

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS GRADUAÇÃO
MBA EM GESTÃO E NEGÓCIOS**

NEANDER WILLRICH PORT

ESTUDO PARA EXPANSÃO DE EMPRESA DE ARQUITETURA

Projeto Aplicado apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão e Negócios pelo Curso de MBA em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Orientador: Prof. Wagner Junior Ladeira

São Leopoldo,RS

2020

SUMÁRIO

1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA	3
1.1 PROBLEMA OU OPORTUNIDADE.....	4
2 REVISÃO DE LITERATURA TÉCNICA.....	7
2.2 ENTENDIMENTO DO PROBLEMA.....	11
2.3 APRESENTAÇÃO DA SOLUÇÃO	13
2.4 RETORNO PREVISTO DA SOLUÇÃO	20
2.5 APLICAÇÃO	21
3 COMENTÁRIOS FINAIS.....	27
REFERÊNCIAS.....	29

1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

O presente trabalho visa fazer uma análise na empresa Neander Port Arquitetura. Uma análise que busca encontrar alternativas de crescimento para uma empresa de arquitetura. Essa verificação será dividida em três eixos: o eixo 1, focado em *networking* ou parcerias; o eixo 2, na gestão financeira; e o eixo 3, na gestão de processos internos. A partir do diagnóstico de cada eixo, serão propostas alternativas de melhorias e um plano de aplicação dessas melhorias.

O arquiteto Neander Port, formado pela Unisinos em 2000 e pós-graduado em Arquitetura Comercial em 2003, proprietário da empresa e autor do presente trabalho, traz as fontes e a problemática do dia-a-dia da empresa. Este trabalho visa, senão sanar, reduzir esses problemas.

A Neander Port Arquitetura iniciou suas atividades em junho de 2006, a partir da iniciativa do Arquiteto Neander, que após adquirir experiência em empresas de arquitetura e construção, decidiu criar sua própria empresa, já pensando em serviços diferenciados para oferecer aos clientes.

Iniciou os trabalhos com uma pequena carteira de clientes, mas contando com clientes nas áreas da saúde, da indústria, do comércio, além de projetos residenciais, e aos poucos começou a firmar parcerias com incorporadoras, o que também atraiu alguns outros investidores, fomentando assim o crescimento da experiência com empreendimentos residenciais.

Com o passar dos anos, esses empreendimentos tornaram-se uma constante para a empresa, o que faz com que a equipe fique em constante atualização para atender novas demandas, como plantas humanizadas para venda de imóveis, maquetes 3D, vídeos, além da obrigatória legislação.

Hoje, além de atender as principais incorporadoras de Nova Petrópolis, atua com grande público de fora do município que chegam à cidade para construir tanto moradias, quanto para veraneio, sendo hoje os principais clientes da empresa. Atua também, quando demandada, fora do município, principalmente na região da Serra, em cidades próximas e eventualmente na região metropolitana e litoral.

Com a tendência cada vez maior de atender clientes vindos de fora, foi pensado o aumento e um mix de serviços e soluções. Um exemplo disso é a oferta da administração da construção àqueles clientes que em função da distância não

conseguem acompanhar sua obra. Além da opção de arquitetura de interiores, tanto residencial, como comercial.

Em resumo, a empresa trabalha com projetos residenciais, comerciais, arquitetura de interiores e construção civil, sempre buscando a excelência e o bom atendimento.

