo com a apresentação de argumentos técnicos.

As alterações de projetos já aprovados também surgem como uma dificuldade em relação ao cliente. Foram comentadas situações onde há retrabalho devido a modificações de partido de projeto. Mudanças em projetos de arquitetura são um fato, mas o cliente tem dificuldade de entender as diferenças de impactos da mudança nas etapas preliminares em relação ao projeto executivo, e o tempo requerido para que o arquiteto retrabalhe a solicitação do cliente, quando cobrado, gera desgaste.

Neste sentido, a utilização de metodologias que favoreçam a gestão de mudanças e a adaptabilidade das respostas das empresas às demandas dos clientes ganha força, conforme orientado nas metodologias ágeis.

Outro aspecto relacionado à gestão de mudanças apontado pelo grupo ocorre durante a etapa de obras, uma vez que não existe obra sem imprevistos, e é do cotidiano do arquiteto administrá-los. Entretanto, são raros os clientes que têm o entendimento quanto a isso, e sendo assim, este também foi um problema comentado na atividade.

Especificamente os casos das arquitetas relacionados às reformas não contaram com projetos *as built* ou levantamento adequado das instalações prediais e estruturas, e com isso, o risco de surgimento de incompatibilidades entre o proposto em projeto e a viabilidade de execução é alto. Quando a inconformidade de fato ocorre, o arquiteto muitas vezes é responsabilizado por não ter previsto o conflito, ainda que tenha apontado a pendência de informações preliminares e o risco futuro.

A atividade 3 tratou de provocar o grupo a uma proposição e comentários das possíveis estratégias para solução ou mitigação dos problemas elencados durante a sessão. O resultado registrado pode ser observado no Quadro 2 - Estratégias para gerenciar os problemas relacionados ao cliente, a seguir.

**Quadro 2** - Estratégias para gerenciar os problemas relacionados ao cliente

| <b>PROBLEMA</b>  | <b>ESTRATÉGIA</b>   |
|--|---|
| FALTA DE CLAREZA NO ESCOPO DE TRABALHO                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Especificações contratuais (escopo, disponibilidade)</li> <li>● Kick off para alinhamento</li> <li>● Reforçar processo durante o desenvolvimento</li> <li>● Retroalimentação (lições aprendidas)</li> </ul>  |
| ALTERAÇÕES DE PROJETOS JÁ APROVADOS                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Gestão de mudanças: Administrar solicitações, informar impactos (inclusive aditivo de custo e prazo, se adequado)</li> </ul>   |
| NÃO ENTENDIMENTO DE IMPREVISTOS NA OBRA                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Gestão de riscos: Transparência, orientação ao cliente, identificação de eventos problemáticos recorrentes, apresentação de alternativas de solução (não somente o problema)</li> <li>● Alinhamento com terceiros sobre a comunicação com o cliente</li> <li>● Prever contingência no orçamento</li> </ul> |
| FALTA DE LIMITE NO ESCOPO DE TRABALHO                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Especificações contratuais (meios de comunicação e horários)</li> <li>● Imposição dos limites acordados</li> </ul>   |
| PRECONCEITO E DESRESPEITO                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Postura e posicionamento</li> <li>● Fidelização de equipes de fornecedores (bom relacionamento)</li> </ul>   |
| FALTA DE CONFIANÇA E DESVALORIZAÇÃO DO PROCESSO DE PROJETO | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Explicar as soluções de forma técnica e didática para que o cliente se sinta seguro com as escolhas e sugestões do projeto</li> </ul>  |

|                            |   |
|----------------------------|---|
|                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Auto valorização do trabalho como elemento de confiança para o cliente</li> </ul>  |
| BUDGET INCOMPATÍVEL        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientação ao cliente</li> <li>• Reserva para imprevistos</li> <li>• Flexibilidade/customização dos produtos</li> <li>• Maior detalhamento/discriminação das etapas do escopo</li> </ul>                     |
| EXPECTATIVA DE PRAZO MENOR | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Especificações contratuais (prazos em dias para as etapas, marcos/milestones demarcando início e fim das etapas, prazo para retorno/validação do cliente)</li> <li>• Reforçar os prazos acordados</li> </ul> |

Fonte: Elaborado pela autora.

A atividade 4 teve o objetivo de entender quais as consequências da pandemia do Covid-19, quais foram as mudanças de mercado que impactaram na rotina de trabalho das empresas projetistas de arquitetura dos últimos dois anos.

A adoção do regime de teletrabalho foi a mudança mais citada. Antes da Pandemia de Covid-19 havia obrigatoriedade (ainda que implícita) das reuniões serem feitas presencialmente, e hoje os encontros são remotos proporcionando maior rendimento no tempo de trabalho e menor custo relacionado a locomoção, além de propiciar o atendimento a localidades mais distantes.

Foi comentado o aumento na demanda de projetos, em reforço aos dados de crescimento do setor já comentados anteriormente. Além disso, surgiram novas demandas que antes não eram usuais, de adaptação de apenas alguns ambientes, seja para construir um pequeno espaço de escritório no apartamento ou uma área de descompressão em condomínios e ambientes corporativos.

A não obrigatoriedade do espaço físico de escritório para as empresas de arquitetura ficou evidente, auxiliando a redução do custo fixo do negócio. Por último, foi comentado sobre a grande ansiedade dos clientes no atendimento a prazos (curtos) de projeto, e, o entendimento do grupo é que este sentimento foi amplificado pelas consequências psicológicas do distanciamento social, assim como a demanda dos clientes aos escritórios de arquitetura.



Apesar da questão central sugerida ser a rotina do trabalho, outros dois pontos foram mencionados. As participantes expuseram que a pandemia impactou na indisponibilidade de materiais no mercado, devido à escassez de insumos e, também, sobre a inflação, o aumento dos custos de material e mão de obra. Essas não são consequências diretas na rotina do trabalho, mas interferem no desenvolvimento de um projeto e obra, pois é preciso buscar soluções alternativas para driblar os problemas.

Por outro lado, as mudanças de mercado e rotina após o surgimento do Covid-19 trouxeram oportunidades para os negócios. O teletrabalho proporcionou maior produtividade às profissionais e viabilizou a realização e contratações à distância.

O escritório físico não ser obrigatório contribui para a qualidade de vida do profissional que pode trabalhar da sua casa, determina uma redução de custo significativa para as despesas da empresa e proporciona novas formas de relacionamento com o cliente.

O aumento na demanda e as novas formas de projeto colaboraram com o crescimento das empresas e com o surgimento de novas atividades. Associada a esta evolução, o *marketing* digital ganhou mais força, pois é uma alternativa acessível para divulgação da marca.

A atividade 5 foi proposta para entender qual a maior dificuldade das empresas hoje para atuação no mercado de projetos de arquitetura. Em primeiro lugar foi pontuada a sobrecarga de trabalho pela multidisciplinaridade das tarefas, o que se justifica pois nas empresas participantes, microempresas, as participantes exercem várias funções além de projetistas: comercial, jurídico, *marketing*, operação, gestão.

A segunda dificuldade mais comentada foi a questão da valorização do serviço prestado, que em suma é a consolidação dos aspectos comentados sobre a banalização da oferta de serviços, juntamente com a falta de clareza do escopo de trabalho.

A outra dificuldade comentada foi a captação de clientes. A maioria dos clientes de todas as participantes são de origem do círculo de amigos e familiares ou indicação, o que restringe a velocidade de crescimento da empresa. Portanto,

apesar do *marketing* digital ser bastante explorado, esta não é a fonte principal do negócio.

Para concluir as atividades, foi proposta a atividade 6 com o objetivo de entender a percepção das participantes pelo ponto de vista do cliente. A pergunta foi: Quais atributos são imprescindíveis para um serviço ideal na visão do cliente? Os atributos utilizados são os mesmos do questionário de análise respondido pelos clientes. Em ordem de relevância o resultado pode ser observado no Quadro 3 – Ranking de atributos, a seguir.

**Quadro 3** - Ranking de atributos

| <b>POSIÇÃO RANKING</b> | <b>ATRIBUTO</b>                                       |
|------------------------|---|
| 1                      | HONESTIDADE, INTEGRIDADE, COMPROMISSO DO PROFISSIONAL |
| 2                      | EXATIDÃO TÉCNICA                                      |
| 3                      | FIDELIDADE AO ORÇAMENTO                               |
| 4                      | FIDELIDADE AO CRONOGRAMA                              |
| 5                      | GARANTIA DOS SERVIÇOS                                 |
| 6                      | COMUNICAÇÃO   |
| 7                      | FLEXIBILIDADE PARA ALTERAÇÕES                         |
| 8                      | DIREITOS E DEVERES NO CONTRATO                        |
| 9                      | ESPÍRITO DE COLABORAÇÃO EQUIPE                        |
| 10                     | DESENVOLVIMENTO CONTÍNUO DO PROG.                     |
| 11                     | ESPÍRITO DE COLABORAÇÃO EQUIPE                        |

Fonte: Elaborado pela autora.

### 3.6.3 ANÁLISE DOS FORNECEDORES

Além da pesquisa com os concorrentes e clientes, foi proposta uma pesquisa com os fornecedores do Vista, pois estes desenvolvem um papel fundamental para o negócio. Foi elaborado um questionário e foram obtidas 7 respostas, e o material completo pode ser verificado no Apêndice 3 deste trabalho.

Foi questionado aos fornecedores qual a maior dificuldade da empresa hoje, e de 7 (sete) possibilidades de resposta, apenas 2 (duas) foram selecionadas: 4 informaram que a maior dificuldade é a escassez de insumos e 3 a captação de clientes.

A escassez de insumos já foi comentada neste trabalho e tem, atualmente, como causa principal, a pandemia de Covid-19. Em relação a captação de clientes foi feita uma pergunta específica sobre este tema e 6 responderam que em sua maioria os clientes são arquitetos e designers, ou indicações e clientes destes profissionais. Apenas 1 informou que os clientes são os usuários finais do produto ou serviço.

Isso demonstra que a parceria entre os fornecedores e os arquitetos é de extremo valor para ambos os lados. Para os arquitetos algumas das vantagens são a aplicação de descontos, garantia na entrega e na qualidade e o atendimento pós-venda. Para os fornecedores, a recomendação dos arquitetos para os seus clientes e a divulgação do seu trabalho representam os melhores benefícios.

Em relação ao planejamento da operação, foi perguntado se eles utilizavam alguma ferramenta de apoio para elaboração de cronograma ou *checklist* de materiais e equipamentos, por exemplo. 4 informaram que não utilizam nenhuma ferramenta. O objetivo deste questionamento foi provocar os fornecedores sobre possibilidade de melhoria de seus processos neste quesito, pois é comum observarem desalinhamentos entre as equipes no momento da execução, esquecimento de ferramentas específicas, verificação da necessidade de algum serviço prévio, falha ou descumprimento de interfaces técnicas e/ou logísticas, entre outros.

Além do impacto no prazo que esses desalinhamentos causam, podem ocorrer retrabalhos pela falta de cuidado com o trabalho alheio. 100% dos respondentes informaram que já se sentiram prejudicados ou já prejudicaram outro prestador de serviço na obra.

Cabe ao gestor da obra mitigar os riscos e minimizar os impactos, coordenando as interfaces. Porém, entende-se que haveria espaço para a postura colaborativa de todas as partes, com a potencial redução de imprevistos e perdas se todos os profissionais enxergassem os resultados da obra como um todo.

### 3.7 ANÁLISES DO AMBIENTE INTERNO E EXTERNO

Para a estratégia empresarial ser eficiente, foram realizadas análises dos ambientes internos e externos nos quais a empresa está inserida, a partir do raciocínio e ferramentas abordadas no capítulo 2.1.3. São elas: As cinco forças de Porter, VRIO e SWOT.

#### 3.7.1 ANÁLISE EXTERNA

Foi realizada uma análise a partir das Cinco Forças de Porter, que, considerando cinco fatores, propõe a reflexão de ameaças e oportunidades para cada um deles.

- **Barreiras de Entrada**

| Barreiras de entrada   |  |
|------------------------|--|
| Ameaças                | Oportunidades                            |
| Maior concorrência     | Destacar-se pelo diferencial             |
| Perda de clientes      | Fidelização de clientes                  |
| Banalização do serviço | Acervo técnico da equipe                 |
| Concorrência desleal   | Gestão financeira (menor custo possível) |

Ao analisar as barreiras de entrada, que são praticamente inexistentes no setor da arquitetura, podemos dizer que existem mais ameaças do que oportunidades.

Conforme já citado, a ausência de restrições relevantes para iniciar a atividade no setor, provoca uma quantidade alta de profissionais na área e conseqüentemente uma maior concorrência. Essa, muitas vezes desleal, pois os profissionais entregam produtos diferentes de projeto (fato que é explícito no preço), quando a expectativa do cliente é a mesma.

Apesar disso, nessas condições é possível fazer com que o bom profissional se destaque pelo diferencial e consiga fidelizar os seus clientes, a partir da sua experiência e acervo técnico. Outro ponto relevante é que por não haver barreiras financeiras de entrada, o custo da operação pode ser mínimo, fazendo com que a empresa se diferencie pela amplificação dos lucros através da redução dos custos.

- **Concorrência**

| Concorrência                       |   |
|------------------------------------|---|
| Ameaças                            | Oportunidades   |
| Comparativo entre empresas         | Vantagem competitiva  |
| Mesmos fornecedores                | Reconhecimento de mercado   |
| Concorrência desleal               | Acessibilidade aumentada a recursos de <i>marketing</i> digital                     |
| Falta de atualização tecnológica   | Identificar as fragilidades dos concorrentes e fortalecer internamente estes pontos |
| Incapacidade de prestar um serviço | Atualização tecnológica   |
|                                    | Aprimoramento dos processos e técnicas  |
|                                    | Dificuldade de uma empresa é a mesma das demais                                     |

A segunda força analisada, relativa à concorrência, aponta além das ameaças já citadas, a utilização dos mesmos fornecedores, o que pode gerar indisponibilidade e impactos negativos de custo e prazo e a falta de atualização

tecnológica. O serviço prestado depende de softwares e os profissionais mais atualizados dominam tecnologias mais atuais (Archicad, Revit, 3Dsmax), já as proprietárias da empresa caso utilizam dos programas tradicionais, como Autocad e Sketchup.

Já em relação as oportunidades, é possível identificar as fragilidades dos concorrentes e fortalecer estes pontos internamente, com o aprimoramento dos processos e técnicas, criando diferenciais para a empresa. Em relação ao upgrade dos softwares, deve-se encarar o desafio como um incentivo para a própria atualização tecnológica da empresa caso. A partir de uma análise aprofundada dos concorrentes é possível reconhecer o mercado em que se está inserido e o compartilhamento das dificuldades pela maioria das empresas concorrentes de mesmo porte.

- **Substitutos**

| Substitutos                                     |                                 |
|---|---------------------------------|
| Ameaças   | Oportunidades                   |
| Outras empresas realizarem as mesmas atividades | Valorização do serviço prestado |
| Perda de clientes                               |                                 |
| Diminuição no faturamento                       |                                 |

Explorando os substitutos, as ameaças que prestadores de serviços similares representam é a de migração dos clientes da empresa caso, fazendo com que o faturamento diminua, mas, como oportunidade, é possível que o serviço da empresa caso seja valorizado, caso o substituto apresente um trabalho e atendimento de qualidade inferior.

- **Clientes**

| Clientes                         |  |
|----------------------------------|--|
| Ameaças                          | Oportunidades                            |
| Imposição de valores e critérios | Identificação de novos nichos de mercado |

|   |   |
|---|---|
| Desalinhamento de expectativa                       | Superação das expectativas  |
| Falta de clareza no escopo de trabalho              | Indicação de novos clientes   |
| Não atendimento à necessidade                       | Ampliação de portfólio  |
| Não entendimento de imprevistos                     |   |
| Orçamento justo (deixar uma verba para imprevistos) | Prever contingência com possibilidade de atendimento a custo reduzido |
| Alterações de projetos já aprovados                 | Customização de serviços e projetos                                   |

Quanto aos clientes e as ameaças representadas por eles, foram analisados os seguintes aspectos: a imposição de valores e critérios de projeto, o desalinhamento de expectativas, a falta de clareza no escopo de trabalho do arquiteto, o não entendimento dos imprevistos na obra, o orçamento incompatível com o projeto e o retrabalho durante o processo de projeto, por solicitações de alterações após o mesmo aprovado.

Como oportunidades foram identificadas a superação das expectativas (associada inclusiva à falta de clareza do escopo), a possibilidade de indicação da empresa para outros clientes, a possibilidade de exploração de mais de um nicho de mercado e, devido às atuais frequentes demandas por atendimento a orçamentos mais enxutos, a customização de projetos pela estruturação de novas modalidades de serviço.

- **Fornecedores**

| Fornecedores   |                                   |
|--|-----------------------------------|
| Ameaças  | Oportunidades                     |
| Inflexibilidade de negociação                          | Indicação de novos clientes       |
| Falta de cumprimento de prazos                         | Consolidação de parcerias         |
| Falta de cumprimento de escopo                         | Melhor margem de negociação       |
| Vazamento de informações – quebra de confidencialidade | Apoio técnico                     |
| Comprometimento da qualidade                           | Auxílio na resolução de problemas |

Em relação aos fornecedores foram pontuadas como ameaças a inflexibilidade na negociação, a falta de cumprimento de prazos, a falta de

cumprimento de escopo, o vazamento de informações e o comprometimento da qualidade. O sucesso do projeto depende diretamente dos fornecedores, portanto estes cumprem um papel essencial em todas as fases do processo, seja na orçamentação ou nos ajustes dos defeitos finais da obra.

