

DESAFIOS NA GESTÃO DE ESCRITÓRIOS DE ARQUITETURA: ESTUDOS DE CASO SOBRE A VISÃO DE ARQUITETOS TITULARES

CHALLENGES IN MANAGEMENT OF ARCHITECTURE PRACTICES: CASE STUDIES ABOUT THE PERSPECTIVE OF HEAD ARCHITECTS

Ricardo Marques Trevisan¹, Gil Garcia de Barros², Rosaria Ono²

RESUMO:

Este artigo tem como objetivo divulgar alguns desafios da gestão nos escritórios de arquitetura por meio dos resultados de sete estudos de casos realizados, todos com arquitetos titulares de escritórios em atividade, com foco em planos de negócios e gestão dessas organizações. Estudos anteriores apontam para graves deficiências na gestão deste tipo de empreendimento e recentes pesquisas realizadas pelo Conselho de Arquitetura e Urbanismo do Brasil (CAU/BR) apontam para o desalinhamento entre o planejamento e o mercado de atuação dos escritórios de arquitetura. Adotado o método de estudos de caso múltiplos, e recortando o estudo ao município de São Paulo, foi criado um banco de dados georreferenciado sobre os escritórios ativos na cidade, e posteriormente realizadas sete entrevistas semiestruturadas em profundidade com arquitetos titulares. Estas entrevistas foram então analisadas com relação a temas de gestão específicos, para elucidar como os mesmos são tratados. Foi constatada a atuação, de fato, em mercados segmentados e em nichos, a preservação do discurso de atuação generalista, objetivos múltiplos que incluem externalidades sociais positivas, e a necessidade de maior orientação de gestão a estes líderes. Este artigo deriva da Tese de Doutorado do primeiro autor, que teve como objetivo buscar parâmetros de base ao desenho de modelos de negócio apropriados para escritórios de arquitetura.

PALAVRAS-CHAVE: gestão arquitetônica, plano de negócios, modelo de negócios, arquitetura e urbanismo, atuação profissional.

ABSTRACT:

This paper presents some challenges in architecture practices through the results of seven case studies carried out with head architects of Brazilian architectural offices focusing on business plans and management policies of these organizations. Previous papers point to serious deficiencies in management of this type of enterprise, and recent research carried out by the Council of Architecture and Urbanism of Brazil (CAU/BR) points to the misalignment between its planning and the market in which it operates. Adopting the method of multiple case studies, and delimiting the study to the municipality of São Paulo, a georeferenced database was created and seven semi-structured in-depth interviews were conducted with head architects. These interviews were then analyzed in relation to specific management themes, to elucidate how they are dealt with. It was discovered that: they operate in segmented markets and in niches; they preserve a discourse of mass market goals; they have multiple objectives including positive social externalities; and the need for greater management guidance to these leaders. The paper derives from the PhD thesis of the first author, which aimed to seek parameters for the development of appropriate business models for architectural practices.

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

¹ Universidade de São Paulo. Faculdade de Arquitetura e Urbanismo.

² Universidade de São Paulo Faculdade de Arquitetura e Urbanismo

Fonte de Financiamento:
não houve

Conflito de Interesse:
não há conflito de interesse

Ética em Pesquisa:
Parecer CEP USP-EACH
3.143.864, CAAE
06246218.8.0000.5390
12/02/2019

Submetido em: 07/04/2021
Aceito em: 02/12/2021

How to cite this article:

TREVISAN, R. M.; BARROS, G. G.; ONO, R. Desafios na gestão de escritórios de arquitetura: Estudos de caso sobre a visão de arquitetos titulares. *Gestão & Tecnologia de Projetos*. São Carlos, v17, n2, 2022. <https://doi.org/10.11606/gtp.v17i2.183954>



INTRODUÇÃO

O maior diagnóstico já feito sobre a atividade profissional dos arquitetos e urbanistas no país foi realizado em junho de 2015 pelo Conselho de Arquitetura e Urbanismo do Brasil com público amplo, sem qualquer recorte identificado (CONSELHO DE ARQUITETURA E URBANISMO DO BRASIL, 2015b). Os resultados mostraram o desejo de 70% dos entrevistados em contratar um arquiteto, se pudessem (a pesquisa não especifica que tipo de serviço desejavam). Entre os que contrataram, 78% se declararam satisfeitos com o serviço prestado. Por outro lado, apenas 7% já tinham contratado algum arquiteto na vida, sendo a dificuldade financeira a causa mais apontada (45%) para que esse número não fosse maior. Quando perguntados sobre o custo dos serviços de arquitetura, as respostas dos entrevistados estimavam este gasto em faixa de 20% a 40% do custo total da obra. Os entrevistadores informavam nessa altura da entrevista que o preço desses serviços provavelmente ficaria em torno de 10% do custo total da obra, uma proporção avaliada como justa pelos mesmos entrevistados.

Ou seja, segundo essa pesquisa, há certo grau de valorização dos serviços de arquitetura pela sociedade brasileira. Porém, ainda no ano de 2015, o CAU/BR divulgou o censo realizado entre arquitetos registrados naquele Conselho em todo o território nacional. As questões abordavam, entre outros assuntos, sobre as principais barreiras ao exercício da profissão, e a mais apontada (52% dos entrevistados) foi exatamente a baixa valorização do arquiteto e urbanista pelo público brasileiro (CONSELHO DE ARQUITETURA E URBANISMO DO BRASIL, 2015a). Os resultados obtidos nos dois estudos parecem revelar um tipo de profissional que não se comunica bem com seu público-alvo, uma vez que tem dificuldade em converter a valorização social da profissão em criação de valor, seja este econômico, social ou pessoal. Essas pesquisas também indicam haver mercados inexplorados nada desprezíveis, dados os contingentes interessados em contratar arquitetos (CONSELHO DE ARQUITETURA E URBANISMO DO BRASIL, 2015b). Além disso, à luz das teorias da Administração das Organizações (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010), tal constatação apontaria para deficiências no planejamento, o qual é justamente uma das atividades mais abordadas durante a formação acadêmica do profissional arquiteto e urbanista durante sua graduação – vide, a título de exemplo, os grupos de disciplinas de planejamento urbano e regional, ou aqueles voltados ao planejamento e gerenciamento de obras.

Aparentemente, pelo que indicam esses e outros estudos consultados na elaboração desta pesquisa, o profissional arquiteto, que tende a ter por princípio a defesa do planejamento enquanto ferramenta básica para o sucesso de qualquer empreendimento, costuma partir para o mercado de trabalho sem um mínimo necessário de planejamento quando gerenciam seus próprios empreendimentos profissionais. Equipado com sua capacidade técnica, o arquiteto dispensa a “projeção prévia”, seja por desconhecimento de planejamento de negócios, seja pela confiança no reconhecimento de suas potencialidades pelo mercado, ou ainda pelo consagrado arquétipo de ateliê “autoral” (WHITAKER, 2011; BARROS; BERTOCCHI; COLLAÇO, 2019).

Este artigo é um trabalho derivado da tese de doutorado do primeiro autor, que teve como objetivo buscar parâmetros de base visando o desenho de modelos de negócio apropriados para escritórios de arquitetura (TREVISAN, 2020).