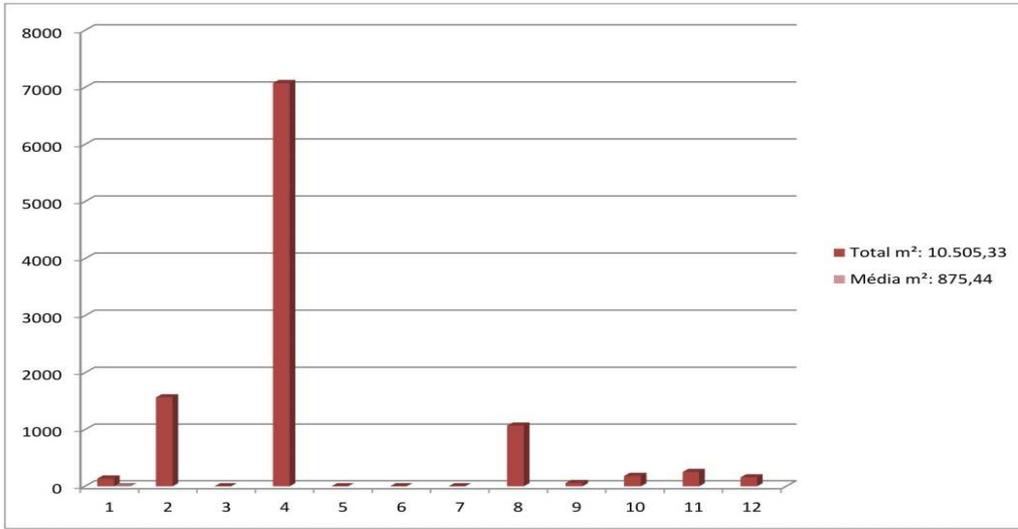
1.1 PROBLEMA OU OPORTUNIDADE

O presente trabalho pretende trabalhar com uma oportunidade: *Como aumentar o faturamento da empresa Neander Port Arquitetura?* A empresa, atualmente conta com três colaboradoras, sendo uma na área administrativa e duas na produção gráfica, além do diretor e proprietário. Anualmente atua em média com trinta e cinco projetos, entre residências, edifícios comerciais e residenciais, arquitetura de interiores e administração de obras. Trabalha principalmente na cidade de Nova Petrópolis, com eventuais projetos fora do município. Apesar da empresa “estar” sustentável, cada vez mais observa-se a necessidade de incluir mais negócios, mais clientes, pois capacidade técnica existe.

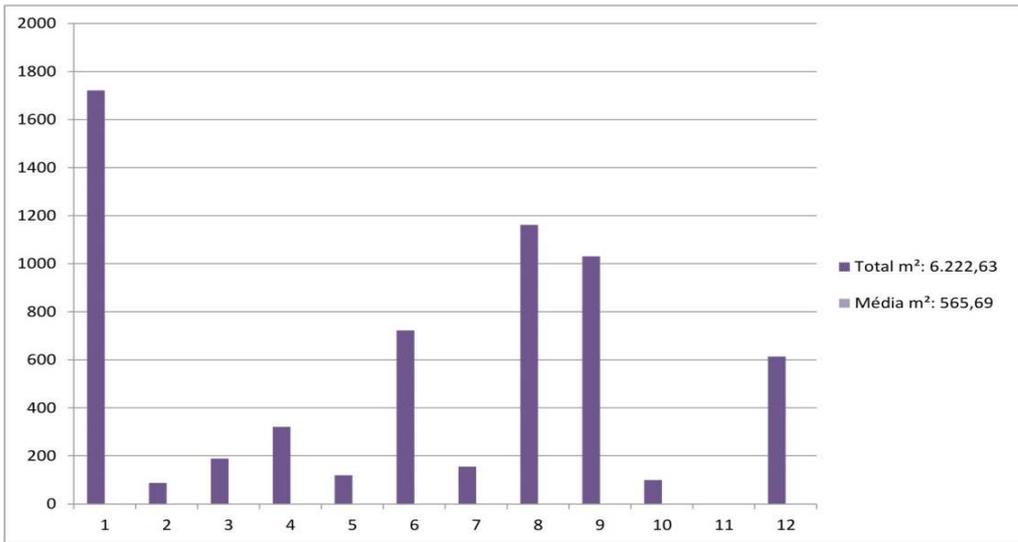
Os gráficos abaixo trazem a movimentação mensal dos anos de 2017, 2018 e 2019 em metros quadrados. Por estes gráficos podemos observar a disparidade entre os meses muito produtivos e outros onde a produção foi de nenhum metro quadrado. Um ponto a atentar é que os gráficos são referentes aos metros quadrados encaminhados para aprovação em Prefeitura, o que significa entradas financeiras para a empresa. Mais uma vez, disparidade entre meses muito lucrativos e meses muito fracos.