Já em relação às oportunidades estão a indicação de novos clientes, a consolidação de parcerias, melhor margem de negociação, apoio técnico e auxílio na resolução de problemas. Se a relação entre arquiteto e fornecedor for pautada por confiança e trazer vantagem para ambos os lados, as oportunidades têm um peso estratégico que impacta positivamente o cliente.

### 3.7.2 VRIO – ANÁLISE INTERNA

Para identificar as vantagens competitivas da empresa caso, foi utilizada a ferramenta VRIO. Foram elencadas as capacidades e recursos de cada uma das cinco etapas da cadeia de valor da empresa, são elas: Financeiro, humano, *marketing*, organizacional e físico.

Para cada recurso ou capacidade foram feitos os seguintes questionamentos: É valioso? É raro? É difícil de imitar? É explorado no seu potencial? A partir das respostas é possível definir cada elemento como:

- Desvantagem competitiva;
- Paridade competitiva – Quando a empresa se iguala às outras concorrentes;
- Vantagem temporária – Quando a empresa tem certa vantagem mas é questão de tempo para outra empresa reproduzir;
- Vantagem sustentável – Quando se trata de fato de uma vantagem competitiva.

Além disso, para cada um dos recursos foram comentados seus pontos fortes e pontos fracos. Por último foram feitos comentários para cada etapa da cadeia de valor, a partir de uma análise geral de todas as informações levantadas, os quais serviram de apoio para a definição posterior dos objetivos e ações do plano estratégico. A matriz completa por ser encontrada no quadro 4.



Quadro 4 – Análise VRIO

| Etapa da Cadeia de Valor | Recursos e Capacidades                              | Valioso? | É raro? | Difícil de imitar? | Explorado no seu potencial? | Pontos Fortes  | Pontos Fracos  | Implicância competitiva | Comentários   |
|--------------------------|---|----------|---------|--------------------|-----------------------------|--|--|-------------------------|---|
| Financeiro               | Projeto   | X        |         |                    | X                           | Adaptado à personalidade do cliente  | Podem ser contratado com outra empresa   | PARIDADE COMPETITIVA    | - Regularização da sociedade e ampliação de atividades associadas ao CNPJ;<br>- Aprimorar controle financeiro |
|                          | Gerenciamento de obra                               | X        |         |                    | X                           | Serviço completo (projeto + gerenciamento de obra)   |  | PARIDADE COMPETITIVA    |   |
|                          | Reserva técnica                                     | X        |         |                    | X                           | Fonte extra de recurso financeiro  | Não é bem reconhecido no mercado   | PARIDADE COMPETITIVA    |   |
|                          | Distinção patrimonial sócias/PJ (Conta bancária PJ) | X        | X       |                    | X                           | Centralização das entradas   | Não tem formalização contratual entre as sócias.   | VANTAGEM TEMPORÁRIA     |   |
| Humanos                  | Controle de fluxo de caixa                          | X        |         |                    |                             | - Rastreamento de informação eficaz;<br>- Controle rígido de entradas e saídas.  | Em um volume maior de transações precisa ser aprimorado.   | VANTAGEM TEMPORÁRIA     | Ampliação da equipe / terceirização   |
|                          | Sócias  | X        | X       | X                  | X                           | - Formação em arquitetura e design de interiores;<br>- Amizade de longa data;<br>- Trajetória profissional e soft skills diferentes. | Centralizadoras, tudo passa por ambas.   | VANTAGEM SUSTENTÁVEL    |   |
|                          | Gestor de Obras                                     | X        | X       |                    |                             | - Mitigar riscos e antecipar problemas na execução;<br>- Contato direto com mão de obra do dia a dia.                                | Divisão dos lucros   | VANTAGEM TEMPORÁRIA     |   |
|                          | Modelador Digital                                   | X        | X       |                    | X                           | Serviço barato e de grande impacto   | Incerteza da disponibilidade para atendimento ao prazo.  | VANTAGEM TEMPORÁRIA     |   |
|                          | Fornecedores  | X        |         |                    |                             | - Parceria para resolução de problemas;<br>- Atendimento ágil;<br>- Qualidade no serviço;  | - Preconceito e desrespeito em relação a gênero e idade;<br>- Falta de planejamento e organização dos fornecedores;<br>- Falta de cuidado com o trabalho alheio na obra. | PARIDADE COMPETITIVA    |   |

| Etapa da Cadeia de Valor | Recursos e Capacidades        | Valioso? | É raro? | Difícil de imitar? | Explorado no seu potencial? | Pontos Fortes   | Pontos Fracos   | Implicância competitiva | Comentários  |
|--------------------------|-------------------------------|----------|---------|--------------------|-----------------------------|---|---|-------------------------|--|
| Marketing                | Marca                         |          |         | X                  |                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenvolvida por um profissional da área;</li> <li>- Reforça o caráter de adaptação ao cliente ("ponto de vista")</li> <li>- Ícone visual, fácil compreensão, possibilidade de brincar com as cores, minimalista;</li> <li>- Remete à técnica (vista frontal, lateral...).</li> </ul>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rede social se chama "projetos.vista";</li> <li>- Ainda não tem uma papelaria/manual da marca desenvolvida.</li> </ul> |                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Criar Site</li> <li>- Definir Persona</li> <li>- Elaborar papelaria e manual da marca.</li> </ul> |
|                          | Portfólio                     | X        | X       | X                  |                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Volume significativo de material de divulgação (fotos, 3d);</li> <li>- Diferentes demandas: (casal maduro, casal jovem, mulher solteira, homem solteiro);</li> <li>- Aumento dos projetos corporativos</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Não tem um foco de projeto;</li> <li>- 100% clientes por indicação.</li> </ul>   | VANTAGEM SUSTENTÁVEL    |  |
|                          | Instagram                     | X        | X       | X                  |                             |   |   |                         | PARIDADE COMPETITIVA   |
| Físico                   | Apartamento modelo/escritório |          |         |                    |                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Teletrabalho e não obrigatoriedade do espaço físico do escritório;</li> <li>- Espaço de trabalho e reuniões sem onerar os custos da empresa;</li> <li>- Torre comercial também;</li> <li>- Localização central;</li> <li>- Funciona como um showroom de diversas soluções de projeto;</li> </ul> | É um apartamento residencial  | VANTAGEM SUSTENTÁVEL    |  |
|                          | Notebook                      | X        |         |                    | X                           |   |   |                         | PARIDADE COMPETITIVA   |
|                          | Carro                         | X        |         |                    | X                           |   |   |                         | PARIDADE COMPETITIVA   |

| Etapa da cadeia de Valor | Recursos e Capacidades                                | Valioso? | É raro? | Difícil de imitar? | Explorado no seu potencial? | Pontos Fortes  | Pontos Fracos  | Implicância competitiva | Comentários  |
|--------------------------|---|----------|---------|--------------------|-----------------------------|--|--|-------------------------|--|
| Organização              | Simulador de preço                                    | X        | X       |                    |                             | Ter uma base de comparação com o mercado   | Se utilizar essa base não fechamos negócio, cliente não aceita   | VANTAGEM TEMPORÁRIA     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dar visibilidade ao cliente da metodologia aplicada para desenvolvimento do projeto;</li> <li>- Condição comercial para contratação conjunta do gerenciamento;</li> <li>- Em todas as etapas iniciar a apresentação situando o cliente em relação ao cronograma de projeto;</li> <li>- Matriz de riscos antes do início da obra;</li> <li>- Implantar todas as funcionalidades da plataforma de gestão;</li> <li>- Tabela de preços para projetos customizados para garantia de margem mínima de resultados.</li> </ul> |
|                          | Processo de projeto - Cliente                         |          |         |                    |                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Colaborativo, Progressivo, optativo;</li> <li>- Pode ser 100% online.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cliente não consegue absorver todas as informações de como funciona o processo, gera dúvida posteriormente;</li> <li>- Não amarra o cliente à execução da obra;</li> <li>- Queda da percepção de qualidade do cliente em relação a etapas finais do projeto.</li> </ul> | VANTAGEM SUSTENTÁVEL    |  |
|                          | Processo de projeto - interno                         | X        | X       | X                  | X                           | Expertises diferentes com um mesmo objetivo  | Sobrecarga de trabalho   | VANTAGEM TEMPORÁRIA     |  |
|                          | Software - Autocad e                                  | X        |         |                    | X                           | Domínio dos usuários.  | Ultrapassado   | PARIDADE COMPETITIVA    |  |
|                          | Armazenamento de Dados                                | X        |         |                    | X                           | Atualização simultânea, acesso mútuo, ruvidi.  | Pagamento mensal.  | PARIDADE COMPETITIVA    |  |
|                          | Processo de gerenciamento - Cliente                   |          |         |                    |                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mínimo de preocupação ao cliente;</li> <li>- Clientes reconhecem por recomendação do serviço prestado/honestidade, integridade e compromisso do profissional / comunicação entre o profissional e o cliente / flexibilidade para alterações.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Múltiplos pagamentos;</li> <li>- Percepção do cliente no valor do serviço prestado;</li> <li>- Não entendimento de imprevistos na obra.</li> </ul>  | VANTAGEM SUSTENTÁVEL    |  |
|                          | Processo de gerenciamento - interno                   | X        | X       | X                  | X                           | O que tem é bem feito  | Sem padronização dos processos   | PARIDADE COMPETITIVA    |  |
|                          | Reputação   | X        | X       | X                  | X                           | 90% clientes satisfeitos e indicam   | Muitos clientes do mesmo nicho, poucos clientes fogem da curva   | VANTAGEM SUSTENTÁVEL    |  |
|                          | Customização de projeto                               | X        |         |                    |                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Atendimento de diversas demandas;</li> <li>- Atendimento ao budget do cliente.</li> </ul>   | Valores de projeto indefinidos, sem padronização.  | PARIDADE COMPETITIVA    |  |
|                          | Processo de Gestão de projeto na Plataforma de Gestão | X        | X       | X                  |                             | Ferramenta única para diversos projetos.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Plataforma paga;</li> <li>- Ainda não está totalmente implantada.</li> </ul>  | VANTAGEM TEMPORÁRIA     |  |

- **Recursos Financeiros**

No que tange à etapa financeira, foi identificado que os serviços prestados pela empresa caso são classificados como paridades competitivas; já a distinção patrimonial das sócias com a pessoa jurídica e o controle do fluxo de caixa são vantagens temporárias. Portanto, chegou-se à conclusão que é necessário aprimorar o processo de gestão das saídas e entradas da empresa.

- **Recursos Humanos**

No que se refere aos recursos humanos, por se tratar de uma empresa onde as colaboradoras são as proprietárias, é possível afirmar que as sócias em si são uma vantagem sustentável para a empresa enquanto capital humano com a sua formação, acervo técnico e experiências acumuladas. Além delas, os fornecedores frequentes foram todos considerados como pontos de vantagens temporárias.

- **Recursos Organizacionais**

Acerca do *marketing*, o portfólio de projetos da empresa é uma vantagem sustentável. A empresa tem um volume significativo de material de divulgação, com fotos profissionais dos projetos concluídos e também as imagens 3D.

Os diferentes perfis de clientes possibilitam o alcance de um público maior, casais maduros ou casais jovens, mulheres jovens solteiras, homens experientes solteiros, entre outros. E, com o aumento dos projetos corporativos, escritórios e clínicas, é possível atingir uma outra rede de clientes que antes não era abordada.

Apesar dos pontos positivos, foram identificadas algumas possibilidades de melhoria, como a criação de site institucional e a definição da persona, para garantir um melhor direcionamento das estratégias de *marketing*.

No que diz respeito à estrutura e recursos da empresa, foram identificadas paridades competitivas, vantagens temporárias e vantagens sustentáveis. Como

vantagens competitivas foi identificada a reputação da empresa, que hoje tem 90% dos seus clientes satisfeitos e que recomendam a empresa caso, e o processo de desenvolvimento do projeto e gerenciamento da obra, que minimização da preocupação dos clientes, que afirmam que reconhecem a empresa pela honestidade, integridade e compromisso.

Hoje, a empresa utiliza uma plataforma de gestão de projetos que possui ferramentas para diversas disciplinas de gestão, mas o principal recurso utilizado é o de orçamentos. A ferramenta possui diversas funcionalidades como gestão de *leads*, cronograma de projetos, controle de pagamentos e armazenamento de arquivos, mas a empresa caso ainda não faz uso destas funcionalidades, havendo potencial de racionalização de seus processos pela implantação da ferramenta completa na rotina de trabalho da empresa.

- **Recursos Físicos**

Quanto às capacidades físicas da empresa caso, os ativos são reduzidos devido à estrutura da empresa ser enxuta, e, em caso de ampliação, prevê-se que os recursos deverão ser proporcionais ao crescimento. Hoje a vantagem sustentável identificada é o imóvel de propriedade da sócia 2, espaço projetado pela empresa caso que funciona como apartamento modelo e vitrine de algumas soluções de projeto.

O imóvel é o local de encontro das sócias para suas atividades rotineiras e, também, local de reunião quando são necessários encontros presenciais com os clientes. Por ter sido projetado pelo escritório, tem o papel de showroom para apresentação visual de diversas soluções de projeto.

### **3.7.3 SWOT – ANÁLISE INTERNA E EXTERNA**

Após todas as pesquisas e análises realizadas, foi elaborada a matriz SWOT da empresa estudada, retratada no Quadro 5 – Matriz SWOT da empresa caso.

Quadro 5 - Matriz SWOT da empresa caso

|                         | <b>Fatores positivos</b>  | <b>Fatores negativos</b>   |
|-------------------------|---|--|
| <b>Fatores internos</b> | <p><b>FORÇAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 6 anos de empresa;</li> <li>- Projeto adaptado à personalidade do cliente e pode ser online;</li> <li>- Oferta de Serviço Integrado (projeto + gerenciamento de obra);</li> <li>- Sócias com duplas formação (arquitetura e design de interiores) e competências complementares: trajetórias profissionais e soft skill diferentes;</li> <li>- Marca bem desenvolvida, com identidade;</li> <li>- Volume significativo de material de divulgação (fotos, 3d), diferentes demandas (casal maduro, casal jovem, mulher solteira, homem solteiro);</li> <li>- Processo de projeto Colaborativo, Progressivo, optativo;</li> <li>- Plataforma de gestão de projetos parcialmente implementada com processos já racionalizados (orçamento);</li> <li>- Processo de gerenciamento da obra atende às expectativas do cliente e traz o mínimo de preocupação a ele;</li> <li>- Alto grau de satisfação dos clientes;</li> <li>- Aumento contínuo do portfólio de projetos corporativos;</li> <li>- Reconhecimento dos clientes por: honestidade, integridade e compromisso do profissional / comunicação entre o profissional e o cliente / flexibilidade para alterações</li> <li>- Capacidade de customização de projetos</li> <li>- Custos da empresa são mínimos</li> </ul> | <p><b>FRAQUEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dificuldade de precificação com base no mercado</li> <li>- Sobrecarga de trabalho nas sócias;</li> <li>- Utilização de softwares ultrapassados;</li> <li>- Não é especializada em um nicho exclusivo, atende à demanda necessária;</li> <li>- Falta padronização dos processos;</li> <li>- Muitos clientes do mesmo nicho;</li> <li>- Falta de clareza no escopo de trabalho (ponto de vista do cliente);</li> <li>- Dificuldade de associação do valor percebido pelo cliente ao preço do serviço;</li> <li>- Queda da percepção de qualidade do cliente em relação às etapas finais do projeto;</li> <li>- Clientes apenas por indicação;</li> <li>- Persona não definida;</li> <li>- Marca não consolidada / reconhecida (nome, identidade visual, papelaria)</li> </ul> |
| <b>Fatores externos</b> | <p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento de demandas com a pandemia; <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fidelização de clientes;</li> <li>- Superação das expectativas;</li> <li>- Parcerias com fornecedores;</li> </ul> </li> <li>- Novos nichos do mercado e aumento na demanda de projeto corporativos; <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Marketing</i> digital nas redes sociais;</li> <li>- Projetos online;</li> </ul> </li> <li>- Teletrabalho e não obrigatoriedade do espaço físico do escritório;</li> </ul>   | <p><b>AMEAÇAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Serviços podem ser contratados com outras empresas;</li> <li>- Maior concorrência após aumento da demanda;</li> <li>- Falta de insumos e materiais;</li> <li>- Custos inflacionados dificultam a realização das obras;</li> <li>- Banalização do serviço/concorrência desleal;</li> <li>- Dependência de mão de obra terceirizada;</li> <li>- Preconceito e desrespeito em relação a gênero e idade;</li> <li>- Falta de planejamento e organização dos</li> </ul>  |

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  | fornecedores;<br>- Cobrança de RT dos fornecedores não é bem reconhecida no mercado; |
|--|--|--|

Fonte: Elaborado pela autora

### ● Forças

Entre os destaques das forças está o fato da empresa caso possuir o serviço integrado de desenvolvimento de projeto com o gerenciamento da obra, serviço que não é ofertado por parte dos concorrentes, que não têm experiência na etapa de supervisão e gerenciamento de serviços executivos de uma obra.

Aliado a isto, enfatiza-se o reconhecimento dos seus clientes pela honestidade, integridade e compromisso, a afirmação dos mesmos de que recomendam o serviço prestado e também enxergam no escritório a flexibilidade para realizar alterações nos projetos, bem como acham muito positiva a comunicação entre as profissionais e eles.

Estes dois últimos aspectos estão relacionados com aspectos de agilidade que a empresa caso deseje imprimir em seus processos e pelos quais quer ser reconhecida. A “flexibilidade” demonstra a capacidade de adequação às mudanças representadas pelas demandas do cliente, e a comunicação reforça os aspectos de interações com o cliente que garantem a sua satisfação com os resultados finais dos serviços contratados.