A prestação de serviços neste ramo é um dos mais desafiadores de serem ofertados. Além das dificuldades típicas de prestação de serviços (**intangibilidade**, **inseparabilidade** entre serviço e prestador, dificuldades de padronização de **qualidade**, ser impossível armazenar estoques para enfrentar **sazonalidades**, dificuldades de proteção à **propriedade intelectual** e **subjetividade** na percepção de valor pelo cliente (o que influencia no preço) – a Arquitetura traz ainda outras questões adicionais (FERREIRA; REIS; SERRA, 2010). De forma geral, são

serviços de **cognitivos avançados**, de **difícil mensuração quantitativa** dos benefícios resultantes, cujas vantagens podem muitas vezes ser de difícil leitura pelo cliente (LAWSON, 2011).

O processo de desenvolvimento de projetos em cada setor exige do escritório de arquitetura e urbanismo uma **estrutura organizacional específica** (OLIVEIRA; MELHADO, 2008). Além disso, os processos de trabalho deste ramo tendem a ser abertos, de difícil limitação em definições deterministas. São processos **não lineares** e que demandam **processos mentais não ortodoxos**, como identificado nas questões de conflito entre enfoques racional e reflexivo (BARROS; SAKURAI, 2016, p. 2601-2611). Isso leva à conclusão de existência de necessidades específicas a serem consideradas no seu desenho e planejamento gerencial.

Adicionalmente a essas dificuldades, considerável parte das consagradas teorias da Administração Geral **não se aplica** à realidade dos escritórios de arquitetura sem um prévia consideração de suas especificidades. Em outras palavras, boa parte das ferramentas gerenciais precisa ser adaptada para a aplicação em escritórios de arquitetura para que não interfira significativamente em sua natureza específica enquanto atividade profissional e econômica (BOLAND et al, 2008).

OBJETIVOS

O objetivo deste artigo é apresentar e discutir os resultados de estudos de caso realizados, com entrevistas semiestruturadas em profundidade com sete arquitetos titulares de escritórios de arquitetura. Foi feito um recorte territorial do município de São Paulo (SP) por ser a maior concentração absoluta de organizações desse tipo num único município (IGEO-CAU/BR, 2018).

O objetivo desses estudos de caso, contidos numa pesquisa maior que resultou na tese de doutorado do primeiro autor deste artigo, foi obter identificação, caracterização e indícios de possíveis caminhos de superação no que se refere a fatores críticos do plano de negócios para o escritório de arquitetura.

A partir da coleta da maior quantidade possível de informações sobre 550 escritórios ativos de arquitetura e urbanismo no território daquele município, foi realizada uma verificação e confirmação dos dados de cada escritório, reduzindo essa primeira coleta a um conjunto menor (403) de escritórios, sobre os quais havia maior segurança de informações. Este conjunto foi sistematizado num banco de dados georreferenciado, do qual foi feita uma seleção de escritórios para prosseguir com a coleta por meio de entrevistas em profundidade. A intenção foi **observar as variadas realidades** desse mercado para que fosse possível obter uma leitura mais precisa sobre como cada aspecto do plano de negócios (à luz da literatura recente sobre gestão e empreendedorismo) é entendido, interpretado, aplicado, processado e acompanhado em cada caso estudado.

Cada setor empresarial tem suas próprias características quanto às estruturas organizacionais, por isso geram planos de negócios com características em comum que levam em consideração suas necessidades e especificidades. Este requisito básico amplia ainda mais os fatores de risco aos quais se expõe o setor dos escritórios de arquitetura, muito em decorrência de deficiências quanto à tradução do ferramental gerencial para um conjunto de atividades complexas, cognitivas em alto grau, de mensuração subjetiva de benefícios como costuma ser a Arquitetura e Urbanismo.

A forte expansão global da prestação de serviços aliada ao forte crescimento das tecnologias digitais e processamentos em tempo real têm levado a Administração Geral a superar sua orientação fabril em busca de um novo patamar de maturidade. Isso se harmoniza com as

necessidades do setor da Arquitetura, situado no terciário avançado, cognitivo e altamente dependente de tecnologia.

Existe no setor um arquétipo amplamente divulgado e facilmente reconhecível nos dos cursos de graduação em arquitetura e urbanismo do país, caracterizado por:

- Atuação generalista, segundo a qual não se cogita a especialização em nichos de mercado;
- É influenciado pelo modelo “autoral”, assim denominado aquele que persegue características únicas e personalíssimas de design no produto ofertado como fator crítico de sucesso (ARANTES, 2010; WHITAKER, 2011).

Os ícones do que viria a ser um “arquiteto de sucesso” corroboram esse tipo de idealização: as principais marcas (ainda que pessoas) onipresentes em publicações técnicas reforçam este ideal (STEVENS, 2003, p.109). É importante entender se ele realmente se alinha à atuação, de fato, da maioria dos escritórios em atividade.

Além disso, considerado estágio contemporâneo de maturidade de nossa economia nacional, é difícil acreditar que um determinado escritório possa atuar de forma perfeitamente generalista, ou seja, em todas as suas possibilidades de atuação. Com isso, é possível concluir que exista uma tendência à especialização em segmentos de mercado inclusive para a otimização de resultados. Este tipo de recomendação é presente na literatura consultada sobre planejamento de negócios (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010). E dificilmente essa abordagem seria compatível com o modelo de profissional liberal generalista atuante no modelo “autoral”.

MÉTODO

A questão de partida desta investigação é: “**como** o arquiteto e urbanista planeja a sua atividade profissional enquanto atividade econômica?” Yin (2015) recomenda que a pesquisa de estudo de caso seja o método preferencial quando (1) as mais importantes questões sejam do tipo “**como**” ou “por que”; (2) exista pouco controle do pesquisador sobre comportamentos; e (3) o objeto de estudo seja algum evento contemporâneo. Essas três situações existem nesta pesquisa.

A pesquisa do tipo “estudo de caso” é composta por duas etapas: (a) investigação do fenômeno dentro de seu contexto contemporâneo – em nosso caso, a coleta de informações sobre escritórios ativos no município de São Paulo por meio da internet, em especial do IGEO-CAU/BR (2018b); (b) coleta de evidências, o que aconteceu por meio de entrevistas realizadas com titulares dos escritórios, análise de documentos e observações diretas.

Foram seguidas as recomendações de Yin (2015) para que a pesquisa tenha validade científica. Partiu-se das indicações para a mais alta qualidade em pesquisas do tipo estudos de caso, sendo as cinco mais importantes: condução rigorosa da pesquisa; não confundir com outros tipos de casos, como os de ensino; perseguir conclusões gerais; administrar o nível de esforço de forma a não gerar quantidades intratáveis de dados; e compreender a vantagem comparativa dos estudos de caso.