Estes gráficos apresentam o desafio: equilibrar a produção, impulsionando a lucratividade.

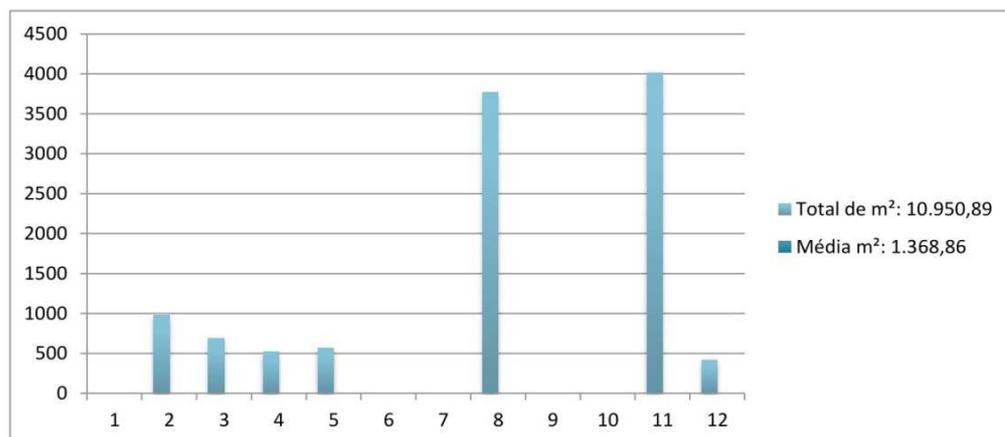
2017



2018



2019



Essa ampliação de mercado será focada em: expansão de território; encontrar o nicho de mercado que atenda obras de alto padrão; aumento do valor dos serviços prestados, diversificação dos negócios, retenção dos talentos da equipe e maior eficiência na gestão financeira. Para tanto, serão trabalhados três eixos principais:

Eixo 1 - Cooperar para Crescer

Atualmente a empresa encontra-se com o grande desafio que é crescer, porém, para que esse crescimento aconteça de forma gradual e segura, de modo que a empresa mantenha um bom atendimento e controle de qualidade nos seus serviços, as alternativas que surgem são de aliar-se com outros escritórios/empresas ou outros profissionais da área, a fim de juntar forças, traçando objetivos e com as potencialidades de cada um, possam, além da expansão de mercado, atingir melhores níveis de qualidade, competitividade e até aprendizagem, ou seja, que a cooperação se torne uma forma de crescimento também intelectual e cultural, além dos óbvios objetivos financeiros.

Eixo 2 - Controlar para Crescer

Na visão de Frezatti (1997) o fluxo de caixa manifesta-se como um mecanismo tático e estratégico no processo de gestão da empresa, logo, este influencia de forma direta em toda e qualquer decisão a ser tomada dentro da organização; com isso a empresa tomará decisões consistentes, pois o controle é mensurável. A implantação de uma ferramenta será imprescindível para o bom funcionamento do controle, portanto, a melhor maneira de tornar o fluxo de caixa sólido e bem elaborado é a inserção de um sistema dinâmico capaz de realizar todas as distribuições que a empresa necessita com o intuito de obter o controle.

Além disso, um controle mais preciso e rigoroso, com definição melhorada dos centros de custos e principalmente da lucratividade que cada produto/serviço oferecido pela empresa vem gerando, pode-se avaliar e reposicionar valores destes serviços conforme as metas de crescimento vão sendo alcançadas. Incluem-se nesta avaliação os momentos que a empresa poderá e deverá investir em novas tecnologias, treinamentos e melhorias em geral.