A amplificação do segmento de atuação, com os projetos de escritórios e clínicas ingressantes no portfólio da empresa permitem a exploração deste novo nicho e ampliação de mercado potencial. A dupla formação das sócias, sendo um arquiteta e a outra designer de interiores agrega mais valor para a empresa e por elas terem trajetórias profissionais e *soft skills* bastante diferentes, com complementação de competências e habilidades que ocorre de forma natural e muito positiva.

- **Fraquezas**

Em relação às fraquezas, existe a sobrecarga de trabalho das sócias, que hoje atuam em todas as áreas da empresa, o que deverá ser tratado com um plano de expansão da equipe.

Há dificuldades na precificação do serviço e relacionadas à falta de clareza do cliente em relação ao escopo de trabalho do arquiteto, o que cria uma dificuldade de vinculação da percepção do cliente do valor do serviço prestado com o seu preço.

Apesar da empresa ter desenvolvido sua logomarca com um profissional especializado, os demais produtos relacionados à marca, como um manual de utilização ou materiais gráficos, não foram produzidos. Ainda se tratando de *marketing*, não ter uma persona definida faz com que o trabalho nas mídias sociais não seja tão assertivo.

- **Oportunidades**

No que tange às oportunidades de mercado, a principal delas é a valorização do setor de arquitetura relacionado ao novo relacionamento com o lar a partir da pandemia de Covid19, visto que a população reconheceu a importância de ter qualidade de vida dentro dos espaços físicos que ocupam. A flexibilidade de produzir projetos *online* também é uma grande oportunidade pois amplia geograficamente as chances de abordagem em clientes.

A necessidade de adequação dos espaços corporativos devido à pandemia ou por enaltecimento de valor, estabelece um aumento na demanda de projetos deste segmento.

- **Ameaças**

Nos fatores externos negativos destacam-se a grande concorrência do mercado, e a falta de planejamento e organização dos fornecedores.

Porém, a principal ameaça está na concorrência, pois uma parcela dela é responsável pela banalização do serviço e, também, por exercer práticas desleais de competição. Deste ponto se estabelece a necessidade de traçar metas de diferenciação desta parcela de prestadores de serviço.



No que diz respeito aos fornecedores, a dependência de profissionais terceiros pode dificultar a gestão da obra, mas entende-se que cabe ao arquiteto mitigar os riscos e organizar o cronograma de serviços e suprimentos considerando as restrições dos fornecedores, criando procedimentos de controle próprios, como *checklists*, por exemplo.

### **3.8 OBJETIVOS PARA O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

A partir das análises internas e externas realizadas, foram determinados objetivos, metas e ações, para cada uma das perspectivas do *Balanced Scorecard (BSC)*, são elas: Processos internos, financeiro, mercado e aprendizado e crescimento. As estratégias elaboradas terão um prazo máximo de 12 meses para serem concluídas.

Este sistema de planejamento estratégico e gestão, permite que a empresa tenha uma percepção balanceada do seu negócio, pensando nele de forma sistêmica, uma vez que todas as áreas estão relacionadas e impactam no resultado final. O sucesso de um objetivo tem influência nos demais e nos resultados da empresa.

A autora deste trabalho é uma das sócias da empresa em questão, condição que traz a oportunidade de refletir sobre a essência e perfil das fundadoras nas estratégias da empresa, possibilitando o estabelecimento de prioridades alinhadas às expectativas das criadoras do negócio.

Os objetivos definidos para o planejamento estratégico da empresa caso, com um horizonte de realização entre 2022 e 2023 estão apresentados no Quadro 6, a seguir:

**Quadro 6** – Objetivos estratégicos definidos por tema da BSC

| TEMA BSC               | Processos Internos               | Financeiro                       | Mercado                    |                                   | Aprendizado e crescimento     |
|------------------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|
| Objetivos estratégicos | Estruturar os processos internos | Melhorar a eficiência dos custos | Captação de novos clientes | Maximizar a satisfação do cliente | Gerar Reconhecimento da marca |

Fonte: Elaborado pela autora

Para cada objetivo foram definidas metas específicas, com horizontes temporais, que buscam tratar as questões identificadas nas análises estratégicas anteriormente apresentadas (5 Forças de Porter, VRIO e SWOT), totalizando 21 metas estratégicas.

Para o cumprimento das metas foram elencadas 43 ações, e o próximo passo será definir as prioridades entre elas, os responsáveis e indicadores para cada uma das ações, possibilitando o monitoramento dos resultados alcançados.

A seguir o quadro 7, apresenta os objetivos da empresa caso e as ações relacionadas.

**Quadro 7** – Objetivos estratégicos, metas e ações

| OBJETIVO                         | META  | AÇÃO   | TEMA BSC   |
|----------------------------------|---|--|------------|
| Melhorar a eficiência dos custos | Lucro líquido de R\$XXX em 2022                       | Manter despesas da empresa até final de 2022   | Financeiro |
|                                  |   | Definir custos e margem mínimos para projetos customizados até 30/5/2022   |            |
|                                  | Crescimento da receita bruta em 75%                   | Garantir o pagamento dos clientes em dia a partir da ferramenta de gestão financeira da plataforma de gestão ou por lembretes na agenda a partir de 01/06/2022 |            |
|                                  |   | Fechar 20 projetos com um ticket médio de R\$ [REDACTED] até 31/10/2022  |            |
|                                  |   | Propor condição comercial favorável ao cliente para fechamento da obra junto do fechamento do projeto a partir de 01/06/2022                                   |            |
|                                  | Reduzir tarefas operacionais das sócias até 30/6/2022 | Definir tarefas que podem ser elaboradas por colaboradores ou terceiros até 31/5/2022  |            |
|                                  |   | Definir perfil da pessoa que será contratada ou terceirizada até 15/6/2022   |            |

|  |  |   |                    |
|--|--|---|--------------------|
| Captação de novos clientes   | Obter 10 novos clientes até 31/7/2022  | Divulgar portfólio ou conteúdo de projetos corporativos no Instagram pelo menos 1 vez por mês a partir de 01/06/2022                                    |                    |
|  | Divulgação da marca nos empreendimentos que estão sendo lançados no bairro de Perdizes, Pompeia, Barra Funda, Lapa até 30/4/2023   | Elaborar panfleto e distribuir nos <i>stands</i> de vendas ou nos prédios já ocupados até 31/7/2022   |                    |
|  |  | Entrar em contato com agências de mídia em elevadores até 28/2/2023   |                    |
|  |  | Entrar em contato com corretores de imóveis para iniciar parceria até 31/7/2022   |                    |
| Maximizar a satisfação do cliente  | Mitigar problemas devidos à falta de insumos no mercado até 31/8/2022  | Antecipar prazo de contratação dos fornecedores a partir de 01/07/2022  | Mercado            |
|  | Evitar surpreender o cliente com custos adicionais durante a execução da obra até 31/12/2022   | Provisionar margem no orçamento da obra para imprevistos e produção final de ambiente até 31/7/2022   |                    |
|  | Dar visibilidade ao cliente da metodologia aplicada para desenvolvimento do projeto até 31/9/2022  | Em todas as etapas iniciar a apresentação situando o cliente em relação ao cronograma de projeto de forma didática e ilustrativa até 1/8/2022           |                    |
|  | Manter a qualidade na comunicação e interação com o cliente  | Contato no mínimo 1 vez por semana com o cliente  |                    |
|  |  | Mostrar ao cliente que com o gerenciamento a satisfação é melhor do que apenas a visita   |                    |
| Manter a flexibilidade nas alterações  | Possibilitar ao cliente o direito de uma revisão em cada etapa do projeto  |   |                    |
| Desvincular o escritório de arquitetura da responsabilidade por problemas no pós-obra até 1/8/2022 | Definir prazos de manutenção e garantia de obra e incluir no contrato das executoras até 1/8/2022  |   |                    |
| Estruturar os processos internos   | Obter previsões financeiras como entradas no caixa e DRE até 30/06/2022  | Aprimorar a planilha de controle financeiro do fluxo de caixa até 30/06/2022  | Processos Internos |
|  | Formalizar a sociedade até 31/03/2023  | Elaborar matriz de responsabilidades até 31/03/2023   |                    |
|  |  | Atualizar contrato social para inclusão de todas as sócias e vincular atividades de arquitetura até 31/03/2023  |                    |
|  |  | Registrar a pessoa jurídica no CAU até 31/03/2023   |                    |
|  | Definir processo Comercial até 31/5/2022   | Reunião semanal a partir de 02/05/2022 para atualizar o acompanhamento de leads, fazer follow-up de propostas enviadas e enviar pesquisas de satisfação |                    |
|  |  | Implantar gestão financeira na plataforma de gestão no próximo projeto fechado a partir de 1/6/2022   |                    |
| Definir processo de <i>marketing</i> até 31/6/2022   | Reunião semanal a partir de 01/06/2022 para programar e elaborar conteúdos do Instagram para a semana subsequente, analisar insights dos posts da semana anterior, definir os novos empreendimentos que serão abordados para PAP |   |                    |
| Definir processo financeiro até 31/7/2022  | Manter reunião quinzenal para atualização do fluxo de caixa e a reserva de 10% em de todas as entradas   |   |                    |

|  |   |   |  |
|--|---|---|--|
|  |   | Elaborar controle com custos fixos e variáveis da empresa, suas respectivas projeções até 31/7/2022   |  |
|  | Revisão e complementação dos documentos gerenciais de obra até 01/09/2022           | Revisar modelo de ata de reunião até 1/9/2022   |  |
|  |   | Revisar modelo de relatório de obra a partir da obra que tem previsão de início em Setembro 2022  |  |
|  |   | Elaborar matriz de riscos antes do início da obra e mantê-la atualizada nos relatórios semanais a partir da obra que tem previsão de início em Setembro 2022)   |  |
|  |   | Revisar modelo de cronograma de obra até 1/9/2022   |  |
|  |   | Desenvolvimento de novos documentos que se façam necessários até 1/9/2022   |  |
|  |   | Estreitar parceria com fornecedores e melhorar a gestão na obra até 31/12/2022  |  |
|  | Distribuir lembranças de final de ano par os principais fornecedores até 31/12/2022 |   |  |
|  | Manter divulgação nas redes sociais da autoria de cada serviço                      |   |  |
|  | Gerar Reconhecimento da marca   | Branding até 30/4/2023  |  |
| Definir a persona até 1/11/2022                          |   |   |  |
| Reformular cartão de visita até 30/4/2023                |   |   |  |
| Reformular layout das apresentações até 30/4/2024        |   |   |  |
| Rever Missão, Visão e valores até 31/5/2022              |   |   |  |
| Reformular a linguagem das mídias digitais até 30/4/2023 |   |   |  |
| Otimizar a divulgação até 31/6/2022                      |   | Incluir link na biografia do Instagram até 30/8/2021  |  |
|  |   | Divulgar os diferenciais e forças nas redes sociais: posts de feedback, post de importância da comunicação, post sobre possibilidade de revisão nas etapas, post gerenciamento de obra, processo de projeto até 30/8/2022 |  |

Fonte: Elaborado pela autora

### 3.8.1 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- **Financeiro**

O objetivo dentro do tema financeiro é melhorar a eficiência dos custos para tornar a empresa mais lucrativa, com o intuito de buscar um crescimento da receita da organização de 75% em comparação com o ano anterior, condizente com o crescimento e prospecções futuras que indicam viabilidade para tanto. No primeiro quadrimestre do ano de 2022 o faturamento já é 50% superior, em relação ao primeiro quadrimestre do ano de 2021.

- **Mercado**

Assim, dentro da perspectiva de mercado foram traçados dois objetivos. O primeiro está relacionado a captação de novos clientes para atingir o patamar de crescimento projetado, com controle da eficiência dos custos.

O segundo objetivo de mercado é maximizar a satisfação dos clientes. Pelas pesquisas realizadas foi possível identificar que não há a contratação do serviço de arquitetura sem haver a confiança no profissional, sendo assim os clientes são oriundos de indicação, e as análises estratégicas demonstram que esta máxima se aplica também na empresa caso.

Para garantir que os clientes da empresa sigam satisfeitos e realizando indicações, foram elaboradas estratégias para mitigar as ameaças identificadas no ambiente externo e manutenção dos atributos que já são reconhecidos como diferenciais, conforme previsto na pesquisa de mercado realizada junto aos clientes.

- **Processos Internos**

Dentro da perspectiva de processos internos, foi determinado que a empresa caso deverá estruturar os seus processos gerenciais. Apesar da organização da empresa atender grande parte da necessidade das sócias e clientes hoje, a maioria dos processos foi criada de forma natural e funciona organicamente, mas isso só é possível pelo porte pequeno da empresa.

Com o crescimento da organização, será necessário definir novos processos e aprimorar os processos existentes para melhorar a produtividade e a eficiência da gestão. Esta decisão foi reforçada pela identificação de fraquezas relacionadas à gestão de clientes e fornecedores, que podem ser combatidas a partir da implementação de processos estruturados

- **Aprendizado e Crescimento**

Em relação a perspectiva de aprendizado e crescimento, o objetivo estabelecido é o de gerar reconhecimento da marca. Este objetivo também está relacionado ao objetivo financeiro, já que para melhorar o alcance da empresa, é fundamental que ela seja reconhecida, permitindo conquistar novos públicos.

Entende-se como necessário que a empresa caso seja reconhecida a partir da sua marca, pelo serviço prestado, seus atributos e diferenciais. Além disso, com o reconhecimento é gerada a confiança, a fidelização dos clientes e indicações para novos projetos. Portanto este objetivo também está relacionado ao objetivo de mercado.

### 3.8.2 METAS E AÇÕES

A fim de alcançar os objetivos traçados, foram determinadas metas e ações para cada objetivo. Para alcançar cada objetivo, existem mais de uma meta e para cada meta foram estabelecidas no mínimo uma ação. As metas devem ser específicas e realistas, assim como os objetivos, que também devem ser mensuráveis e temporizáveis. A seguir é apresentada a estrutura de metas e ações correspondentes definidas no Plano estratégico da empresa caso.

1. Para o objetivo de melhorar a eficiência dos custos foram estabelecidas sete metas:
  - 1.1 **Lucro líquido de R\$ [REDACTED] em 2022** – Com a intenção de garantir o crescimento do lucro e alcançar a estratégia de diferenciação por menor custo, é necessário manter as despesas da empresa que são baixas e no caso projetos customizados, é preciso entender as condições mínimas para fechamento do negócio, a fim de que ainda seja lucrativo.
    - 1.1.1 Ação 1: Manter as despesas da empresa até final de 2022
    - 1.1.2 Ação 2: Definir custos e margem mínimos para projetos customizados até 30/05/2022
  - 1.2 **Crescimento da receita bruta em 75%** – Para alcançar o lucro desejado é preciso ter uma meta de receita bruta, para isso é preciso garantir um fluxo de entradas constante.
    - 1.2.1 Ação 1: Garantir o pagamento dos clientes em dia a partir da ferramenta de gestão financeira da plataforma de gestão ou por lembretes na agenda a partir de 01/06/2022
    - 1.2.2 Ação 2: Fechar 20 projetos com um ticket médio de R\$ [REDACTED] até 31/10/2022

1.2.3 Ação 3: Propor condição comercial favorável ao cliente para fechamento da obra junto do fechamento do projeto a partir de 01/06/2022

**1.3 Reduzir tarefas operacionais das sócias até 30/06/2022** – É necessário que as sócias aproveitem suas horas úteis com menos tarefas operacionais, garantindo maior dedicação em assuntos estratégicos.

1.3.1 Ação 1: Definir tarefas que podem ser elaboradas por um colaborador ou terceiro até 31/05/2022

1.3.2 Ação 2: Definir perfil da pessoa que será contratada ou terceirizada até 15/06/2022

2. Para o objetivo de estruturar os processos internos foram estabelecidas sete metas:

**2.1 Obter previsões financeiras como entradas no caixa e DRE até 30/06/2022** – Hoje o controle financeiro da empresa já existe e de forma precisa, mas é possível aprimorá-lo para possibilitar a extração de informações de maneira mais prática.

2.1.1 Ação: Aprimorar a planilha de controle financeiro do fluxo de caixa até 30/06/2022

**2.2 Formalizar a sociedade até 31/03/2023** – A empresa possui CNPJ e contrato social, mas apenas em nome de uma das sócias e a atividade de registro da empresa é Design de Interiores. É necessário incluir a segunda sócia no contrato social, definir a matriz de responsabilidade para ambas e vincular a atividade de arquitetura para mitigar qualquer risco legal.

2.2.1 Ação 1: Elaborar matriz de responsabilidade até 31/03/2023

2.2.2 Ação 2: Atualizar contrato social para inclusão de todas as sócias e vincular atividades de arquitetura até 31/03/2023

2.2.3 Ação 3: Registrar a pessoa jurídica no Conselho de Arquitetura e Urbanismo (CAU) até 31/03/2023

**2.3 Definir processo comercial até 31/05/2022** – As tratativas comerciais da empresa não são bem definidas e acontecem conforme demanda. Para

potencializar a dinâmica foi sugerida a implementação de uma reunião semanal para verificação dos dados e além disso, iniciar a utilização das ferramentas de gestão financeira da plataforma de gestão, que conta com recursos para lançamento de parcelas a receber, parcelas a pagar, entre outros.

2.3.1 Ação 1: Reunião semanal a partir de 02/05/2022 para atualizar o acompanhamento de *leads*, fazer *follow-up* de propostas enviadas e enviar pesquisa de satisfação para os clientes com projetos concluídos.