Iniciou-se o trabalho com a revisão bibliográfica de literatura clássica e contemporânea sobre planejamento e projetos de empreendimentos com a intenção de observar de que forma cada aspecto do negócio é entendido, interpretado, utilizado, processado e acompanhado. Também foram observados textos recentes da área de Arquitetura sobre o mesmo assunto, como aqueles sobre a Gestão Arquitetônica como campo de conhecimento (ALHARBI; EMMIT; DEMIAN, 2015a; idem, 2015b; BARROS, 2016; BARROS e SAKURAI, 2016, entre outros). Ato

contínuo, foi feito um cruzamento entre (a) dados coletados e as entrevistas realizadas com (b) o resultado da revisão bibliográfica.

Perseguiu-se com a adoção dos quatros testes utilizados nas ciências sociais, conforme recomenda Yin (2015):

- a) Validade do constructo: adotar procedimentos adequados durante a coleta de informações e dados. Observar múltiplas fontes de evidências e estabelecer encadeamento de evidências. Observaram-se questões como obter, sempre que possível, mais de uma fonte de informações, e confrontar dados da unidade estudada frente ao que foi obtido em entrevistas, com a intenção de se observar possíveis relações entre ambos;
- b) Validade interna: procura por relações do tipo causa e efeito durante a etapa de análise de dados. Ou seja, procurar por padrões combinados, construir explicações, estudar possíveis explicações rivais e explorar modelos lógicos. Inferir quando a observação direta de determinado evento não for possível;
- c) Validade externa: delimitar o âmbito para o qual as descobertas do estudo podem ser generalizadas;
- d) Confiabilidade: demonstrar que os procedimentos da pesquisa podem ser reproduzidos com a obtenção dos mesmos resultados, em busca de redução de erros e vieses. Para isso, Yin (2015) recomenda dois caminhos: (1) construção de uma base de dados, o que foi feito de forma georreferenciada; (2) um rigoroso protocolo de coleta, com regras e procedimentos gerais bem definidos: foi observado estabelecendo-se que o escritório seria apto à entrevista se cumprisse com alguns critérios de seleção a partir de um levantamento preliminar de base. Tais critérios verificavam, entre outros aspectos, a redundância de informações obtidas por fontes diferentes. Um elemento adicional foi selecionado para o pré-teste do roteiro da entrevista, o qual foi descartado na análise final porque tinha por objetivo apenas testar o questionário. Também fez parte do protocolo a segurança de entrevistados humanos no estudo: a pesquisa foi autorizada e houve estrito respeito às determinações colocadas pela **Comissão de Ética em Pesquisa, Parecer Consubstanciado USP-EACH 3.143.864, CAAE 06246218.8.0000.5390, de 12 de fevereiro de 2019**, o qual permitiu a realização das entrevistas semiestruturadas. Além disso, todos os outros aspectos de qualidade em protocolos de coleta foram adotados conforme indicados por Yin (2015): perseguir uma visão geral dos estudos de casos, observar a literatura relevante, protocolos de coleta, investigar fontes, se aprofundar nas questões, buscar evidências para cada ponto de investigação, estruturar a construção do relatório final, etc.

A lógica de replicação do estudo de caso se diferencia dos levantamentos estatísticos amostrais. Portanto, a amostragem não deve ser utilizada como referência para a definição do número de casos estudados. Um aspecto importante é a quantidade de replicações de caso, sejam literais ou teóricas, necessárias à pesquisa. Yin (2015, p.65) afirma que uma teoria simples talvez seja possível de se estudar com duas ou três replicações literais, mas uma teoria sutil, ou o desejo de maior grau de certeza podem exigir cinco replicações ou mais. Este estudo observou a recomendação, e procurou pela maior quantidade possível de entrevistas, considerado o prazo disponível. Foram enviados 403 e-mails para os escritórios da primeira lista de base com o convite à participação na pesquisa, e foram obtidos sete aceites. Este é o motivo da realização de **sete** entrevistas. Esta linha mínima foi estabelecida em busca de maior grau de certeza nas conclusões e quanto à força de explicações rivais.

Também foi tomado o cuidado de não se confundir o indivíduo entrevistado com o escritório (unidade de análise), de forma a não basear totalmente as conclusões nas entrevistas como única fonte de informação (YIN, 2015, p.96). Assim, foi adotado o levantamento de dados inicial mais extenso possível, cujo banco de dados produzido detalha cada elemento com o maior número de campos possível. Os dados foram coletados pela internet, observando-se as recomendações de Hewson (2015), adotados parâmetros de validação e redundâncias sempre que possível. Posteriormente, os elementos foram verificados por meio de cruzamento de dados, conforme recomendado por Yin (2015, p.99) para triagem de candidatos através da coleta de informações quantitativas de interesse antes da seleção.

As evidências em estudos de caso podem ser obtidas de até seis tipos diferentes de fontes (YIN, 2015, p.107), das quais foram utilizadas três para a coleta de dados nesta pesquisa:

- Documentos: podem ser e-mails trocados com as empresas, anúncios publicitários na internet, outros estudos relacionados, informações fornecidas pelos próprios escritórios, bem como por seus sócios, parceiros comerciais ou empregados em redes sociais. Yin também reconhece que muitos documentos estão disponíveis na internet (2015, p.111), e que sua utilidade continua existindo, a despeito de eventuais imprecisões ou imparcialidades. O mais importante é o seu potencial em corroborar ou aumentar o grau de evidências em adição a outras fontes, ainda que a inferência documental não deva ser entendida como definitiva;
- Registros em arquivos: foram observadas pesquisas realizadas pelo Conselho de Arquitetura e Urbanismo do Brasil (2018b), além de informações georreferenciadas do sistema IGEO;
- Entrevistas: fonte mais importantes neste estudo, realizadas com o apoio de roteiros semiestruturados, na forma de conversas guiadas, que duraram entre 30 e 116 minutos e foram realizadas em formato online entre 24/05/2019 e 31/01/2020. Foram desenvolvidas com diretrizes conscientes de manter o foco de investigação desta pesquisa e de se formular questões imparciais ao diálogo. As entrevistas foram gravadas (áudio) com a autorização dos entrevistados. O entrevistador só se pronunciou quando houve real necessidade, para evitar a reflexividade entre este e o entrevistado, limitando-se a fazer questionamentos ou esclarecimentos, evitando o direcionamento de respostas. Segundo Yin (2015, p. 117-8), quando a entrevista investiga opiniões, atitudes ou significados pessoais, ou ainda explicações comportamentais, não há tanta relevância na corroboração por outras fontes. Assim sendo, esta pesquisa utiliza as entrevistas como base principal de resultados;

A **análise dos dados**, também entendida como a perseguição de conhecimento a partir do empirismo por meio de análise, classificação, tabulação, testes ou combinação de evidências em busca de padrões, inspirações e conceitos seguiram quatro estratégias também apontadas por Yin (2015):

- Observar proposições teóricas que levaram ao estudo de caso;
- Tratar os dados “a partir do zero”: observar os dados de forma livre e isenta, procurar por padrões ainda não identificados, buscando *insights* para novos caminhos analíticos. Algumas semanas após a primeira leitura das transcrições de entrevistas, foi feita uma vez com este objetivo;
- Construção de descrições de caso organizando um quadro descritivo. Foram apontadas neste quadro as informações que os entrevistados traziam informando dificuldades que encontravam na gestão de seus escritórios. Este quadro está presente, na íntegra, no Apêndice I da tese de doutorado do primeiro autor;
- Procurar por explicações rivais plausíveis: investigar possíveis explicações alternativas às respostas dadas pelos entrevistados para testar a robustez dos entendimentos.