Eixo 3 - Aperfeiçoar para Crescer

Acompanhando a ideia de crescimento da empresa, chega-se ao ponto onde se deve pensar estratégias para diversificar os negócios, muitas vezes ampliando o leque de produtos oferecidos pela empresa. Por outro lado, deve-se tomar o cuidado, no caso de uma empresa de arquitetura, de não abandonar o *core business*, agregando produtos fora da área de atuação e conhecimento. Porém, a inovação não é somente o novo, o inédito. A inovação é também a evolução daquilo que já existe, funciona e pode ser melhorado, muitas vezes inclusive deve ser melhorado. Cada produto e serviço constantemente avaliados e aperfeiçoados para ficarem alinhados as exigências do mercado.

2 REVISÃO DE LITERATURA TÉCNICA

2.1 REVISÃO DA LITERATURA TÉCNICA

Estudos e pesquisas sobre vantagem competitiva tem se multiplicado nas ultimas duas décadas. Neste cenário, tanto acadêmico, quanto gerencial, o professor da Harvard Business School, Michael Porter, tem se destacado.

Seus estudos a partir da Organização Industrial em Economia articulou o mais importante paradigma da estratégia empresarial, com grande difusão de suas ideias nos últimos anos. O trabalho de Porter (1986) – Estratégia Competitiva – foi citado em quase metade dos artigos do *Strategic Management Journal*, de 1986 a 1990, o que demonstra a aceitação do autor.

Os modelos de Porter foram desenvolvidos sobre uma estrutura teórica verificável muito próxima da teoria econômica neoclássica. Dessa forma, aspectos relevantes da indústria são conhecidos, podendo ser analisados de forma clara e objetiva, permitindo aos gestores a tomada de decisões estratégicas com maximização dos recursos econômicos da empresa.

Para Porter, o gestor deve tomar decisões combinando produtos e mercados, gerando estratégias de liderança em custos, diferenciação ou foco, que são conhecidos como estratégias genéricas. De acordo com Porter (1985 – 1989), a liderança em custo enfatiza a produção padronizada pelo menor custo possível por unidade para atender o publico com demanda sensível ao preço.

Diferenciação refere-se a produção visando atender uma demanda que é pouco sensível a preço. Foco ou segmentação, significa atender os desejos de um grupo particular que ocupa uma parte pequena de demanda.

Tanto a estratégia genérica de liderança em custos, como a liderança por diferenciação, atendem toda a indústria, enquanto que a estratégia em foco visa atender uma parte restrita do mercado.

Na estratégia de liderança em custo, a amplitude do mercado da empresa é importante para sua vantagem. As fontes de vantagem de custos variam conforme a estrutura da indústria. Cabe ao gestor descobrir e explorar ao máximo.

Já na liderança por diferenciação, a empresa deve procurar ser única, diferenciando-se em dimensões que são valorizadas pelo consumidor. A empresa deve buscar por um produto ao qual o consumidor esteja disposto a pagar um preço premium, que supere seus custos de fabricação.

Na estratégia de foco, deve determinar segmentos-alvo com necessidades fora do comum, sem as mesmas características de outros segmentos da indústria.

Porter (1986), também argumenta o seguinte: “[...] Sua colocação em prática estratégica genérica com sucesso exige diferentes recursos e habilidades. As estratégias genéricas também implicam arranjos organizacionais diferentes, procedimentos de controle e sistemas criativos.” (Porter, 1986, p. 54).

O autor defende a opção das empresas por uma única estratégia genérica: “Conseqüentemente, o compromisso contínuo com uma das estratégias como alvo primário é geralmente necessário para que o sucesso venha a ser atingido”. (Porter, 1986, p. 54).

Além de criticar fortemente as empresas que se fixam no meio termo (*stuck in the middle*).

“A empresa que se fixou no meio termo tem quase garantida uma baixa rentabilidade. A empresa no meio termo provavelmente também sofre de uma cultura empresarial indefinida e de um conjunto conflitante de arranjos organizacionais e sistemas de motivação”. (Porter, 1986, p. 55).