2.3.2 Ação 2: Implantar gestão financeira na plataforma de gestão no próximo projeto fechado a partir de 01/06/2022

**2.4 Definir processo de *marketing* até 31/06/2022** – O marketing da empresa caso se resume a mídias digitais na rede social Instagram, as publicações ocorrem no mínimo três vezes por semana, mas são criadas conforme a demanda. Portanto a sugestão é de estabelecer uma rotina para focar a atenção neste veículo e utilizar o *marketing* digital em seu potencial.

2.4.1 Ação: Reunião semanal a partir de 02/05/2022 para programar e elaborar conteúdos para a semana subsequente, analisar os *insights* das publicações da semana anterior e definir os empreendimentos que serão abordados para divulgação da marca em formato de PAP (porta a porta)

**2.5 Definir processo financeiro até 31/07/2022** – A atualização das entradas e saídas da empresa acontece quinzenalmente e 10% de todas as entradas são mantidas em caixa para construção de uma reserva financeira e possíveis investimentos. Estes processos devem ser mantidos. Atualmente os custos fixos e variáveis constam como saídas, mas não são estruturados o suficiente para verificações de projeções.

2.5.1 Ação 1: Manter a reunião quinzenal para atualização do fluxo de caixa e a reserva de 10% em todas as entradas

2.5.2 Ação 2: Elaborar controle com custos fixos e variáveis da empresa, bem como suas respectivas projeções, até 31/07/2022

**2.6 Revisão e complementação dos documentos gerenciais de obra até 01/09/2022** – Os principais documentos gerenciais existem, mas não são



explorados em seu potencial, portanto deverá ser feita uma revisão de todos os arquivos já desenvolvidos e análise da necessidade de criação de novos.

2.6.1 Ação 1: Revisar modelo de ata de reunião até 01/09/2022

2.6.2 Ação 2: Revisar modelo de relatório de obra a partir da obra AVI (previsão de início da obra é em Setembro de 2022)

2.6.3 Ação 3: Elaborar matriz de riscos antes do início da obra e mantê-la atualizada nos relatórios semanais a partir da obra AVI

2.6.4 Ação 4: Revisar modelo de cronograma de obra até 01/09/2022

2.6.5 Ação 5: Desenvolvimento de novos documentos que se façam necessários até 01/09/2022

**2.7 Estreitar a parceria com fornecedores e melhorar a gestão da obra até 31/12/2022** – A fim de mitigar os riscos em relação às ameaças de mercado relacionadas a fornecedores e analisando o ponto de vista deles sobre os arquitetos, algumas ações foram estabelecidas.

2.7.1 Ação 1: Criar procedimento e *check-list* para cada um dos principais serviços da obra até 31/08/2022

2.7.2 Ação 2: Distribuir lembranças de final de ano para os principais fornecedores até 31/12/2022

2.7.3 Ação 3: Manter a divulgação nas redes sociais da autoria de cada serviço

3. Para o objetivo de captação de novos clientes foram estabelecidas sete metas, dias voltados aos novos clientes e outra aos já clientes:

**3.1 Obter 10 novos clientes até 31/07/2022** – Para alcançar o objetivo financeiro, é imprescindível o sucesso de captar novos clientes, além dos projetos iniciados até o período.

3.1.1 Ação: Divulgar o portfólio de projetos corporativos ou conteúdos relacionados a eles no Instagram, pelo menos uma vez por mês a partir de 01/06/2022

**3.2 Divulgação da marca nos empreendimentos que estão sendo lançados no bairro de Perdizes, Pompeia, Barra funda, Lapa até**

**30/04/2023** – O volume de novas aquisições em imóveis residenciais na região, abre uma gama de oportunidades que devem ser trabalhadas.

3.2.1 Ação 1: Elaborar panfleto e distribuir nos stands de vendas ou nos prédios já ocupados até 31/07/2022

3.2.2 Ação 2: Entrar em contato com agências de mídia em elevadores até 28/02/2023

3.2.3 Ação 3: Entrar em contato com corretores de imóveis para iniciar parceria até 31/07/2023

**3.3 Mitigar problemas devidos à falta de insumos no mercado até 31/12/2022** – Há frustrações que são geradas ao cliente devido a prazos longos e indisponibilidade de concretizar os seus desejos.

3.3.1 Ação: Antecipar o prazo de contratação dos fornecedores a partir de 01/07/2022

**3.4 Evitar surpreender o cliente com custos adicionais durante a execução da obra até 31/12/2022** – É possível antecipar o máximo de problemas possíveis em relação à incompatibilidade e retrabalhos, mas as chances de surgirem durante a execução da obra existem e podem não ser previsíveis.

3.4.1 Ação: Provisionar margem no orçamento da obra para imprevistos e produção final do ambiente, como por exemplo fixação de quadros, utensílios essenciais, limpeza, furação de cano, entre outros.

**3.5 Dar visibilidade ao cliente da metodologia aplicada para o desenvolvimento do projeto até 31/09/2022** – A falta de clareza no escopo gera expectativas positivas ou negativas.

3.5.1 Ação: Em todas as etapas iniciar a apresentação situando o cliente em relação ao cronograma de projeto de forma didática e ilustrativa até 01/08/2022

**3.6 Manter a qualidade na comunicação e interação com o cliente** – Os dois atributos foram avaliados pelos clientes da empresa caso como motivos de escolha e diferenciais na contratação.

- 3.6.1 Ação 1: Contato de no mínimo uma vez por semana com o cliente
- 3.6.2 Ação 2: mostrar ao cliente que com o gerenciamento da obra pela mesma empresa que elaborou o projeto, a satisfação e experiência em relação ao serviço prestado é maior do que realizar apenas visitas técnicas

**3.7 Manter a flexibilidade nas alterações** – Esta condição proposta ao cliente é um dos diferenciais citados pelos clientes e comprova a estratégia adotada de métodos ágeis, em responder a mudanças no processo do projeto.

- 3.7.1 Ação: Possibilitar ao cliente o direito de uma revisão em cada etapa de projeto

**3.8 Desvincular o escritório de arquitetura como responsável por problemas no pós obra até 01/08/2022** – A comunicação durante o processo da obra é centralizada entre o escritório de arquitetura e o cliente, mas na conclusão da obra o escritório encerra o seu trabalho e qualquer solicitação relacionada a um serviço prestado, não precisa transpor pelo escritório de arquitetura, o que demanda tempo de trabalho.

- 3.8.1 Ação: Definir prazos de manutenção e garantia de obra e incluir no contrato das executoras até 01/08/2022

4. Para o objetivo de obter o reconhecimento da marca foram estabelecidas duas metas:

**4.1 Realizar trabalho de branding:** Reforçar o caráter da marca como adaptável ao cliente ("ponto de vista"), explorar o potencial do logo (é um ícone visual, de fácil compreensão, com possibilidade de brincar com as cores, é minimalista), remete à técnica (vista frontal e lateral) e por último, explorar os diferenciais citados pelos clientes até 30/4/2023

- 4.1.1 Ação 1: Definir persona até 01/11/2022
- 4.1.2 Ação 2: Reformular cartão de visitas até 30/04/2023
- 4.1.3 Ação 3: Reformular o layout das apresentações até 30/04/2024
- 4.1.4 Ação 4: Rever Missão, Visão e valores até 31/05/2022

4.1.5 Ação 5: Reformular a linguagem das mídias digitais até 30/04/2023

**4.2 Otimizar a divulgação até 31/06/2022** – Agregar valor com base nos fatos que representam a empresa caso e divulgá-los.

4.2.1 Ação 1: Incluir link na biografia do Instagram até 30/08/2021

4.2.2 Ação 2: Divulgar os diferenciais e forças da empresa caso nas redes sociais. Por exemplo, publicações com feedbacks de clientes, outras sobre a importância da comunicação no processo, sobre possibilidade de alterações durante o projeto, explicações breves sobre gerenciamento de obra e processo de projeto.

#### **4. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O objetivo estabelecido para este estudo foi desenvolver um plano para a empresa caso, traçando estratégias para obter vantagem competitiva no mercado. A preparação para o planejamento evoluiu desde as análises de mercado, até a definição de ações.

A autora pode aprofundar seus conhecimentos em temas relacionados ao processo de gestão estratégica e à gestão de escritórios de projeto de arquitetura, refletindo estrategicamente a partir de fundamentos e bases tradicionais e atuais.

Os tópicos estudados são extensos e já bastante discutidos, a combinação de conceitos de planejamento estratégico de cunho mais reativo como propostos por Porter, e analíticos como propostos por Barney, fazem com que a aplicação do tema não se restrinja apenas a padrões de direcionamentos para condições pré-definidas, pois entende-se que, se a aplicação se baseasse apenas em um dos autores não seria possível gerar diferenciação. Além disso, o estudo de uma estratégia mais atual como as metodologias ágeis, traz o contexto da empresa para um ambiente mais real e contemporâneo.

Foi possível compreender a importância de ter uma visão global para o negócio, olhando para as principais perspectivas que o compõem, e também de focar no que é realmente relevante para a organização. Neste sentido, as contribuições do trabalho podem servir como referência para profissionais que estão enfrentando um período de mudança e adaptação no mercado.

A aplicação das ferramentas descritas na revisão bibliográfica foi de suma importância para alcançar o resultado final. A análise do ambiente externo a partir das 5 Forças de Porter identificou os fatores do mercado que impactam na competitividade da empresa e forneceu uma visão mais ampla da organização sobre a concorrência.

A elaboração da matriz VRIO permitiu a análise interna da organização. O processo de identificação dos ativos tangíveis e intangíveis e o enfoque em cada um deles sobre o seu valor, permitiu a identificação de qual ativo tem maior potencial de se tornar uma vantagem sustentável, aplicando a teoria citada por

Barney e Hesterly (2011) de que uma boa estratégia é aquela que gera vantagem competitiva.

Outro fator bastante relevante do estudo foi a possibilidade de comprovar por meio das análises de mercado, teorias que foram explicadas na revisão bibliográfica, como por exemplo a estratégia de Michael Porter sobre obtenção de vantagem competitiva por meio de diferenciação. Na pesquisa realizada com os concorrentes as percepções apontadas por eles, como a de melhorar a gestão de custos da empresa, minimizando despesas para garantir o maior lucro possível ou a de customização dos serviços prestados, demonstram o alinhamento com a alternativa destacada por Porter.

Outra teoria verificada foi a de entrega de valores aos clientes, levando em conta a imprevisibilidade do projeto e as mudanças nos requisitos do cliente, fundamento base do gerenciamento ágil de projetos. Com a análise de mercado realizada com os clientes da empresa caso, foi possível perceber que um dos atributos identificados como mais importante por eles foi a flexibilidade dos profissionais.

Em um ambiente de negócios dinâmico e de incertezas como o que está sendo enfrentado, as práticas ágeis se mostram fundamentais pois são pautadas pela estrutura de trabalho interativa, orientação ao cliente, alto nível de comunicação e adaptabilidade.

A partir das análises realizadas foi elaborada a matriz SWOT que possibilitou a definição de cada um dos aspectos identificados como forças, fraquezas, ameaças e oportunidades para assim guiar o planejamento estratégico com o foco necessário.

Por último, a análise das perspectivas da BSC com definição de objetivos para cada uma delas, juntamente com metas e ações, traduziu a necessidade de crescimento da empresa por meio de todos os setores, de forma integrada, servindo para a definição de estratégias e planejamento de maneira abrangente.

Os próximos passos para completar o processo de planejamento estratégico serão a organização das ações por ordem de priorização e a criação de indicadores para realização de análises periódicas. Prevê-se também a

realização das reflexões internas com frequência anual, pois o planejamento estratégico deve ser dinâmico, ainda que não seja possível replicar a cada ano a análise mais abrangente de mercado pretendida neste trabalho.

O desenvolvimento do planejamento estratégico possibilita uma reflexão interna da empresa a fim de se estruturar de forma equilibrada, compreendendo os riscos em que ela está inserida e obtendo controle da gestão a partir das interações. O resultado final é o sucesso dos objetivos e a otimização dos recursos, proporcionando mais qualidade e eficiência.

O desenvolvimento do planejamento estratégico para uma empresa pode ser elaborado por um terceiro, existem profissionais no mercado dedicados à elaboração de planos como este, mas, realizado a partir do ponto de vista interno da organização, o processo com certeza será mais rápido, prático e eficaz, o que se refletiu ao longo do desenvolvimento deste trabalho.

Além disso, não existe profissional melhor adequado para realizar este estudo do que o próprio proprietário da empresa, que tem maior domínio do propósito da organização e consegue refletir exatamente a sua essência na estratégia da empresa.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMADA, Isabela Winter et al. Atributos críticos de satisfação em serviços de arquitetura: visão do cliente x visão do arquiteto. *Produção*, [S. l.], v. 22, n. 2, p. 213-224, 1 abr. 2012.

BARNEY, Jay e HESTERLY, William. *Administração estratégica e vantagem competitiva*. Editora PEARSON; Edição 3. 2011.

BARNEY, J.B- Recursos firmes e vantagem competitiva sustentada. *Jornal de Gestão*. v. 7, n.1, p. 99-120, 1991.

BARROS, Ligia. Tendências do morar por WGSN. *Conteúdo*, 2021. Disponível em <https://somosconteudo.com.br/tendencias-do-morar-por-wgsn/>. Acesso em: 15/11/2021.

CAU. Anuário de Arquitetura e Urbanismo. Brasília, DF: Leonardo Echeverria, 15 maio 2019. Disponível em: <https://caubr.gov.br/wp-content/uploads/2019/06/ANU%C3%81RIO-FINAL-WEB.pdf>. Acesso em: 2 maio 2022.

CBIC. Construção Civil: desempenho 2021 e cenário para 2022. Banco de Dados CBIC. Acesso em 25/03/2021. Disponível em: <https://cbic.org.br/wp-content/uploads/2021/12/construcao-civil-desempenho-2021-e-cenarios-2022.pdf>.

CIRIC, Danijela; LALICA, Bojan; GRACANINA, Danijela; TASICA, Nemanja; DELICA, Milan; MEDICA, Nenad. Agile vs. Traditional Approach in Project Management: Strategies, Challenges and Reasons to Introduce Agile. *ScienceDirect*, Chicago, Illinois, USA, August, 2019.

HIGHSMITH, J.; *Agile Software Development Ecosystems*. AddisonWesley, 2001.

Confederação Nacional da Indústria - CNI. Micro e Pequena Empresa: Qual a definição para as empresas? Acesso em 29/04/2022. Disponível em:



<https://www.portaldaindustria.com.br/industria-de-a-z/micro-e-pequena-empresa/>.

COLARES, A.C.V.; Gouvêa, D.A.P.; Costa, J.S. Impactos da pandemia da COVID-19 no setor de construção civil. *Percurso Acadêmico*, Belo Horizonte, v. 11, n. 21, jan./jun. 2021. Acesso em 25/03/2021. Disponível em: <http://periodicos.pucminas.br/index.php/percursoacademico/article/view/26438/18988>.

HIGHSMITH, Jim et al. MANIFESTO para Desenvolvimento Ágil de Software. [S. l.], 13 nov. 2001. Disponível em: <https://agilemanifesto.org/iso/ptbr/principles.html>. Acesso em: 1 maio 2022.

KAUFMANN, Carsten; KOCK, Alexander; GEMÜNDEN, Hans Georg. Emerging strategy recognition in agile portfolios. *ScienceDirect*, Darmstadt, Germany, January, 2020.

KAPLAN, Robert; NORTON, David. O Balanced Scorecard - Medidas que impulsionam o Desempenho. *HARVARD BUSINESS REVIEW*, [S. l.], p. 71-79, 1 fev. 1992.

LOPES, Sonia. *Métodos Ágeis Para Arquitetos e Profissionais Criativos*. Editora BRASPORT; Edição: 1. 2015

MARTINS, Bruna. 80% dos arquitetos tiveram aumento na demanda de trabalho em 2021, aponta estudo. *Casa Vogue*, 2022. Disponível em <https://casavogue.globo.com/Negocios/noticia/2022/01/80-dos-arquitetos-tiveram-aumento-na-demanda-de-trabalho-em-2021-aponta-estudo.html>. Acesso em: 22/02/2022.

MAXIMINIANO, Antonio C. A. *Introdução à administração*. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

Mendonça, Fernanda C. SOUZA JUNIOR, Ademar L. FRANCISCO, Marcos Y. N. MAIA, Lino M. S. Análise dos impactos na construção civil frente à Pandemia da COVID-19. *Brazilian Journal of Development*, Curitiba, v.7, n.10, p.101651-101665, out.2021. Disponível em: <https://www.brazilianjournals.com/index.php/BRJD/article/view/38882/pdf>. Acesso em 30/04/2022.

MINTZBERG, H. (1978). Patterns in strategy formation. *Management Science*, 24(9), 934–948.

OLIVEIRA, Kelly. Indústria da construção civil deve crescer 4% este ano prevê CBIC. Agência Brasil, 2021. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2021-07/industria-da-construcao-civil-deve-crescer-4-este-ano-preve-cbic>. Acesso em: 15/11/2021.

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, Paulo Henrique de et al. A VISÃO BASEADA EM RECURSOS DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA. *Revista de Ciências da Administração*, [S. l.], v. 15, n. 35, p. 141-151, 1 abr. 2013.

PRATES, Wladimir Ribeiro. O QUE é Balanced Scorecard?. [S. l.], 14 abr. 2014. Disponível em: <https://cienciaenegocios.com/blanced-scorecard/>. Acesso em: 1 maio 2022.