Seguindo estas quatro estratégias e utilizando tanto os arquivos de áudio quanto as transcrições feitas, os conteúdos das entrevistas foram selecionados e organizados em temas relevantes para a pesquisa em questão. A partir desta organização foram levantados padrões e diferenças dentro deste material.

Os dados e informações obtidas não foram analisadas com ajuda de nenhum aplicativo de computador em observância à colocação de Yin (2015, p. 139) de que mesmo sob as melhores circunstâncias, muitos estudiosos colocam objeções a esta prática por uma série de motivos, entre eles o estudo de caso típico ser sobre comportamentos complexos, num contexto complexo, e por não ser uma análise estatística quantitativa, apesar de poder se valer dela como apoio.

As diretrizes para a análise de dados foram: base em evidências, considerando todas as informações à mão, incluindo não verbais; procurar sempre por explicações rivais; foco no aspecto central do estudo de caso, o plano de negócios; se valer do conhecimento prévio do autores.

RESULTADOS

Foram entrevistados **sete sócios titulares** de escritórios do município de São Paulo (SP), o qual abriga a maior quantidade de escritórios de arquitetura em território municipal no país (CONSELHO DE ARQUITETURA E URBANISMO DO BRASIL, 2018b). Realizou-se o pré-teste da primeira versão do questionário com um escritório externo à listagem de elementos de base, de forma a não se descartar um possível caso válido para a pesquisa. A partir de seus resultados, retificou-se um roteiro para a versão final, o qual abordava as seguintes questões:

1. O escritório foi montado com apoio de plano de negócios?
2. O escritório utiliza o Canvas¹ para desenvolver o modelo de negócios?
3. Qual é a missão do escritório?
4. Quais são os negócios principal e secundários do escritórios?
5. Qual é a estratégia empresarial do escritório?
6. Qual é a visão estratégica de negócios transmitida para a equipe?
7. Foram consideradas as forças e fraquezas do escritório?
8. Qual é a oportunidade de negócios que o escritório explora ou pretende explorar?
9. Quais são as vantagens competitivas identificadas?
10. O escritório busca por novos segmentos de mercado?
11. O escritório pretende alterar ou adicionar novo conceito ou modelo de negócio?
12. Quais são os principais riscos identificados?
13. O escritório foi pensado para a perenidade empresarial?
14. Qual é o público-alvo identificado?
15. Que serviços são ofertados ao mercado?

¹ O Canvas, especificamente, foi inserido aqui por ser um método de desenvolvimento de modelos de negócios contemporâneo, flexível, enxuto, visual e cujos princípios apresentam simetrias com os desafios do processo de trabalho do arquiteto, como se percebe numa leitura paralela entre Osterwalder e Pigneur (2010) de um lado, e Lawson (2011) de outro, por exemplo.

16. Foi feita a análise da concorrência e do setor?
17. Foi feita uma análise de valor (comparativo benefícios *versus* preço praticado)? Foi comparado com a concorrência?
18. Como foi definido o serviço (produto) ofertado ao mercado?
19. Como é definida a política de precificação? A Tabela de Honorários do CAU é utilizada?
20. Como é feita a promoção da marca?
21. Como são selecionados e geridos os canais?
22. Como é feita a diferenciação de marketing?
23. Qual é o posicionamento de mercado do escritório?
24. Os sócios possuem competências e conhecimentos complementares?
25. A equipe é complementar?
26. Quem está faltando no escritório (pessoas)?
27. Existe alguma política de motivação e retenção do colaborador?
28. O escritório possui capital de terceiros (estrutura de capital)?
29. O escritório está aberto à possibilidade de usar capital de terceiros (alavancagem financeira)?
30. O escritório separa os custos das despesas em sua administração financeira?
31. O escritório faz projeções de fluxos de caixa futuros?
32. Os administradores acompanham o desempenho financeiro por indicadores (VPL, TIR, Payback, etc.)?
33. O escritório faz projeções de cenários econômicos e análise de sensibilidade?
34. O escritório está desenvolvendo novos serviços a serem oferecidos ao mercado?
35. Quais são os parceiros-chave para o negócio prosperar?
36. O escritório possui o conhecimento tecnológico necessário?
37. O escritório atende a todas as demandas legais?

Os entrevistados são arquitetos graduados. A partir de 403 elementos cadastrados num banco de dados, foram enviados convites a todos aqueles que disponibilizavam endereço e-mail em seus respectivos *websites*. Foram encontrados apenas sete sócios dirigentes desses 403 escritórios (1,7% do total). Este percentual foi obtido após um longo processo de solicitações e reiteraões, observar a diferença entre as datas da primeira (24/05/2019) e última entrevista (31/01/2020). Conforme se observa no Quadro 1 abaixo, procurou-se entrevistar o máximo possível de arquitetos titulares, conforme previsto na metodologia adotada, cuidando para o avanço da etapa de pesquisa no calendário não prejudicar irreversivelmente o cronograma de etapas posteriores.

Entrevista	Dia e hora de início	Duração	Perfil do entrevistado	Perfil do escritório
A	24/mai/2019 08h45min	32min23seg	Graduado há 18 anos, sócio dirigente da empresa	Microempresa I (3 pessoas). Foco em projetos de escolas, museografia e residências
B	07/ago/2019 11h45min	30min16seg	Graduada há 6 anos, dirigente	Microempresa I (3 pessoas). Projetos de interiores e projetos e obras de reformas residenciais
C	15/ago/2019 11h57min	1h56min	Graduado há 32 anos, sócio dirigente único da empresa	Microempresa I (5 pessoas). Projetos de arquitetura para empresas de transportes de cargas
D	19/dez/2019 10h12min	37min46seg	Graduado há 19 anos, dirigente	Microempresa I (3 pessoas), principal atuação em projetos de arquitetura residencial
E	23/jan/2020 13h00min	1h07min10seg	Graduado há 11 anos, dirigente	Microempresa I (3 pessoas). Projetos de arquitetura, forte viés no conceito de <i>produção singular</i>
F	24/jan/2020 14h08min	52min52seg	Graduada há 32 anos, dirigente do escritório	Microempresa I (2 pessoas, só uma sócia). Projetos de arquitetura e administração de obras.
G	31/jan/2020 8h55min	39min54seg	Graduada há 8 anos, sócia-dirigente	Microempresa II (7 pessoas). Projetos de arquitetura e planos urbanos, forte viés à participação em concursos

Quadro 1.
Informações sobre os entrevistados

Fonte: Autores

Os arquitetos titulares entrevistados, de forma geral, apontaram para baixo grau de conhecimento sobre planos de negócios, assim como sobre modelos de negócios. Mesmo que estes escritórios não construam planos de negócios documentados, a literatura sobre o assunto sugere a necessidade de algum planejamento estratégico para a empresa. Existem várias linhas de filosofia enxuta para isso, em harmonia com o atual ambiente de transformação digital,

como, por exemplo, a construção objetiva de planos de negócios com o *Canvas*, como sugerem Dornelas et al (2017) e Osterwalder e Pigneur (2010).