Em vantagem competitiva, Porter (1989) retoma e reforça a importância da escolha de uma estratégia genérica bem definida: “A noção que fundamenta o conceito de estratégias genéricas é que a vantagem competitiva está no âmago de qualquer estratégia para obtê-la é preciso que a empresa faça uma escolha... ser tudo para todos é receita para a mediocridade estratégica e para um desempenho abaixo

da média, cada estratégia genérica é um método fundamentalmente diferente para a criação e sustentação de uma vantagem competitiva.” (Porter, 1989, p. 10).

Para Porter (1986), as estratégias genéricas não são imunes a riscos, sendo os dois principais riscos de uma estratégia genérica: 1. Falhar em alcançar e sustentar a estratégia; e 2. A evolução da indústria desgastar a vantagem competitiva proporcionada pela estratégia genérica inicial.

Em contraponto ao modelo Porteriano, pode-se citar as críticas feitas por Mintzberg. Que diz que o foco de Porter é estreito, orientando-se somente para o econômico e quantificável, sem dar importância ao social e político ou mesmo o econômico não quantificável.

Mintzberg (1987) defende que os processos de formulação e implementação estratégica se transformem em um processo contínuo de aprendizado através do qual podem surgir as estratégias criativas. As estratégias devem fazer a conexão entre pensamento e ação. As ações se transformam em padrões e assim se tem estratégias emergentes.

Quanto a noção de estratégia genérica, Mintzberg (2000) faz fortes críticas:

“Ela (a estratégia) é vista como uma posição genérica... No limite, o processo pode reduzir-se a uma fórmula, na qual a posição é selecionada a partir de uma lista restrita de condições.” (Mintzberg, 2000, p. 93)

Para Mintzberg (1996), a definição de indústria e de estratégias genéricas falha por ser uma decisão arbitrária que foca de forma estreita um conjunto de possibilidades estratégicas devido a um enorme número de fatores envolvidos e neste sentido, a estratégia de diferenciação é pobre, pois a diferenciação pode ocorrer de diversas formas e seis destas formas são identificadas por Mintzberg (1996).

Conforme figura abaixo:

Qualidade	Design
Suporte	
Imagem	
Não-diferenciada	
Preço	

*Adaptado de Mintzberg (1996)

Segundo Mintzberg (1996) a forma mais básica de diferenciar o produto é através da cobrança de um preço menor ao da concorrência, mas para isto todos os outros atributos devem permanecer iguais. Tendo os mesmos atributos, ou atributos semelhantes, os consumidores tendem a escolher pelo preço mais baixo. A diferenciação por preço pode ser a única forma de diferenciação de um produto que não possui atributos para se diferenciar, como, por exemplo, as *commodities*. Na diferenciação de preço eficaz, a perda de margem bruta deve ser superada pelo aumento no volume ou quando a empresa possui um custo de produção inferior ao de seus concorrentes.

A diferenciação por imagem consiste, segundo Mintzberg (1996), na criação pelo *marketing* de uma imagem capaz de diferenciar os produtos dos produtos do concorrente quando não existem atributos para isto. A imagem criada torna o produto distinto dos demais e esta imagem pode ser criada, por exemplo, por propaganda, embalagem e promoção especial sem que se afetassem as características dos produtos.

A diferenciação por suporte consiste em oferecer ao comprador atributos que não estão ligados intrinsecamente ao produto como serviço de pós-venda, entrega vinte e quatro horas, assistência técnica entre outros. O produto se diferencia pelos serviços agregados que possui a mais em relação aos concorrentes (Mintzberg 1996).

Para Mintzberg (1996) a diferenciação por qualidade é produzir com características que tornem o produto tido como melhor pelo consumidor mantendo-se constante o preço e não que tornem o produto diferente. Tornar o produto melhor significa maior confiabilidade, maior durabilidade ou apresentar um desempenho superior.

Diferenciar por design significa romper com o design atual oferecido pelo mercado, significa oferecer um produto que atende a necessidade, mas de uma maneira diferente da concorrência. (Mintzberg 1996).