PORTER, Michael. *Estratégia Competitiva, Técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 1980. Reimpressão, Editora ELSEVIER; Edição: 2. 2004

SAVKÍN, Alexis. MODELO de Análise VRIO para Planejamento Estratégico. [S. l.], 26 abr. 2020. Disponível em: <https://bscdesigner.com/pt/analise-vrio.htm>. Acesso em: 1 maio 2022.

SCHUMPETER, J. A. The theory of Economic Development. Cambridge: Harvard University Press, 1934.

SOUZA, Hugo Penna de Carvalho Pinheiro de; SOUZA, Flávia Rodrigues de. Gestão estratégica em uma empresa construtora de pequeno porte. [S.l: s.n.], 2020.

SEBRAE – Serviço de apoio às micro e pequenas empresas. Disponível em <https://www.sebrae.com.br/>. Acesso em 22/02/2022.

VELOSO, Vinicius. PIB da construção avanço 2,7% no segundo trimestre. AECweb, 2021. Disponível em <https://www.aecweb.com.br/revista/noticias/pib-da-construcao-avancou-27-no-segundo-trimestre/22566>. Acesso em: 15/11/2021.

## APÊNDICE

1. Questionário enviado aos clientes com respostas recebidas

# PESQUISA DE SATISFAÇÃO

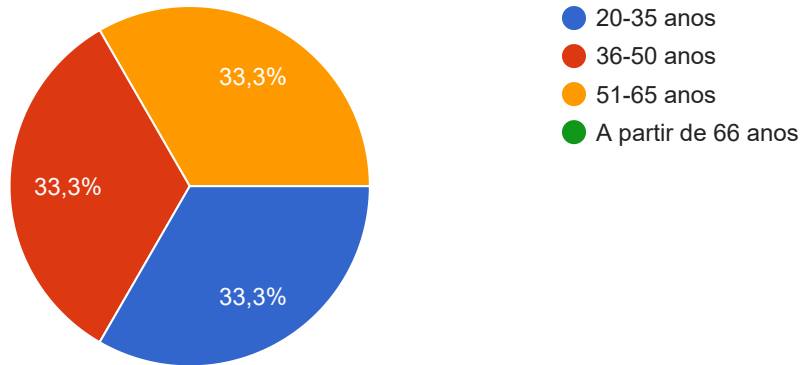
9 respostas

[Publicar análise](#)

## Qual a sua idade?

 [Copiar](#)

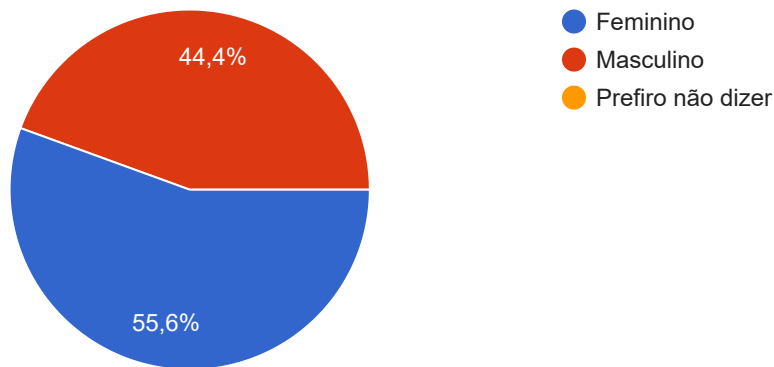
9 respostas



## Qual seu sexo?

 [Copiar](#)

9 respostas

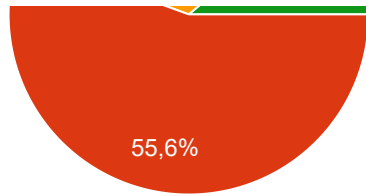


## Qual a sua formação?

 [Copiar](#)

9 respostas





### Qual a sua profissão?

9 respostas

psicologa

Publicitário

Head de compliance

Contadora

Administração de Empresa

ADMINISTRADOR

ENGENHEIRO CIVIL

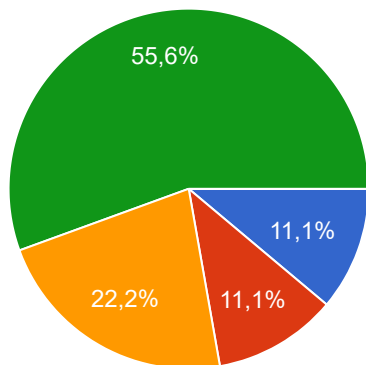
Dentista

Account Director

### Qual das opções abaixo mais se enquadra com você e sua casa?

Copiar

9 respostas



- Sozinho
- Um companheiro(a)
- Um companheiro(a) e pet(s)
- Um companheiro(a) e filho(s)
- Filho(s)
- Outros familiares
- Amigo(s)

### Como você chegou até o VISTA?

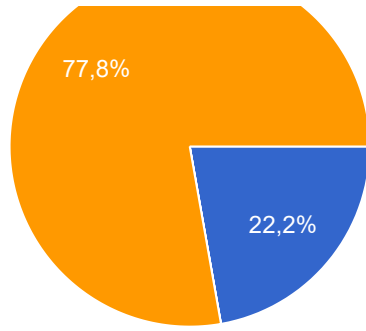
Copiar

9 respostas



- Indicação



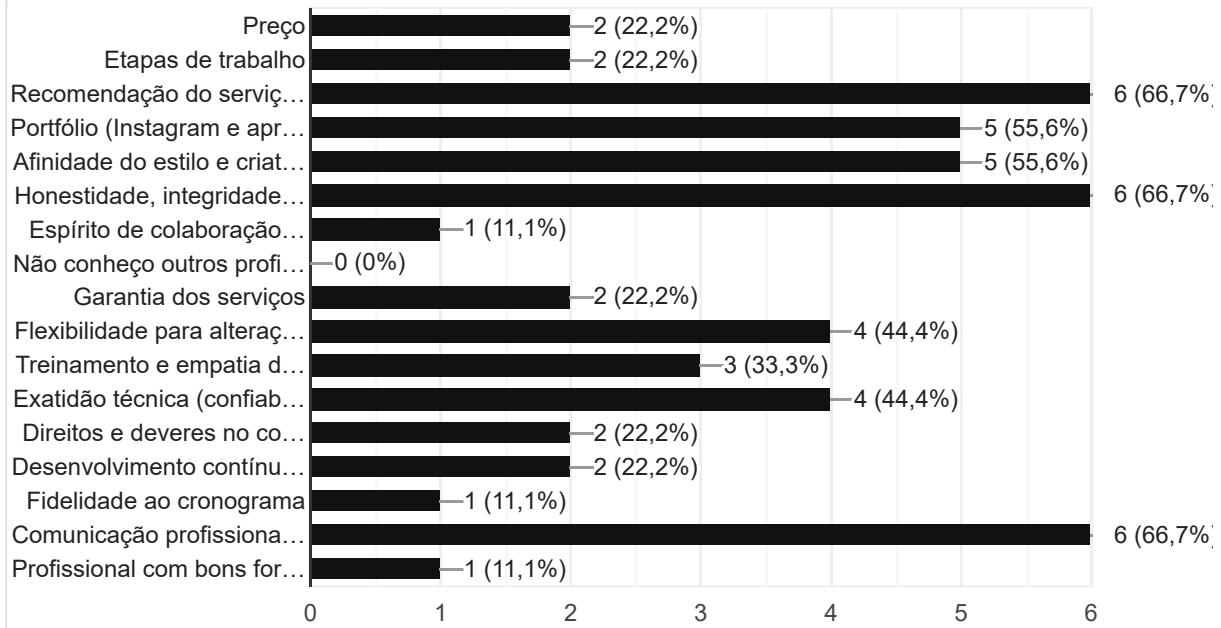


- Redes Sociais
- Ciclo de amigos e família

Por que você escolheu o VISTA? É possível assinalar mais de uma alternativa.

Copiar

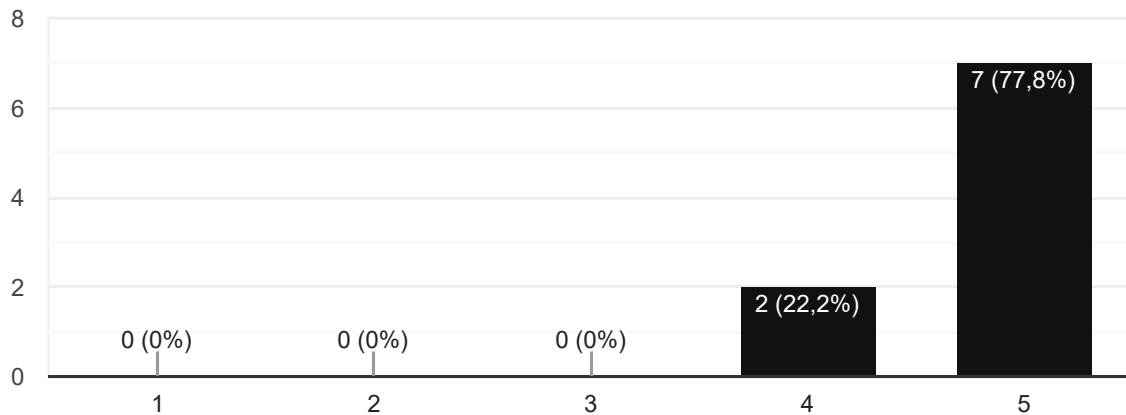
9 respostas



Para a etapa de BRIEFING E PROPOSTA, as informações foram passadas com clareza?

Copiar

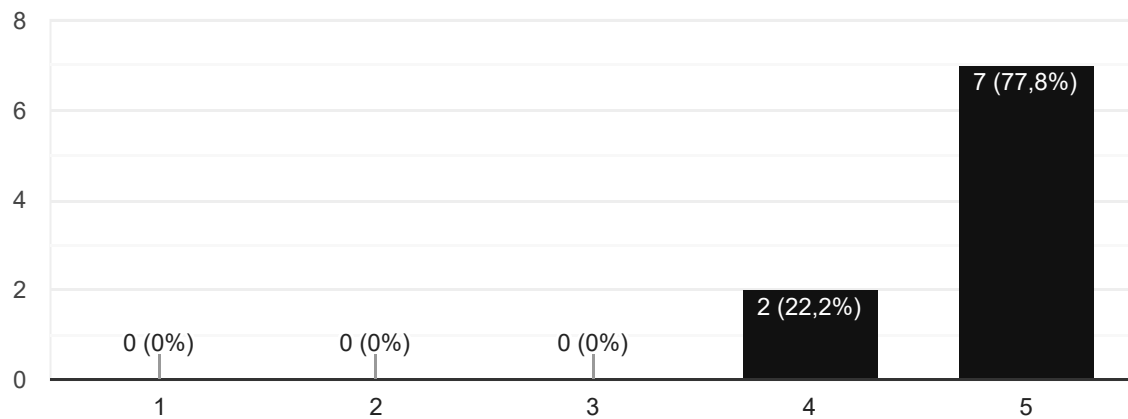
9 respostas



Para a etapa de BRIEFING E PROPOSTA, o formato de apresentação utilizado para explicação das informações é adequado? (Powerpoint, PDF, Plataforma online)

 Copiar

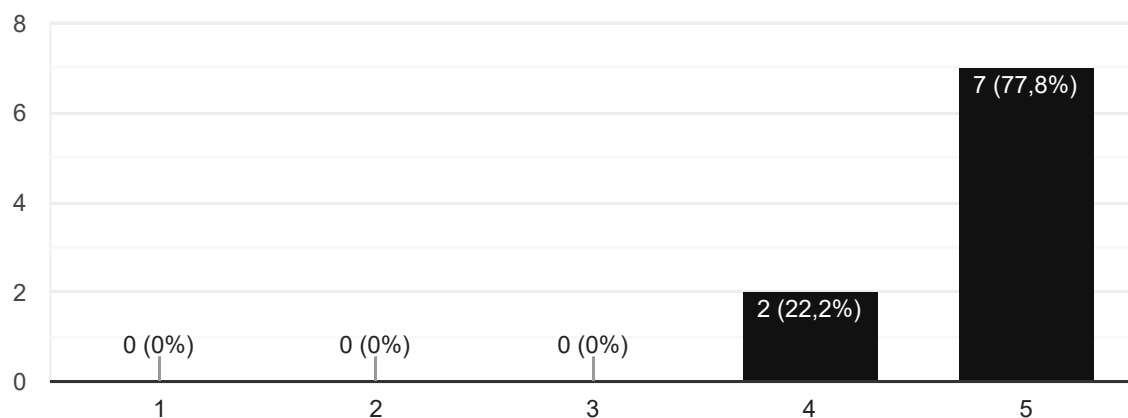
9 respostas



Para a ETAPA 1 - OPÇÕES DE LAYOUT E REFERÊNCIAS, as informações foram passadas com clareza?

 Copiar

9 respostas

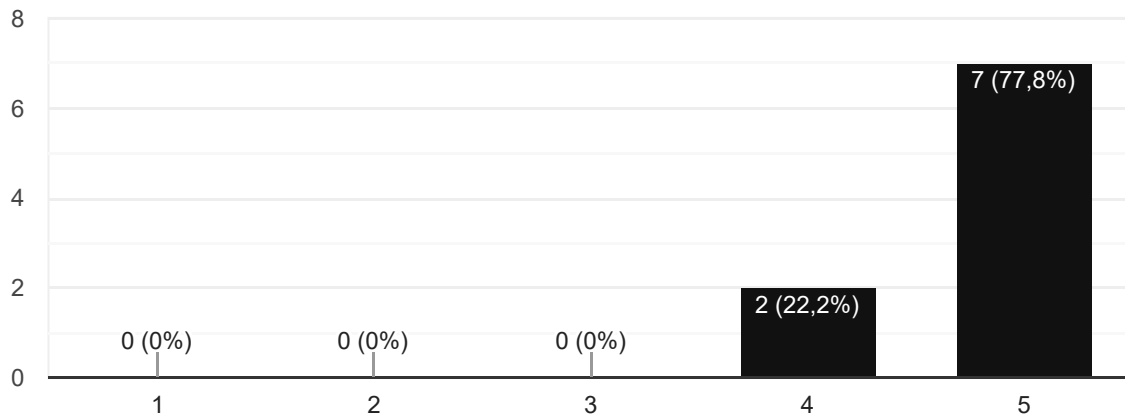




Para a ETAPA 1 - OPÇÕES DE LAYOUT E REFERÊNCIAS, o formato de apresentação utilizado para explicação das informações é adequado? (Powerpoint)

 Copiar

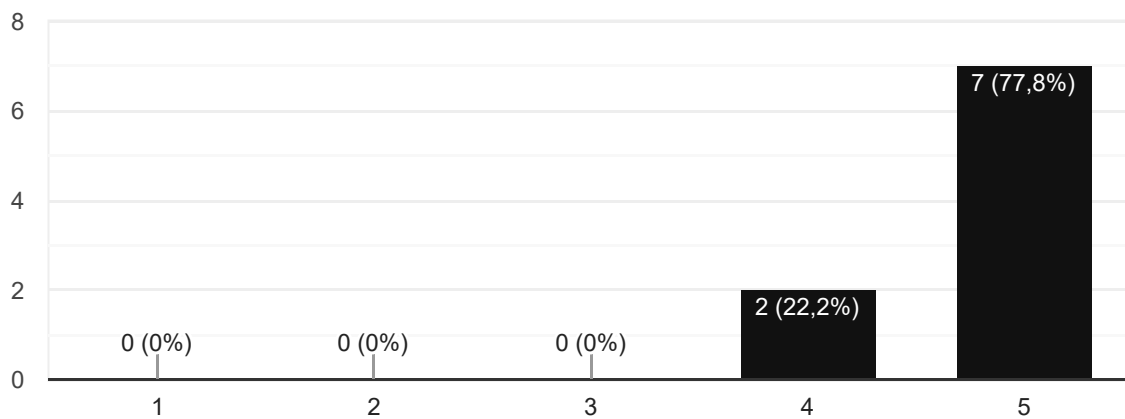
9 respostas



Para a ETAPA 1 - OPÇÕES DE LAYOUT E REFERÊNCIAS, a etapa é fundamental para o desenvolvimento do projeto?

 Copiar

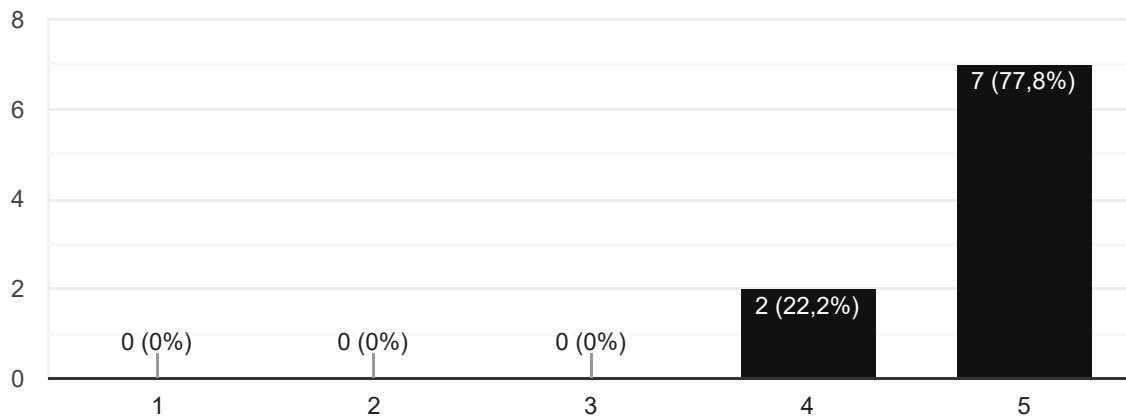
9 respostas



Para a ETAPA 1 - OPÇÕES DE LAYOUT E REFERÊNCIAS, as expectativas foram atendidas?