O desconhecimento sobre planejamento de negócios não parece ser linear entre diversas gerações: foi observado maior conhecimento sobre o assunto e priorização no ambiente interno ao escritório entre arquitetos graduados mais entre 2008 e 2012, quando essas entrevistas são comparadas com aquelas concedidas pelos graduados nos anos 1980, por exemplo. Também foi observado um grupo geracional intermediário, graduado por volta do ano 2000, o qual demonstra sentir necessidade de mais ferramentas gerenciais, ainda que também possua tanta intimidade com o assunto quanto o grupo pertencente às gerações mais novas.

O tema *estratégia* provocou alguma reflexão por parte de diversos entrevistados antes que alguma resposta fosse fornecida, e muitos acabaram interpretando esse conceito como mais um aspecto operacional, o que pode ser interpretado como possível indefinição parcial do conceito por parte desses gestores.

Também em algumas respostas (entrevistas A, D, E) transparecem interpretações e pontos de vista mais associados ao papel de *empregado* que *empreendedor*. Por exemplo, algumas vezes a remuneração do sócio foi comparada a um “salário”, e necessidades financeiras do escritório foram mais associadas às necessidades de pessoas físicas que de pessoas jurídicas. Ao racionalizar a gestão do escritório, diversos entrevistados apresentaram interpretações mais próximas a modelos de administração clássica, mais aderente a empreendimentos industriais ou construídos a partir de estruturas organizacionais funcionais – todos estes em tendência ao desuso, principalmente em setores de prestação de serviços. Houve poucas referências a modelos de gestão mais atuais, que considerassem o ambiente de transformação digital, as metodologias ágeis ou outras ferramentas mais recentes.

Também houve confusões terminológicas, principalmente entre *valor*, *preço*, *gastos*, *custos* e *despesas*. O mesmo ocorreu em relação a *vantagem competitiva*, *estratégia* e *marketing*.

Sobre a razão de existência do empreendimento no ambiente social, apareceu com frequência a *missão de sobrevivência*. A presença recorrente do objetivo organizacional de mera sobrevivência no longo prazo é inequívoco sinal de dificuldades conjunturais do setor.

As respostas sobre o *negócio principal do escritório* foram mais imediatas e objetivas. Os entrevistados parecem visualizar com maior nitidez os aspectos internos, como processos, produtos, recursos, ferramentas, parceiros-chave e custeio, que os aspectos externos, como público-alvo, relacionamentos, oferta de valor e preço). Parece haver, nesses escritórios, maior investimento nas áreas que o cliente não enxerga, como nos processos operacionais. Nas áreas do escritório que o cliente vê, parece haver especial atenção ao portfólio e apresentações, ou seja, nas ferramentas de captação de novos trabalhos. Parece haver maiores lacunas e deficiências na construção do pacote de valor, na seleção de canais, na seleção do público-alvo e na política de preços.

Estas evidências ajudam a entender o emprego do termo *estratégia* utilizado pelos arquitetos titulares entrevistados, que alternou desde associações à conquista de novos clientes até a implantação de programas de qualidade. A perenização do escritório e a construção de vantagens competitivas quase não são citadas nas respostas. Quando apareceu, foi com uma afirmativa clara de que não há intenção de perenização da organização.

O conceito de planos de longo prazo parecem ter relevância reduzida na gestão desses escritórios. O termo *estratégia* é muitas vezes associado às operações de conquista de novos clientes, ao relacionamento com o cliente, ou às práticas operacionais. De forma geral, é mais associado pelos entrevistados ao nível operacional, o que prejudica o planejamento

estratégico. A visão de futuro, por exemplo, parece não ter desenvolvimento aprofundado, e se mantém nos curtos prazos ou em metas estabelecidas com certo grau de arbitrariedade.

Alguns objetivos são colocados com clareza, mas não vêm acompanhados de algum plano estratégico, como, por exemplo, crescimento físico, fortalecimento do nome do escritório enquanto marca, diversificação da atuação, ou maior formalização do empreendimento. Ainda assim, os próprios arquitetos entrevistados concluem que há muito a ser complementado na gestão de longo prazo. Um dos pontos citados, neste aspecto, foi o reconhecimento da necessidade de separar o nível estratégico do operacional e o potencial da diversificação de negócios para reduzir os riscos oferecidos pela flutuação de demanda.

Houve clara tendência em identificar *fraquezas* nos pontos associados à gestão do empreendimento: os mais citados foram as dificuldades quanto à gestão financeira, desafios burocráticos, estratégia financeira, a comunicação de marketing para conquista de novos clientes, e a mentalidade de empregado.

Outra dificuldade dada pela falta do plano estratégico é a atuação difusa em mercados que, por motivos externos, contratam o escritório. Os posicionamentos tendem a ser genéricos, em mercados indefinidos, que posteriormente se consolidam em atuações específicas segmentadas de forma reativa e espontânea a oportunidades que surgiram, não planejada, decorrente dos humores do ambiente.

Entretanto, apesar de desejarem a diversificação, só um entrevistado (D) afirmou investir em novos serviços a serem oferecidos ao mercado. Parece haver certa preponderância do objetivo de se captar novos clientes com os produtos de sempre, o que seria uma tática mercadológica frágil.

Os entrevistados identificaram as *vantagens competitivas* a uma associação entre capacidade técnica, relacionamento com o cliente e preços competitivos em relação aos concorrentes. Nenhum fator de promoção de lucro econômico² foi apontado nas entrevistas. Da mesma forma, nenhum entrevistado a associou a precificação ao valor percebido pelo cliente. Pelo contrário, o único entrevistado que tinha preços acima do nível daquele praticado pela concorrência não hesitou em abaixá-los.

Os entrevistados tendem a observar concorrentes para a precificação, mas não para estratégia, propostas de valor ou modelos de gestão. Uma das consequências disso é o desenho da *proposta de valor* em decorrência do cruzamento entre a demanda não segmentada e a experiência prévia da equipe técnica do escritório.

A *precificação* nesses escritórios não tem seguido o que preconiza as teorias sobre este assunto: formam os preços com base nos custos e despesas e adotam preços da concorrência como referências a serem copiadas, e não como comparativo de balizamento na proposta de valor. Também praticam preços em faixas abaixo das recomendações dadas pela Tabela de Honorários do CAU/BR. Um dos entrevistados situou esta faixa praticada entre 40% a 50% do preço recomendado por essa Tabela oficial. Além disso, o valor percebido pelo cliente não foi citado como parâmetro por nenhum entrevistado.

Dois entrevistados colocaram a *comunicação de marketing* em nível secundário de importância, e divulgam muito pouco o escritório. Alguns entrevistados afirmaram estar há muito tempo sem página na internet ativa, e essa correção não parece ser prioridade. Entre aqueles

² Lucro econômico é aquele que supera o custo de oportunidade do capital investido. Portanto, se for igual a zero não será um resultado ruim. Mas a tolerância ao lucro *contábil* nulo será sempre um mau sinal, pois representa riscos à sobrevivência do escritório nos momentos cíclicos de retração econômica.

entrevistados que fazem divulgação formal da marca, utilizam canais de redes sociais, seja por redes de contatos pessoais ou por canais digitais.