E finalmente uma última estratégia de diferenciação é não diferenciar, Mintzberg (1996) usa a expressão "*undifferentiation strategy*", onde uma empresa escolhe deliberadamente esperar as outras agirem para copiar logo em seguida (*copycat*) quando o mercado fornece espaço para isto. Ao contrário de Porter (1986, 1989) que caracterizaria esta empresa como meio termo e por conseguinte com baixa performance, Mintzberg (1996) a coloca de forma deliberada e podendo ter boa performance.

2.2 ENTENDIMENTO DO PROBLEMA

Não é preciso uma análise aprofundada nos gráficos 1,2 e 3 para descobrir um dos problemas que se apresentam como oportunidade: os meses “zerados”.

Como já dito no capítulo anterior, os gráficos traduzem somente os metros quadrados referentes aos trabalhos encaminhados na prefeitura, ou seja, são projetos que já foram analisados, alterados e aprovados pelos clientes e passam pela aprovação do órgão municipal.

Isso significa que mesmo em meses zerados, a empresa continua trabalhando, ao mesmo tempo, observa-se que não foi atingida a capacidade máxima de produção.

Então quais fatores são aqueles que podemos considerar os maiores inimigos da produtividade:

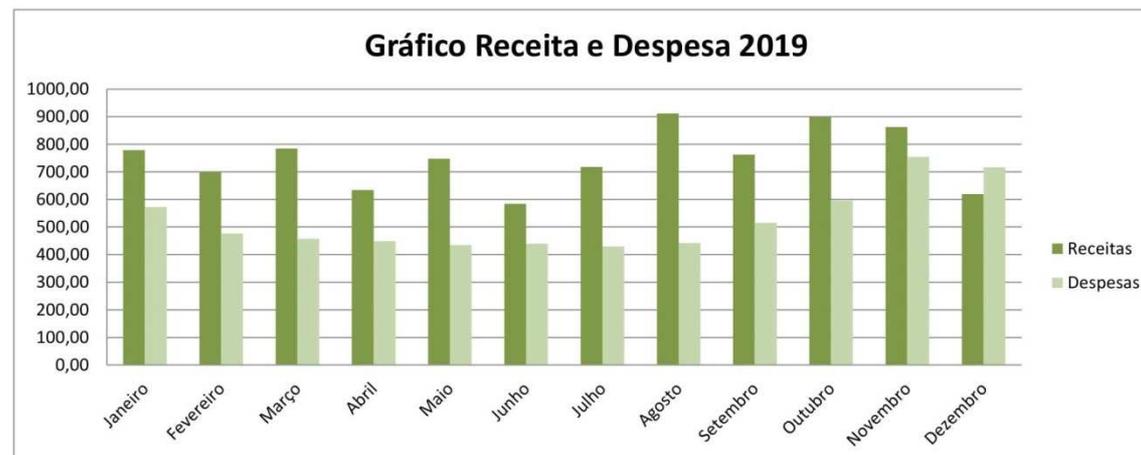
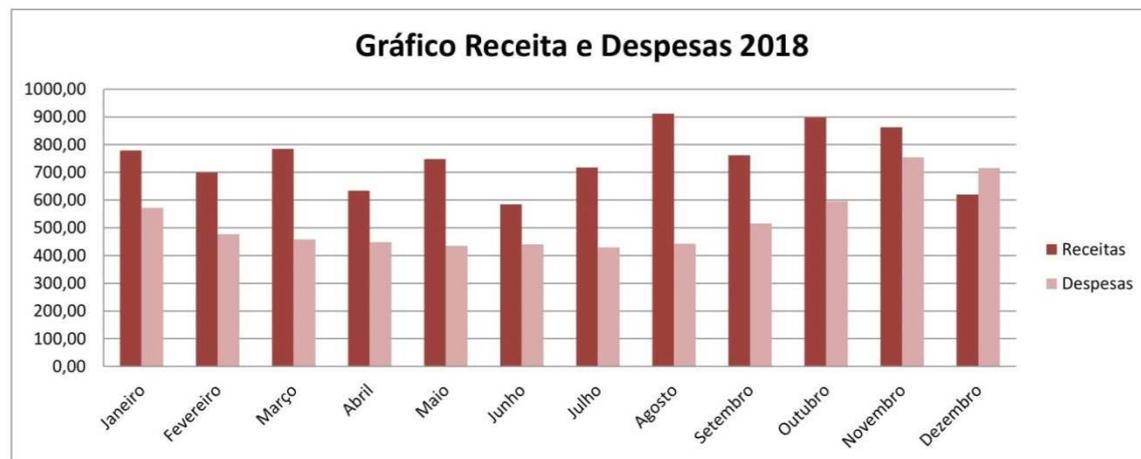
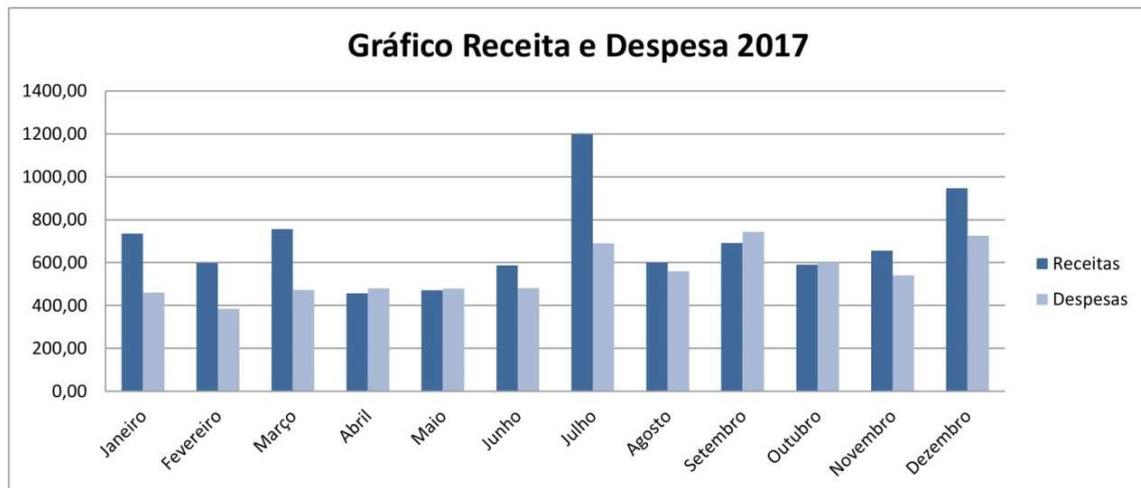