 Copiar

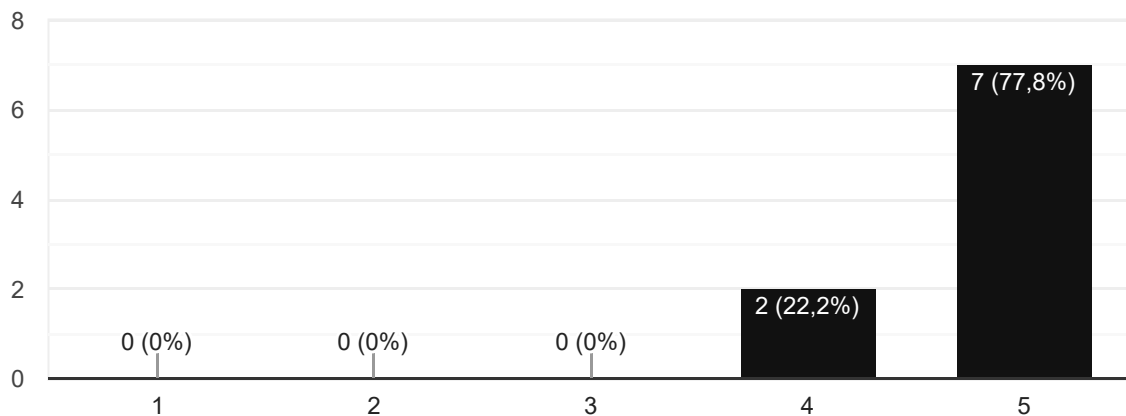
9 respostas



Para a ETAPA 2 - DEFINIÇÃO DE LAYOUT, as informações foram passadas com clareza?

 Copiar

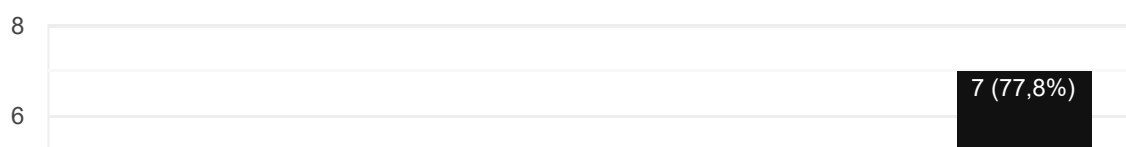
9 respostas

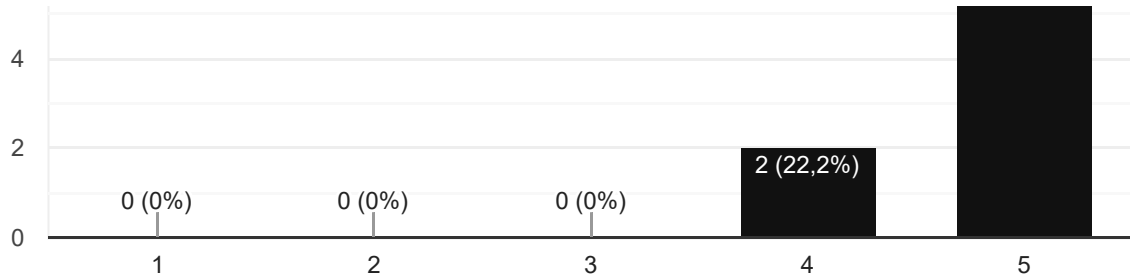


Para a ETAPA 2 - DEFINIÇÃO DE LAYOUT, o formato de apresentação utilizado para explicação das informações é adequado? (Powerpoint)

 Copiar

9 respostas

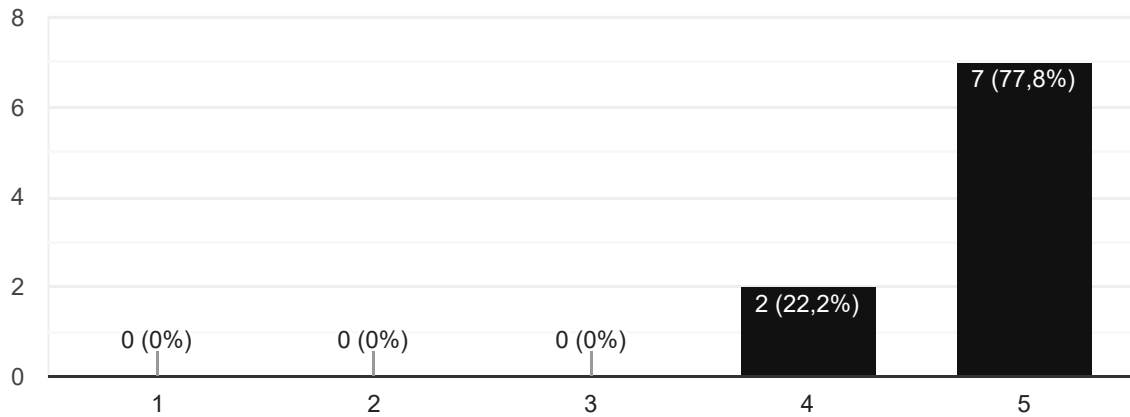




Para a ETAPA 2 - DEFINIÇÃO DE LAYOUT, a etapa é fundamental para o desenvolvimento do projeto?

Copiar

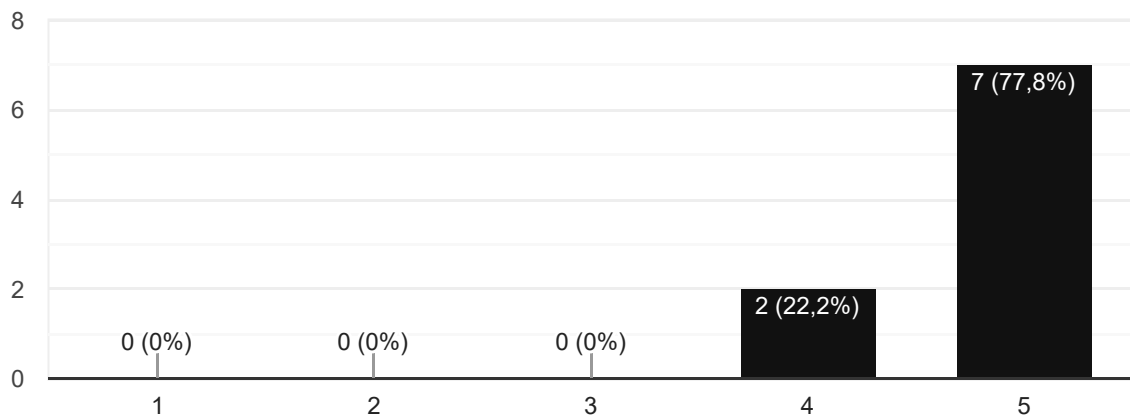
9 respostas



Para a ETAPA 2 - DEFINIÇÃO DE LAYOUT, as expectativas foram atendidas?

Copiar

9 respostas



Para a ETAPA 3 - IMAGENS 3D, as informações foram passadas com clareza?

Copiar

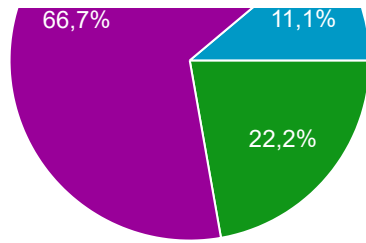
9 respostas



- Totalmente insatisfeito
- Insatisfeito
- Nem satisfeito nem insatisfeito
- Satisfeito



PESQUISA DE SATISFAÇÃO

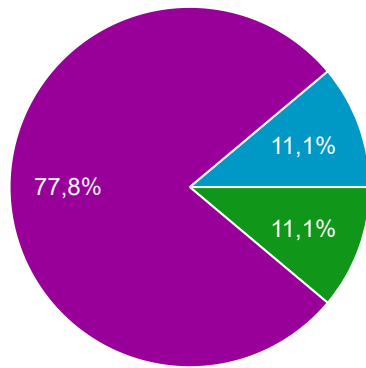


- Satisfeito
- Totalmente satisfeito
- Não tive esta etapa no meu projeto

Para a ETAPA 3 - IMAGENS 3D, o formato de apresentação utilizado para explicação das informações é adequado? (Powerpoint)

Copiar

9 respostas

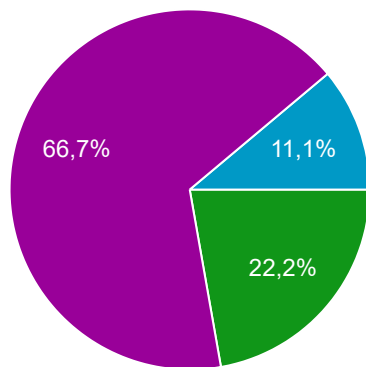


- Totalmente insatisfeito
- Insatisfeito
- Nem satisfeito nem insatisfeito
- Satisfeito
- Totalmente satisfeito
- Não tive esta etapa no meu projeto

Para a ETAPA 3 - IMAGENS 3D, a etapa é fundamental para o desenvolvimento do projeto?

Copiar

9 respostas

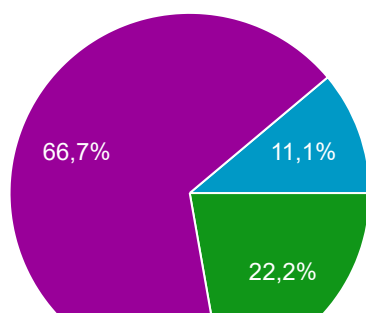


- Totalmente insatisfeito
- Insatisfeito
- Nem satisfeito nem insatisfeito
- Satisfeito
- Totalmente satisfeito
- Não tive esta etapa no meu projeto

Para a ETAPA 3 - IMAGENS 3D, as expectativas foram atendidas?

Copiar

9 respostas



- Totalmente insatisfeito
- Insatisfeito
- Nem satisfeito nem insatisfeito
- Satisfeito
- Totalmente satisfeito
- Não tive esta etapa no meu projeto

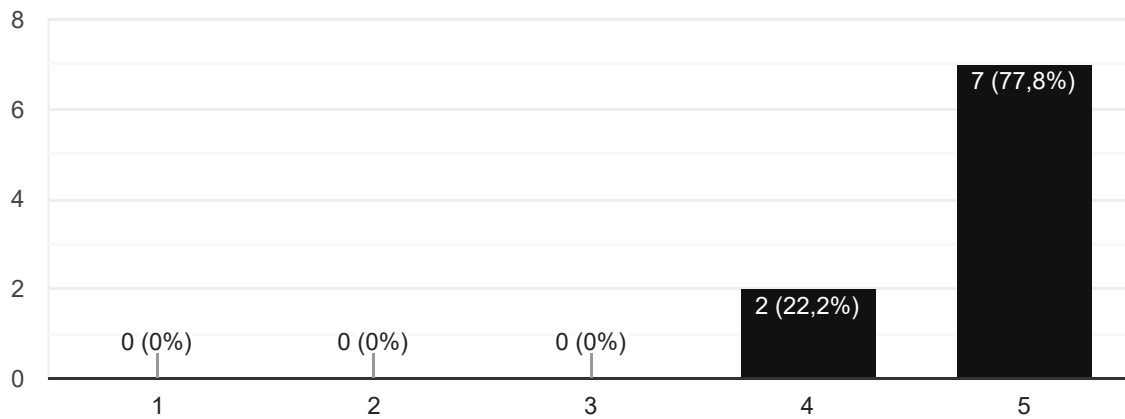




Para a ETAPA 4 - PROJETO EXECUTIVO E ORÇAMENTOS, as informações foram passadas com clareza?

 Copiar

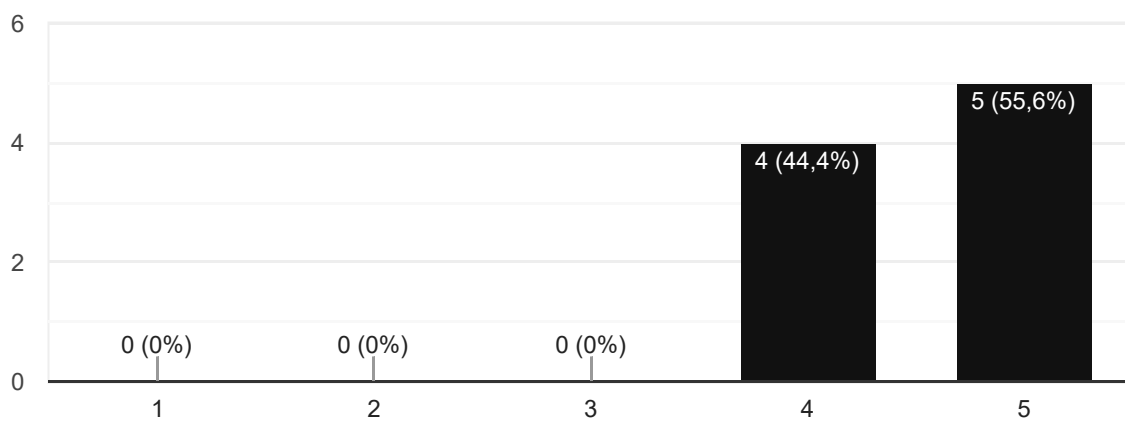
9 respostas



Para a ETAPA 4 - PROJETO EXECUTIVO E ORÇAMENTOS, o formato de apresentação utilizado para explicação das informações é adequada? (PDF, Excel, Plataforma online)

 Copiar

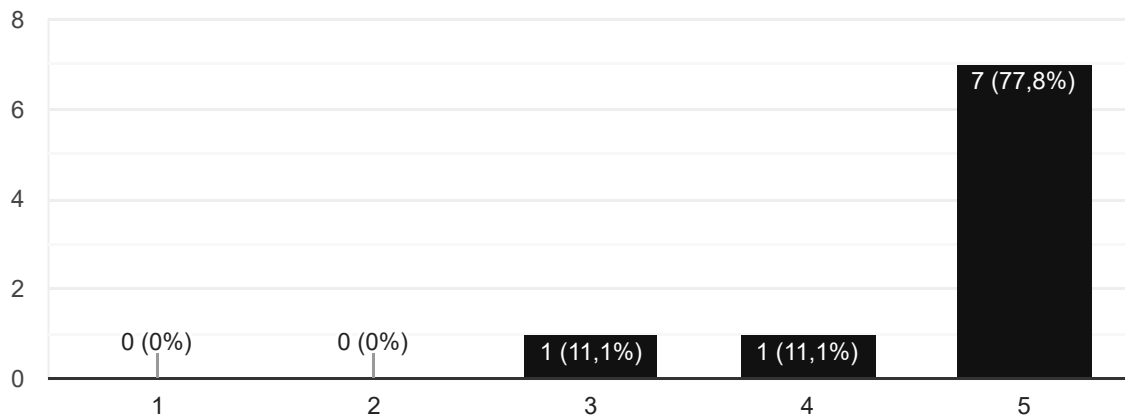
9 respostas



Para a ETAPA 4 - PROJETO EXECUTIVO E ORÇAMENTOS, as expectativas foram atendidas?

 Copiar

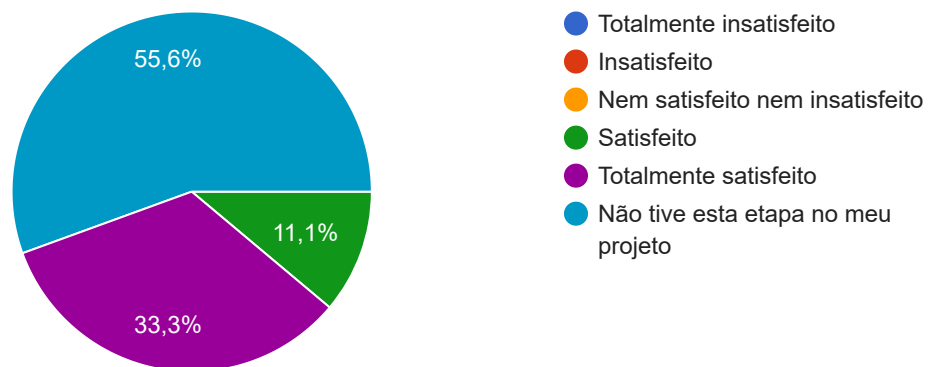
9 respostas



Para a ETAPA - ACOMPANHAMENTO DE OBRA, o formato de apresentação utilizado para explicação das informações é adequada? (Powerpoint, PDF, Excel)

 Copiar

9 respostas

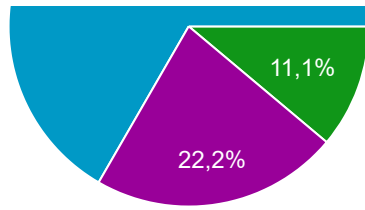


Para a ETAPA - ACOMPANHAMENTO DE OBRA, as expectativas foram atendidas?