Sobre *diferenciação e posicionamento*, apostam principalmente na capacidade técnica e no relacionamento, mas as respostas dos entrevistados também demonstram um aspecto muito positivo: a dissociação conceitual entre *preço e diferenciação*, apontando para a compreensão de que esta última faz parte dos benefícios oferecidos, e não no de alívio de encargos financeiros ao cliente.

Quanto à *gestão de pessoas*, os entrevistados visualizam complementariedade entre pessoas quando há diversidade de perfis, ainda que sejam todos arquitetos. Quanto ao perfil que falta, foi muito apontada a carência de gestores dos escritórios: estratégico, financeiro, comercial e captação estão entre os principais perfis desejados. Considerando o porte reduzido da quase totalidade dos escritórios de arquitetura e restrições financeiras predominantes, é provável que não tenham capacidade financeira suficiente para a contratação de pessoas que supram essa necessidade, restando duas opções: (a) o desenvolvimento destas competências entre os atuais componentes, ou (b) alguma solução de cooperativismo ou associação entre escritórios para a contratação de assessorias específicas, ressalvado o risco de quebra de sigilo de informações de cada escritório.

Também ficou bastante claro que os entrevistados pouco conhecem sobre retenção e motivação de colaboradores. Esse tipo de ação foi muito associada à remuneração, uma conexão derrubada há muito tempo por estudos de psicologia social e do trabalho (ROBBINS, 2005). Do lado positivo, os entrevistados também demonstraram ter consciência da proximidade interpessoal e a quebra de hierarquias como elementos de motivação, um passo importante na aproximação da prática gerencial às teorias mais recentes de gestão enxuta.

Quase todos os entrevistados receiam a flutuação de demanda e sazonalidade do setor. Isso é esperado em empreendimentos de pequeno porte, sem escalabilidade, de atuação pessoal, com margens reduzidas e sem folga financeira. Este elemento ajuda a explicar também a aversão ao capital de terceiros (dívidas), onde se vê riscos, mas não os benefícios dados pela redução de custo de oportunidade do capital.

Entretanto, o levantamento de custeio é um elemento bem desenvolvido pela maioria dos entrevistados, com clara separação entre custos e despesas variáveis e fixas³ e apropriação de horas. Há um claro desequilíbrio de entendimento entre levantamento de custos e despesas (mais claro) e *precificação* (menos claro). Os controles financeiros observam mais o curtíssimo prazo, baseiam-se no *custeio*. Há um desconhecimento sobre como estimar demanda futura, precificar riscos, construir cenários, ou analisar a sensibilidade financeira. Parecem não dispor de nenhum ferramental para projeções financeiras, e de quase nenhum indicador de qualidade financeira de empreendimentos.

As operações têm alta dependência de parceiros comerciais (fornecedores, mão de obra, fornecedores, parceiros de captação, ou mesmo parcerias estratégicas de *coopetição*⁴ para mitigar riscos de demanda pelo associativismo a semelhantes. A atividade dos escritórios também é muito dependente de *softwares* com preços altos.

Além dos entrevistados demonstrarem que pouco delineiam o público-alvo e não possuir conhecimento suficiente de ferramentas de administração financeira, também parecem não desenvolver estratégias empresariais em função do ambiente de negócios. Com isso, ocorrem

³ Diversos estudos sugerem que as outras combinações – *custos fixos e despesas variáveis* – são incomuns neste setor da economia, como apresenta Maffei (1990) e a Tabela de Honorários do CAU/BR (2013).

⁴ Situação em que outro agente de mercado semelhante adota posições alternadas entre competidor e cooperador.

deficiências de planos de negócios, ferramental de gestão empobrecido, e mentalidade de empregado (em oposição à visão desejada de desenvolvedor). De forma geral, as respostas levam à conclusão de baixo grau de consideração do ambiente de negócios. Inexiste nas respostas a visão do escritório como instituição orgânica com interfaces ambientais.

DISCUSSÃO

Os desafios identificados pelos entrevistados ameaçam a produtividade e a sobrevivência desses empreendimentos, com impactos de três níveis: estratégico, tático e operacional.

O nível **estratégico** se refere a objetivos e visão de longo prazo, o que inclui sua missão na sociedade. As entrevistas realizadas sugerem que certa fração dos escritórios existentes surgiram como instrumentos naturais de atuação de profissionais, entendimento este que se afasta do ideal de *empreendimento*. Este tipo de origem acaba se perpetuando na organização, e há inúmeras dificuldades para mudar este tipo de orientação após sua cristalização cultural.

A falta de orientações estratégicas parece levar ao cotidiano operacional de continuísmo, em esforços recorrentes de maximização de resultados de oportunidades conquistadas de forma difusa. Com isso, além de não preparar a organização para os momentos de retração, interfere na própria operação interna, fragilizando-a ainda mais. Isso é sensível principalmente quanto às *pessoas*, ativo crítico na prestação de serviços intelectuais, porque os direcionamentos estratégicos comunicam-se com vidas e trajetórias profissionais individuais. Assim sendo, a ausência de estratégias claras dificulta a análise dos colaboradores quanto ao potencial de desenvolvimento profissional, conclusão esta corroborada pelos relatos de rotatividade e absenteísmo. A pesquisa não conseguiu obter um diagnóstico quanto à gestão de parceiros comerciais, mas podem haver impactos semelhantes.

Esses mesmos elementos também afetam a percepção da marca do escritório, pois são condições para sua força e longevidade, conforme corroboram as entrevistas. A facilidade de *recall* de marca é essencial para a mitigação de riscos de demanda de mercado.

O nível **tático** (ou gerencial) é aquele intermediário que traduz o nível estratégico para o operacional, de forma a garantir a continuidade do negócio. As dificuldades citadas nas entrevistas, como as de gestão financeira, fazem parte deste grupo. As deficiências de conhecimento básico sobre administração de organizações leva ao uso excessivo do bom-senso, “tentativa-e-erro”, ou de teorias obsoletas na tomada de decisões. Ironicamente, diversas teorias recentes sobre empreendedorismo citam práticas típicas de setores como Arquitetura e Design como exemplos positivos (BOLAND JUNIOR et al, 2008; BROWN, 2008, p. 84-92).

Alguns entrevistados reclamam de não terem recebido o preparo mínimo necessário para estes desafios, e afirmam que se ressentem ao ver ameaçada, por este mesmo motivo, a atividade profissional com a qual possuem grande envolvimento também emocional. O despreparo gerencial resulta em organizações de curto prazo (ou de sobrevivência de baixa produtividade), no imediatismo de decisões, na fragilidade frente a períodos de retração econômica, pois não desenvolvem folga financeira nem planos de contingência.

O nível **operacional**, onde os arquitetos e urbanistas parecem ter maior domínio, também se ressentem da falta de ferramental gerencial adequado, incluindo até a falta de terminologia de gerenciamento de projetos. Exemplos disso são: confusão entre o projeto técnico (*design*) e o projeto de empreendimento (*project*); a falta de entendimento conceitual quanto às partes interessadas (*stakeholders*); ou desconhecimento de indicadores básicos de qualidade financeira de projetos, como taxa interna de retorno, valor presente líquido ou *payback*.

Os projetos são seu principal objeto de trabalho. Portanto, a ausência de conceitos basilares pode fragilizar estes profissionais frente a outros, podendo até enfraquecer seu papel direcionador ou articulador em desenvolvimento de obras, produtos ou cidades. Ou seja, podemos estar frente a um **risco estratégico para a profissão como um todo**, com potencial ameaça à sua almejada missão de agente promotor de qualidade espacial.

Em suma, se faz urgente reinventar as atividades gerenciais nos escritórios. Este processo, em seu atual estágio de evolução, demanda a superação de duas “ondas” anteriores:

1. A sistematização de um corpo de conhecimentos sobre o gerenciamento de projetos (ocorrida na década de 1990), principalmente naquilo que ainda não tiver também se tornado ultrapassado, até a obtenção, no mínimo, de terminologia, premissas e visão sobre o gerenciamento de projetos (*project*);
2. Atualização do mesmo corpo de conhecimentos do item anterior para a realidade contemporânea de ambientes de transformação digital, incertos, voláteis, contraditórios, ambíguos e demandantes de agilidade na entrega de valor ao cliente a partir de escopos mutáveis, a exemplo das metodologias ágeis.

Assim sendo, entendemos que principal contribuição desta pesquisa, em especial deste artigo, é a apresentação de pontos frágeis na administração desses escritórios, de forma a direcionar abordagens para o aperfeiçoamento da capacidade gerencial do setor. Também vemos uma possível priorização dessas possíveis abordagens, a partir dos dados que mostram alguns desafios com maior recorrência que outros.

CONCLUSÕES

As várias dificuldades detectadas, ao que transparece nas entrevistas, são recorrentes em boa parte dos escritórios em níveis variados. O estudo incluiu entrevistas com arquitetos titulares de escritórios de diversos portes logo no início da pesquisa, cujos resultados parciais já apontavam dificuldades semelhantes também em escritórios de maior porte.

Por outro lado, apesar das dificuldades relatadas nas entrevistas, há também que se observar dois outros aspectos relevantes à luz da literatura especializada:

- 1) Existe inegável simetria entre os desafios identificados na administração desses escritórios, em especial quando se consideram, de uma parte, os trabalhos de Lawson (2011) e Barros e Sakurai (2016) e, de outra parte, questões parecidas presentes na literatura recente acerca de empreendedorismo, como se encontra em Ries (2012), quando este fala sobre ambientes incertos, ou em Sutherland e Sutherland (2016) sobre projetos de escopo mal definido e flutuante, além da necessidade de entrega de valor percebido o mais rápido possível. Este último texto, particularmente, mostra muita proximidade às dificuldades na gestão de escritórios de arquitetura e urbanismo relatadas nas entrevistas;
- 2) A literatura recente sobre empreendedorismo inovador e filosofias enxutas, de forma geral, evidencia o pensamento projetual característico de atividades profissionais que incluem a do arquiteto (BARROS, 2019, p. 83-92), como pedra fundamental de novas teorias do planejamento de novos empreendimentos. Ou seja, valorizam os processos mentais típicos desses profissionais na construção de modelos de negócios em outros setores. Como exemplo, os idealizadores do *Business Model Canvas* sugerem sua construção através de desenhos e protótipos (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2010; BROWN, 2017; SUTHERLAND e SUTHERLAND, 2016).

Ainda há muito a ser investigado sobre o assunto, inclusive porque cada ponto levantado acima pede por traduções em forma e soluções específicas para a realidade desses escritórios. Ao que

parece, um próximo passo urgente é aumentar o corpo de conhecimentos sobre o empreendedorismo aplicado em escritórios de arquitetura, entendido este como o desenvolvimento de organizações que geram benefícios sociais de qualquer natureza: lucro empresarial, satisfação pessoal e profissional, externalidades sociais positivas ou qualquer outro tipo. É necessário superar o dia a dia de subsistência para se atingir o nível de organizações perenes com elevada qualidade de sobrevivência organizacional.

Ainda há muito a ser investigado, e um único aspecto pode demandar grande aprofundamento e oferecer ótimas oportunidades de pesquisas, como é o caso do custo de capital próprio desses escritórios, para citar um exemplo.

Também se faz necessário levantar o processo histórico que culminou nas atuais dificuldades ouvidas nas entrevistas. Mais do que simplesmente pontuar as falhas no preparo do profissional arquiteto e urbanista brasileiro enquanto empreendedor, outra abordagem de investigação talvez mais interessante ao campo seria investigar possíveis relações tais falhas e um contexto histórico nacional mais amplo, levantando também se esses mesmos desafios são regionais, continentais ou globais e associados à profissão em si. Em outras palavras, seria de grande valia saber se são problemas estruturais, ou se foi observado apenas uma condição endêmica momentânea e local.

Mais uma alternativa relevante de pesquisa seria dar continuidade a esta, ampliando o espectro de arquitetos titulares entrevistados para obter maior aprofundamento sobre aspectos de gestão dos escritórios. Também vale ressaltar que esta pesquisa foi circunscrita ao território do município de São Paulo, cujos limites impõem restrições à interpretação generalista de resultados.

Concluindo, não há dúvidas sobre a associação que existe entre as dificuldades mais apontadas pelos entrevistados e sua capacitação profissional. Este fato deveria levar a uma reflexão a respeito do tema *formação acadêmica*. Ainda há muito a ser investigado a respeito, mas já há como comentar que os fortes indícios apresentados pedem por discussões em fóruns organizados, da abordagem basilar durante a graduação à formação continuada desses profissionais apoiadas por órgãos de classe, uma vez que há certo consenso sobre a necessidade de educação continuada neste campo.

Tendo em vista os resultados apresentados neste artigo, parece aos autores que o conhecimento de base sobre gestão de empreendimentos oferecido aos arquitetos é insuficiente para enfrentar os mais relevantes desafios de gestão desses escritórios. Além disso, simplesmente adotar ferramentas gerenciais de outros setores caracterizados por operações muito diferentes das afetas à Arquitetura e Urbanismo pode prejudicar mais que auxiliar, além de macular a percepção dos arquitetos a respeito dos potenciais que os métodos gerenciais possuem em resolver problemas.

Referências Bibliográficas

ALHARBI, Mohammed; EMMITT, Stephen; DEMIAN, Peter. **Transferring architectural management into practice: a taxonomy framework.** *Frontiers of architectural research*. Vol 4, p 237-247, 2015.

ALHARBI, Mohammed; EMMITT, Stephen; DEMIAN, Peter. **What is architectural management? Towards a pragmatic definition.** *Engineering, construction and architectural management*. Vol. 22, Ed. 2, p. 151-168, 2015.