 Copiar

9 respostas



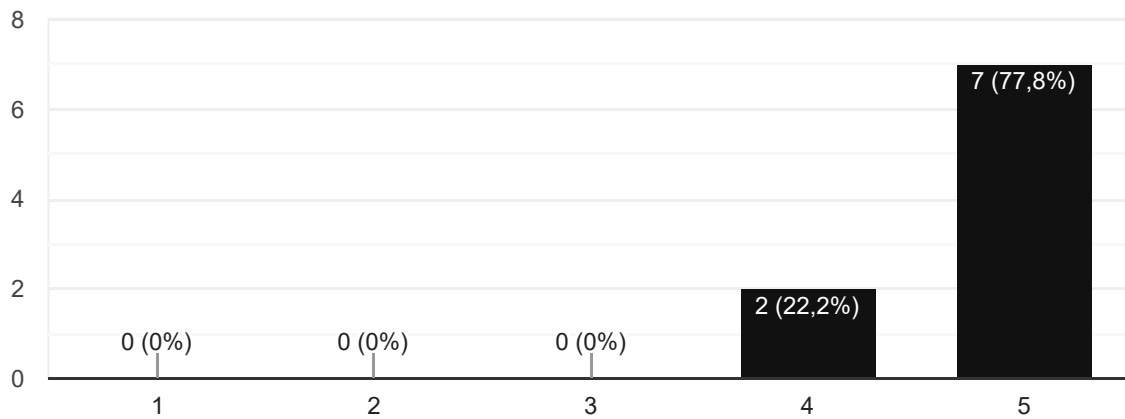


- Totalmente satisfeito
- Não tive esta etapa no meu projeto

A comunicação com o escritório foi suficiente? (Whatsapp, ligação telefônica, e-mail)

Copiar

9 respostas



Alguma sugestão específica relacionada a comunicação?

9 respostas

não

N/a

A comunicação foi constante e excelente

Manter possibilidade de reuniões e projetos online

A comunicação foi perfeita

NENHUMA

nenhuma

Não. Tudo perfeito

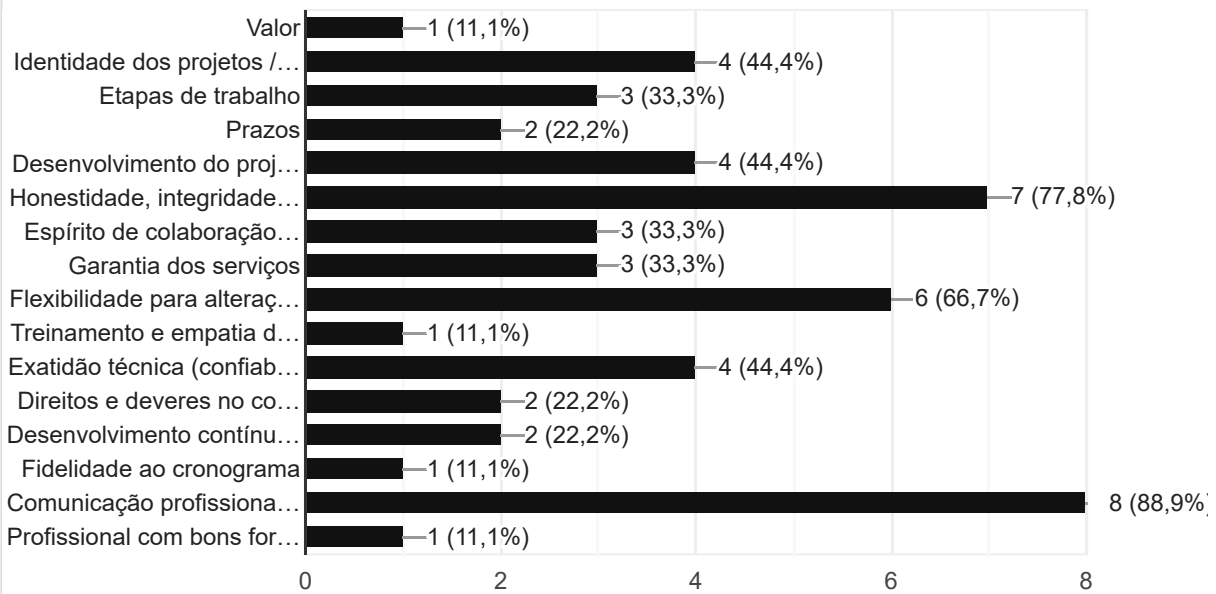
Foi tudo muito fácil e tranquilo



Você percebe algum(uns) diferencial(ais) na contratação do nosso serviço? É possível assinalar mais de uma alternativa.

 Copiar

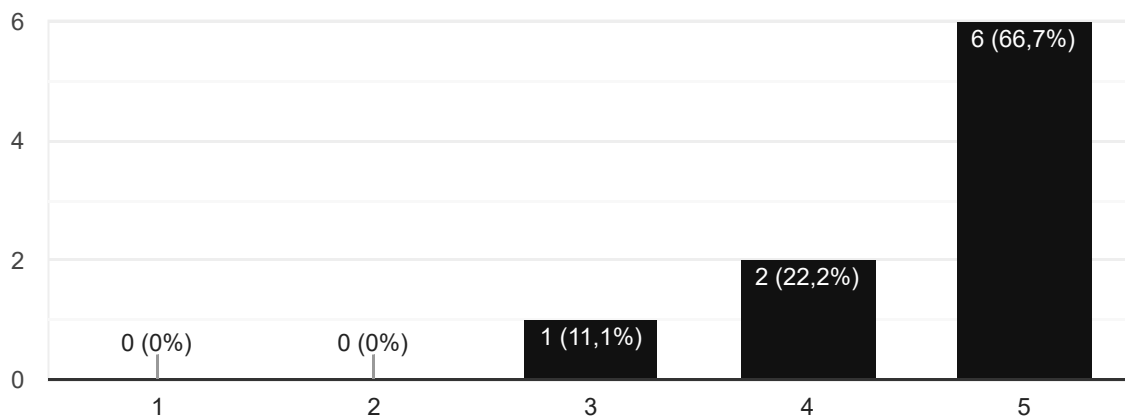
9 respostas



Qual o seu nível de satisfação com o serviço prestado e o resultado final?

 Copiar

9 respostas

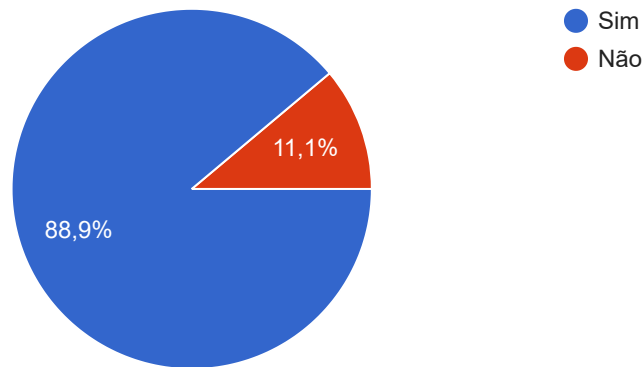




### Você recomendaria o VISTA?

 Copiar

9 respostas



### Gostaria de nos informar algum ponto a melhorar?

3 respostas

Vocês são incríveis e estão fazendo um trabalho de excelência.

Nenhum

Não

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google. [Denunciar abuso](#) - [Termos de Serviço](#) - [Política de Privacidade](#)

# Google Formulários



## 2. Apresentação grupo focado




# GRUPO FOCADO

Análise de Mercado com profissionais

## OBJETIVO

- **Por que?** Monografia da Pós Graduação em Gestão de Projetos na Construção – POLI USP
- **Tema?** Planejamento estratégico para microempresa de arquitetura
- **Como?** Pesquisa exploratória com clientes, fornecedores e profissionais
- **Resultado?** Conjunto de recomendações e soluções de melhoria; Premissas e modelos para acompanhamento periódico do desenvolvimento



---

**-01-**

**APRESENTAÇÃO**

**-02-**

**RESULTADO DO  
QUESTIONÁRIO**

**-03-**

**ATIVIDADES**

**-04-**

**ENCERRAMENTO**

---





---

**GEÓRGIA SERRANO**

---

**VISTA**

ORIENTANDA

Arquiteta e Urbanista



---

**MARIANA WYSE**

---

**POLI - USP**

ORIENTADORA

Arquiteta e Urbanista

Engenheira Civil

Bacharel em Direito



---

**THALITA BULLARA**

---

**VISTA**

Publicitária

Designer de Interiores

**APRESENTAÇÃO**



---

**BIANCA VESTRI**

---

**400INOVE**

Arquiteta e Urbanista

Designer de Interiores



---

**THAIS PERES**

---

**400INOVE**

Arquiteta e Urbanista



---

**GABRIELA CLIVATI**

---

**AIA**

Arquiteta e Urbanista

**APRESENTAÇÃO**



---

**LUIZA ANDRADE**

---

**ENTRE**

Arquiteta e Urbanista



---

**MARCELA GARCIA**

---

**MARCELA GARCIA**

Arquiteta e Urbanista

Hoteleira

Designer de Interiores

**APRESENTAÇÃO**





### FAIXA ETÁRIA DAS EMPRESÁRIAS

80% 30 anos

20% 35 anos



### PORTE DA EMPRESA

100% Apenas a proprietária



### TEMPO DA EMPRESA

20% 6 anos

20% 5 anos

20% 3 anos

40% 1 – 2 anos

## QUESTIONÁRIO



### SEGMENTO

20% Comercial

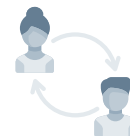
80% Residencial



### SERVIÇO

100%

Projeto e  
Acompanhamento de obra



### TERCEIRIZAÇÃO

40% Não terceiriza

20% Gerenciamento da obra

20% Aprovação de prefeitura

20% Imagens 3D



### PROJETOS EXECUTADOS

(últimos 2 anos)

60% 20 projetos

20% 40 projetos

20% 10 projetos



### TAXA DE CONVERSÃO

75% - 35% a 55%

25% - 95%



### ORIGEM DOS CLIENTES

60% Indicação

40% Ciclo de amigos e família

0% Redes Sociais

BARREIRAS DE  
ENTRADA

SÃO OS FATORES IMPOSTOS PELO MERCADO PARA UMA ORGANIZAÇÃO  
INICIAR SUA ATUAÇÃO EM UM DETERMINADO SEGMENTO

5 forças de Porter



**FRAGMENTAÇÃO DA  
INDÚSTRIA**

**SEM/POUCAS BARREIRAS DE ENTRADA**

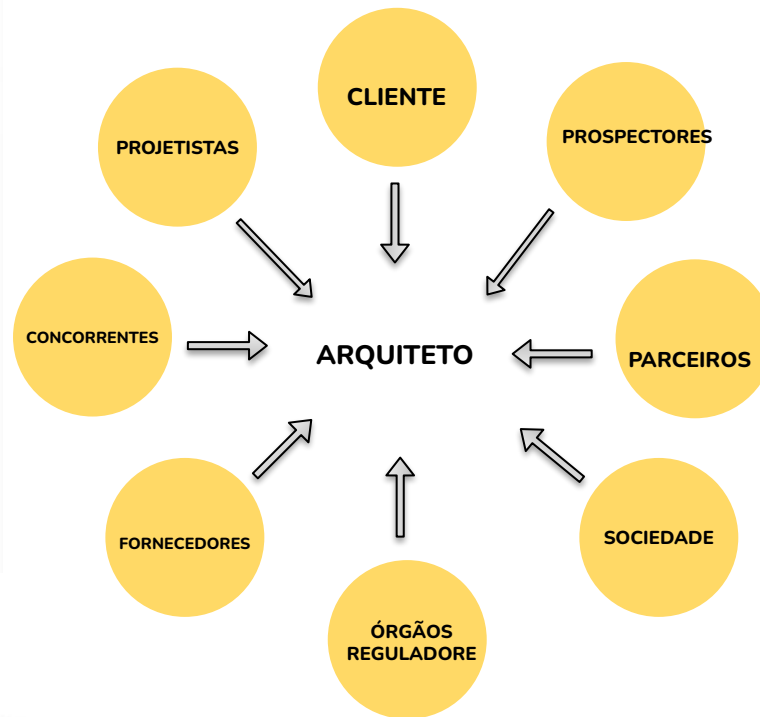


**MAIOR CONCORRÊNCIA**



**NENHUMA EMPRESA DETÉM UMA PARTICIPAÇÃO DO MERCADO GRANDE O  
SUFICIENTE PARA INFLUENCIAR O NEGÓCIO DE TODOS**

PARTES INTERESSADAS



**FRAGMENTAÇÃO DA  
INDÚSTRIA**

**CONSIDERANDO NOSSO SEGMENTO COMO UMA INDÚSTRIA FRAGMENTADA, QUAIS  
SÃO AS PRINCIPAIS DIFICULDADES?**

**Percepção de valor**

**GRANDE VOLUME DE OFERTA  
DE SERVIÇOS E  
CONSEQUENTE BANALIZAÇÃO**

**NECESSIDADE DE  
COORDENAÇÃO DE  
MÚLTIPLOS AGENTES**

**PRÁTICAS DE CONCORRÊNCIA  
DESLEAL**

**COMPROMETIMENTO DA  
QUALIDADE**



**ATIVIDADE 1**

**FRAGMENTAÇÃO DA  
INDÚSTRIA**

**GRANDE VOLUME DE OFERTA  
DE SERVIÇOS E  
CONSEQUENTE BANALIZAÇÃO**

**11/49  
22%**

**NECESSIDADE DE  
COORDENAÇÃO DE  
MÚLTIPLOS AGENTES**

**9/49  
18%**

**PRÁTICAS DE CONCORRÊNCIA  
DESLEAL**

**11/49  
22%**

**COMPROMETIMENTO DA  
QUALIDADE**

**6/49  
12%**

**PERCEPÇÃO DE VALOR**

**12/49  
24%**



**FRAGMENTAÇÃO DA  
INDÚSTRIA**

**ESTRATÉGIAS**

**MENOR CUSTO -> MAIOR  
LUCRO**

**DIFERENCIAÇÃO PELA  
QUALIDADE**

**PORTFÓLIO**

FRAGMENTAÇÃO DA  
INDÚSTRIA

ESTRATÉGIAS

8/46  
17%

MENOR CUSTO -> MAIOR  
LUCRO

13/46  
28%

GESTÃO DOS CUSTOS

3/46  
6%

PORTFÓLIO

DIFERENCIAÇÃO PELA  
QUALIDADE

6/46  
13%

CUSTOMIZAÇÃO  
(CONSULTORIAS P.E.)

8/46  
17%

MAIOR EXPOSIÇÃO E  
VISIBILIDADE DO PRODUTO E  
PROCESSO (ACESSÍVEL)

8/46  
17%

**DIFICULDADES EM  
RELAÇÃO AO CLIENTE**

**FALTA DE CLAREZA NO  
ESCOPO DE TRABALHO**

**ALTERAÇÕES DE PROJETO JÁ  
APROVADOS**

**NÃO ENTENDIMENTO DE  
IMPREVISTOS NA OBRA**

**BUDGET INCOMPATÍVEL**



**ATIVIDADE 3**

**DIFICULDADES EM  
RELAÇÃO AO CLIENTE**

**11/52  
21%**

**FALTA DE CLAREZA NO  
ESCOPO DE TRABALHO**

**5/52  
9%**

**ALTERAÇÕES DE PROJETO JÁ  
APROVADOS**

**9/52  
17%**

**FALTA DE LIMITES NO ESCOPO  
DE TRABALHO**

**6/52  
11%**

**FALTA DE CONFIANÇA E  
DESVALORIZAÇÃO DO PROCESSO DE  
PROJETO**

**5/52  
9%**

**NÃO ENTENDIMENTO DE  
IMPREVISTOS NA OBRA**

**2/52  
3%**

**BUDGET INCOMPATÍVEL**

**6/52  
11%**

**PRECONCEITO E DESRESPEITO  
- GÊNERO, IDADE**

**2/52  
15%**

**EXPECTATIVA DE PRAZO  
MENOR DO QUE O  
NECESSÁRIO**

## DIFICULDADES EM RELAÇÃO AO CLIENTE

### ESTRATÉGIAS

- FALTA DE CLAREZA NO ESCOPO DE TRABALHO?

Especificações contratuais (escopo, disponibilidade), Kick off para alinhamento, reforçar processo durante o desenvolvimento, retroalimentação (lições aprendidas).

- ALTERAÇÕES DE PROJETO JÁ APROVADOS?

Gestão de mudanças: Administrar solicitações, informar impactos (inclusive aditivo de custo e prazo, se adequado)

- NÃO ENTENDIMENTO DE IMPREVISTOS NA OBRA?

Gestão de riscos: Transparência, orientação ao cliente, identificação de eventos problemáticos recorrentes, apresentação de alternativas de solução (não somente o problema), alinhamento com 3os sobre comunicação com o cliente, contingência no orçamento.

- BUDGET INCOMPÁTIVEL?

Orientação ao cliente, reserva para imprevistos, flexibilidade/customização dos produtos, maior detalhamento/discriminação das etapas do escopo

## DIFICULDADES EM RELAÇÃO AO CLIENTE

### ESTRATÉGIAS

- FALTA DE LIMITE NO ESCOPO DE TRABALHO?

Especificações contratuais (meios de comunicação e horários), imposição dos limites acordados

- PRECONCEITO E DESRESPEITO

Postura e posicionamento, fidelização de equipes de fornecedores (bom relacionamento)

- EXPECTATIVA DE PRAZO MENOR

Especificações contratuais (prazos em dias para as etapas, marcos/milestones demarcando início e fim das etapas, prazo para retorno/validação do cliente); reforçar os prazos acordados

- FALTA DE CONFIANÇA E DESVALORIZAÇÃO DO PROCESSO DE PROJETO

Explicar as soluções de forma técnica e didática para que o cliente sinta-se seguro com as escolhas e sugestões do projeto; auto valorização do trabalho como elemento de confiança para o cliente

**IMPACTOS PÓS  
COVID-19**

**QUAIS FORAM AS MUDANÇAS DE MERCADO, QUE IMPACTARAM NA ROTINA DO SEU  
TRABALHO NESSES ÚLTIMOS DOIS ANOS?**

**TELETRABALHO**

**AUMENTO NA DEMANDA**

**ESCRITÓRIO FÍSICO**

**NOVAS DEMANDAS: HOME  
OFFICE, DESCOMPRESSÃO...**

IMPACTOS PÓS  
COVID-19

QUAIS FORAM AS MUDANÇAS DE MERCADO, QUE IMPACTARAM NA ROTINA DO SEU  
TRABALHO NESSES ÚLTIMOS DOIS ANOS?

8/48  
16%

TELETRABALHO

AUMENTO NA DEMANDA  
DEMANDAS DIFERENCIADAS  
(EX. PEQUENOS ESPAÇOS)

11/48  
16%

5/48  
10%

ESCRITÓRIO FÍSICO (NÃO  
OBRIGATÓRIO)

NOVAS DEMANDAS: HOME  
OFFICE, DESCOMPRESSÃO...

4/48  
8%

5/48  
14%

INDISPONIBILIDADE DE  
MATERIAIS

AUMENTO DE  
CUSTOS/INFLAÇÃO

10/48  
20%

MAIOR ANSIEDADE PARA  
RESULTADOS

3/48  
6%



MUDANÇAS DE  
MERCADO E ROTINA DE  
TRABALHO PÓS  
COVID-19

**OPORTUNIDADES**

- TELETRABALHO: Maior produtividade, contratações a distância
- ESCRITÓRIO FÍSICO NÃO OBRIGATÓRIO: Redução de custo, qualidade de vida, novas formas de relacionamento com o cliente
- AUMENTO NA DEMANDA: Crescimento

- NOVAS DEMANDAS, ESPAÇOS DE DESCOMPRESSÃO, HOME OFFICE...: Novas atividades
- Marketing virtual

Depreender da fala das participantes

**DESAFIOS**

**QUAL A MAIOR DIFICULDADE DA SUA EMPRESA HOJE?**

**CAPTAÇÃO DE CLIENTE**

**EQUILÍBRIO FINANCEIRO**

**MULTITAREFAS**

**VALORIZAÇÃO DO SERVIÇO**

---

DESAFIOS

---

QUAL A MAIOR DIFICULDADE DA SUA EMPRESA HOJE?

9/40  
22%

CAPTAÇÃO DE CLIENTE

EQUILÍBRIO FINANCEIRO

6/40  
15%

14/40  
35%

MULTITAREFAS / DUPLA  
JORNADA

VALORIZAÇÃO DO SERVIÇO

11/40  
27%

ATRIBUTOS DE SERVIÇO  
DE ARQUITETURA

**QUAIS ATRIBUTOS SÃO IMPRESCINDÍVEIS PARA UM SERVIÇO IDEAL NA VISÃO DO  
CLIENTE?**

1. FIDELIDADE AO ORÇAMENTO
2. ESPÍRITO DE COLABORAÇÃO DA EQUIPE
3. HONESTIDADE, INTEGRIDADE E COMPROMISSO DO PROFISSIONAL
4. GARANTIA DOS SERVIÇOS
5. FLEXIBILIDADE PARA ALTERAÇÕES
6. EXATIDÃO TÉCNICA
7. DIREITOS E DEVERES DO CONTRATO CLIENTE/PROFISSIONAL
8. DESENVOLVIMENTO CONTÍNUO DO PROGRAMA DE NECESSIDADES
9. FIDELIDADE AO CRONOGRAMA
10. COMUNICAÇÃO PROFISSIONAL/CLIENTE
11. PROFISSIONAL COM BONS FORNECEDORES

**RANKING DE  
ATRIBUTOS**


|  | <b>BIANCA</b> | <b>GABRIELLA</b> | <b>GEÓRGIA</b> | <b>MARCELA</b> | <b>THAIS</b> | <b>THALITA</b> |
|--|---------------|------------------|----------------|----------------|--------------|----------------|
| <b>FIDELIDADE AO ORÇAMENTO</b>                                   | <b>2</b>      | <b>4</b>         | <b>9</b>       | <b>2</b>       | <b>5</b>     | <b>4</b>       |
| <b>ESPÍRITO DE COLABORAÇÃO EQUIPE</b>                            | <b>8</b>      | <b>6</b>         | <b>4</b>       | <b>7</b>       | <b>11</b>    | <b>10</b>      |
| <b>HONESTIDADE, INTEGRIDADE,<br/>COMPROMISSO DO PROFISSIONAL</b> | <b>1</b>      | <b>1</b>         | <b>3</b>       | <b>1</b>       | <b>1</b>     | <b>1</b>       |
| <b>GARANTIA DOS SERVIÇOS</b>                                     | <b>9</b>      | <b>7</b>         | <b>2</b>       | <b>5</b>       | <b>9</b>     | <b>2</b>       |
| <b>FLEXIBILIDADE PARA ALTERAÇÕES</b>                             | <b>6</b>      | <b>9</b>         | <b>5</b>       | <b>8</b>       | <b>7</b>     | <b>6</b>       |
| <b>EXATIDÃO TÉCNICA</b>  | <b>5</b>      | <b>3</b>         | <b>1</b>       | <b>6</b>       | <b>4</b>     | <b>3</b>       |
| <b>DIREITOS E DEVERES NO CONTRATO</b>                            | <b>4</b>      | <b>8</b>         | <b>11</b>      | <b>9</b>       | <b>8</b>     | <b>5</b>       |
| <b>DESENVOLVIMENTO CONTÍNUO DO PROG.</b>                         | <b>10</b>     | <b>10</b>        | <b>10</b>      | <b>4</b>       | <b>10</b>    | <b>9</b>       |
| <b>FIDELIDADE AO CRONOGRAMA</b>                                  | <b>3</b>      | <b>5</b>         | <b>8</b>       | <b>3</b>       | <b>2</b>     | <b>8</b>       |
| <b>COMUNICAÇÃO</b>   | <b>7</b>      | <b>2</b>         | <b>7</b>       | <b>10</b>      | <b>3</b>     | <b>7</b>       |
| <b>PROFISSIONAL C/ BONS FORNECEDORES</b>                         | <b>11</b>     | <b>11</b>        | <b>6</b>       | <b>11</b>      | <b>6</b>     | <b>11</b>      |

**RANKING DE  
ATRIBUTOS**


| <b>POSIÇÃO<br/>RANKING</b> | <b>ATRIBUTO</b>                                       | <b>MÉDIA</b> |
|----------------------------|---|--------------|
| 1                          | HONESTIDADE, INTEGRIDADE, COMPROMISSO DO PROFISSIONAL | 1,33         |
| 2                          | EXATIDÃO TÉCNICA                                      | 3,66         |
| 3                          | FIDELIDADE AO ORÇAMENTO                               | 4,33         |
| 4                          | FIDELIDADE AO CRONOGRAMA                              | 4,83         |
| 5                          | GARANTIA DOS SERVIÇOS                                 | 5,66         |
| 6                          | COMUNICAÇÃO   | 6            |
| 7                          | FLEXIBILIDADE PARA ALTERAÇÕES                         | 6,83         |
| 8                          | DIREITOS E DEVERES NO CONTRATO                        | 7,5          |
| 9                          | ESPÍRITO DE COLABORAÇÃO EQUIPE                        | 7,66         |
| 10                         | DESENVOLVIMENTO CONTÍNUO DO PROG.                     | 8,83         |
| 11                         | ESPÍRITO DE COLABORAÇÃO EQUIPE                        | 9,33         |



**OBRIGADA!**

### 3. Questionário enviado aos fornecedores com respostas recebidas



# PESQUISA COM FORNECEDORES

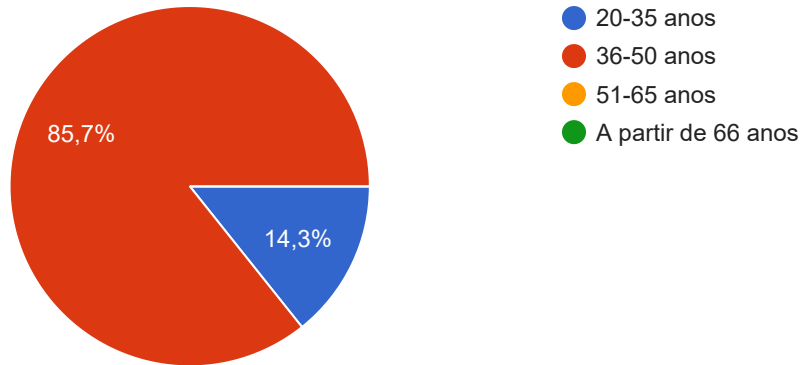
7 respostas

[Publicar análise](#)

## Qual a sua idade?

 [Copiar](#)

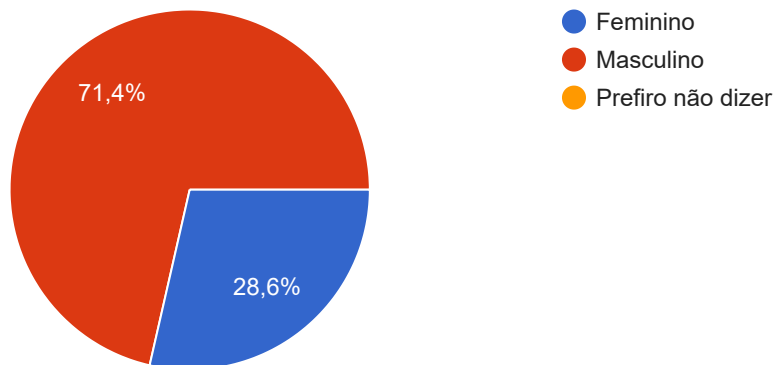
7 respostas



## Qual seu sexo?

 [Copiar](#)

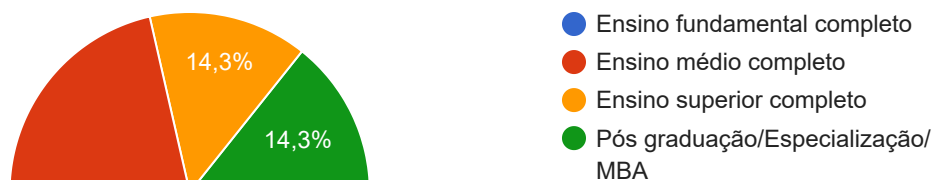
7 respostas

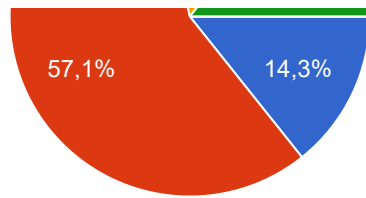


## Qual sua formação?

 [Copiar](#)

7 respostas





● Mestrado/Doutorado

### Qual serviço você presta?

7 respostas

Marmoraria

Vidros e esquadrias de alumínio

Venda de Acabamentos

Serralheria artística

Cortinas, persianas, papel de parede, reformas de estofados...

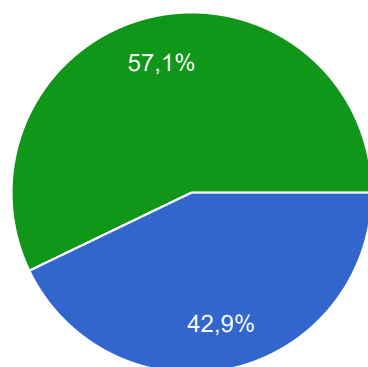
Iluminação

Servico de pintura

### Qual hoje é sua maior dificuldade?

Copiar

7 respostas



- Captação de cliente
- Cumprimento de prazo
- Priorização das demandas
- Falta de insumos
- Inadimplência de pagamentos
- Dívidas da empresa
- Atendimento à garantias

### Você enxerga alguma mudança no seu mercado nos últimos 2 anos?

7 respostas

Sim

Concorrência desleal

Sim, com a falta de insumos, os produtos demoram muito mais tempo para serem fabricados.



Muito , melhorou bastante na pandemia não paramos um dia se quer

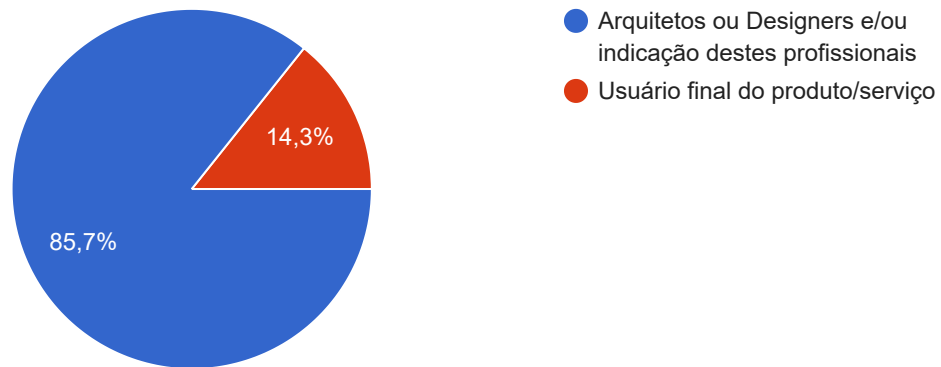
Muitas

Sim

No geral os seus clientes são em sua maioria:

 Copiar

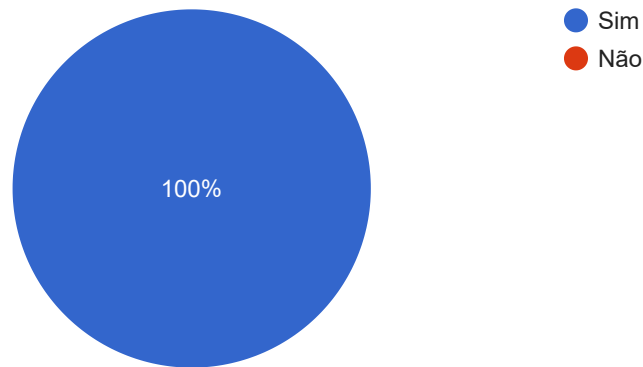
7 respostas



Os prazos demandados para atendimento ao VISTA são adequados?

 Copiar

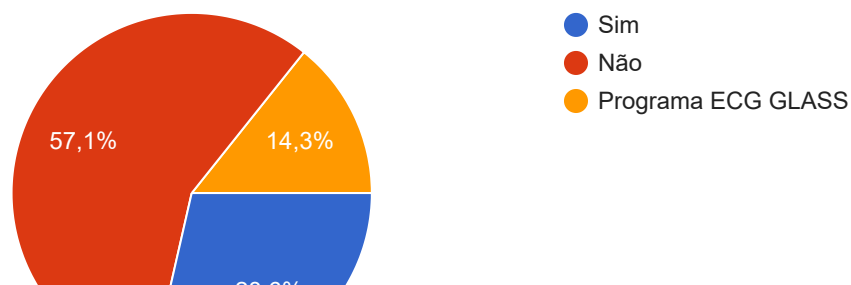
7 respostas



Vocês utilizam algum tipo de ferramenta de apoio e planejamento da operação (cronograma de serviços, check lists de materiais e equipamentos, procedimento executivo padrão...)? Qual?

 Copiar

7 respostas

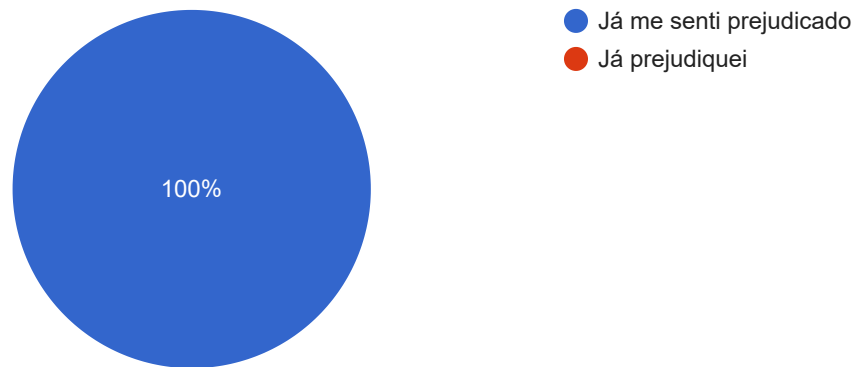




Você já se sentiu prejudicado/ou já prejudicou outro prestador de serviço na mesma obra, devido a falta de cuidado com o trabalho alheio?

 Copiar

7 respostas



Você tem alguma sugestão para melhorar essa integração entre os fornecedores?

7 respostas

Não

Nao

Eu sempre coloco prazo maior, pois, caso o fornecedor atrase um pouco a entrega, consigo manter o prazo que passei para o cliente.

Mas união entre instaladores  
Mais cuidados uma com peças de outros

Cumprir os prazos

Entender apenas do seu próprio negócio

Sim,transparência



Você enxerga algum ponto negativo na parceria com arquitetos e profissionais da área?

7 respostas

Não

Sim... detalhes e clareza no projeto para elaboração da proposta;  
E prazo para entrega da proposta

Não

Sim , muitas vezes pensam em fotografia para publicar em jornais e revistas nome tal, e muitos deixam os fornecedores a ver navios com os próprios proprietários no final da obra

Você enxerga algum ponto positivo na parceria com arquitetos e profissionais da área?

7 respostas

Sim, sem parceria com arquitetos e profisionais da área, acredito que não estaria mais no ramo.

Sim.. fidelidade e parceria quando o trabalho e bem feito e entregue no prazo

Sim. Trabalhar em parceria com arquitetos, designers e engenheiros possibilitam uma venda maior, além disso, muitas vezes eles indicam outros arquitetos que acabam comprando conosco.

Sim claro, o bom é muitos acompanham até o final de instalação das mercadorias

Sim, varios

Muitos pontos.

Sim