ARANTES, Pedro Fiori. **Arquitetura na era digital-financeira: desenho, canteiro e renda da forma.** Tese de Doutorado. Área de concentração: Tecnologia da Arquitetura. São Paulo: FAUUSP, 2010.

BARROS, Gil, 2019. A contribuição das profissões de projeto no enfrentamento de problemas complexos. In: **Atas do 3º Colóquio Internacional ICHT 2019 – Imaginário: Construir e Habitar a Terra** [online]. São Paulo, SP, Brazil: FAUUSP. 2019. pp. 83–92. [Accessed 29 July 2019]. Available from: https://sites.usp.br/icht2019/wp-content/uploads/sites/416/dlm_uploads/2019/07/A-contribuic%C3%A7%C3%A3o-das-profissoes-de-projeto-no-enfrentamento-de-problemas-complexos.pdf.

BARROS, Gil. **Racionalidade e problemas selvagens no projeto de cidades inteligentes**. Atas do 1º. Colóquio Internacional ICHT. 16 a 17 de março de 2016. São Paulo: FAU/USP, 2016.

BARROS, Gil, BERTOCCHI, Luiz Gustavo e COLLAÇO, Daniel Fleming, 2019. Using the Business Model Canvas to analyze architectural firms. In: **Proceedings of the CIB World Building Congress 2019 on Constructing Smart Cities** [online]. Hong Kong, China: The Hong Kong Polytechnic University. 2019. pp. 3471–3483. [Accessed 11 November 2019]. Available from: https://site.cibworld.nl/dl/publications/WBC19/WBC_Proceedings_June2019_Complete.pdf.

BARROS, Gil; SAKURAI, Tatiana. Os enfoques racional e reflexivo e sua relação com a gestão de projeto de arquitetura. In: **Encontro Nacional de Tecnologia do Ambiente Construído**, 16., 2016, São Paulo. Anais... Porto Alegre: ANTAC, 2016.

BOLAND JUNIOR, Richard J.; COLLOPY, Fred; LYYTINEN, Kalle; YOO, Youngjin. **Managing as Designing: Lessons for Organization Leaders from the Design practice of Frank O. Gehry**. Massachusetts Institute of Technology. Design Issues, 2008, 24:1, p. 10-25.

BROWN, Tim. **Design thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

BROWN, Tim, 2008. Design Thinking. In: **Harvard Business Review** [online]. 2008. Vol. 86, no. 06, pp. 84–92. Available from: <https://hbr.org/2008/06/design-thinking>.

CHAN, Kim, W.; MAUBORGNE, R. **A estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante: edição estendida**. Tradução Afonso Celso da Cunha Serra, Christiane Simyss. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

CONSELHO DE ARQUITETURA E URBANISMO DO BRASIL (Org.). **Tabela de honorários de serviços de arquitetura e urbanismo do Brasil. Módulo 1: Remuneração do projeto arquitetônico de edificações**. Brasília: CAU/BR, 2013.

CONSELHO DE ARQUITETURA E URBANISMO DO BRASIL. **Censo dos Arquitetos e Urbanistas do Brasil**. Brasília: CAU/BR, 2015a.

CONSELHO DE ARQUITETURA E URBANISMO DO BRASIL. **IGEO WEB**. Disponível em <<http://igeo.cau.br.gov.br>>. Acesso em 01 de junho de 2018.

CONSELHO DE ARQUITETURA E URBANISMO DO BRASIL. **Pesquisa CAU/BR Datafolha**. Brasília: CAU/BR, 2015b. <<https://www.cau.br.gov.br/pesquisa2015/>>. Consultado em 26 de maio de 2019.

DEUTSCHER, José Arnaldo; BASTOS, Guilherme; SILVA, Helton Haddad; CUNHA, Marco Antonio. **Plano de negócios**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.

DORNELAS, José; BIM, Adriana; FREITAS, Gustavo; USHIKUBO, Rafaela. **Plano de negócios com o modelo Canvas: guia prático a partir de exemplos**. Rio de Janeiro: LTC, 2017.

FERREIRA, Manuel Portugal; REIS, Nuno; SERRA, Fernando Ribeiro. **Marketing para empreendedores e pequenas empresas**. São Paulo: Atlas, 2010.

HEWSON, Claire M. **Research methods on the internet**. United Kingdom: The Open University, 2015.W

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica. Competitividade e globalização**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

LAWSON, Bryan. **Como arquitetos e designers pensam**. Tradução: Maria Beatriz Medina. São Paulo: Oficina de Textos, 2011.

LINDSTORM, Martin. **Small data: como poucas pistas indicam grandes tendências**. Tradução: Rodrigo Peixoto. 1. ed. Rio de Janeiro: Harper Collins Brasil, 2016.

MAFFEI, Walter. ManuArq. **Manual do exercício profissional do arquiteto**. São Paulo: SASP, 1990.

OLIVEIRA, Otávio J.; MELHADO, Silvio B. **Propostas de um modelo de gestão para pequenas empresas de projetos de edifícios. Gestão e tecnologia de projetos**. Vol. 3, n.2, novembro de 2008.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business model generation: a handbook for visionaries, game changers and challengers**. New Jersey: John Wiley and Sons, 2010.

OXFORD UNIVERSITY. **Oxford advanced learner's dictionary**. Oxford: Oxford University Press, 1992.

RIES, Eric. A startup enxuta. **Como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas**. Tradução: Carlos Szlak, Texto Editores. São Paulo: Lua de Papel, 2012.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11. Edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROGERS, David L. **Transformação digital: repensando o seu negócio para a era digital**. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. São Paulo: Autêntica Business, 2017.

SEBRAE. **Sobrevivência das empresas no Brasil**. Brasília (DF): SEBRAE, outubro de 2016.

STEVENS, Garry. **O círculo privilegiado. Fundamentos sociais da distinção arquitetônica**. Brasília: Editora UnB, 2003.

SUTHERLAND, Jeff; SUTHERLAND, J. J. **Scrum: a arte de fazer o dobro do trabalho na metade do tempo**. Tradução de Nina Lua. 2. ed. Rio de Janeiro: LeYa, 2016.

THIEL, Peter. **De zero a um: o que aprender sobre empreendedorismo com o Vale do Silício**. Tradução de Ivo Korytowski. Rio de Janeiro: Objetiva, 2014.

TREVISAN, Ricardo M. **Planos de negócios em arquitetura e urbanismo: fatores críticos para seu planejamento**. Tese de Doutorado. Área de concentração: Tecnologia da Arquitetura. São Paulo: FAU-USP, 2020.

WHITAKER, João Sette. Perspectivas e desafios para o jovem arquiteto no Brasil. Qual o papel da profissão? In: **Arquitextos**, São Paulo [online]. July 2011. no. 133.07. Available from: <http://www.vitruvius.com.br/revistas/read/arquitextos/12.133/3950>. [Accessed 15 February 2017].

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução de Christian Matheus Herrera. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

Ricardo Marques Trevisan
arquiteto.trevisan@gmail.com

Gil Garcia de Barros
gil.barros@usp.br

Rosaria Ono
rosaria@usp.br