1. Falha na entrevista/briefing: um projeto se inicia pela entrevista, pela montagem de um briefing junto ao cliente. Se essa coleta de informações for incompleta ou imperfeita, o projeto já vai iniciar errado desde o primeiro *layout*.

2. Número de alterações: o cliente pode estar indeciso, mas precisa saber o que quer. Com toda a informação disponível atualmente o cliente tem condições de formar uma opinião e mais ainda, fornecer essa informação no momento da entrevista. Porém, não deve ficar mudando de ideia sem acréscimo de custo.

3. Processo mal definido: internamente os processos da empresa devem estar preparados para atender a grandes demandas desde o início, com o processo criativo até o projeto executivo, as etapas devem estar bem definidas, com quem faz, qual o prazo de entrega e o tempo de execução.

4. Burocracia: nos últimos tempos, o poder público tem se apresentado como um dos maiores entraves aos investidores, pequenos ou grandes, em cidades pequenas ou cidades grandes, tanto em nível de planejamento e ainda pior, em nível do meio ambiente. A burocracia atrasa em meses, em alguns casos até anos, os projetos, causando imensos prejuízos, sem justificativas plausíveis. Isso sem mencionar que muitos municípios cobram taxas caríssimas, sem oferecer nada a esses empreendedores, além de dificuldades.

Ao analisar os gráficos 4, 5 e 6 a percepção muda completamente. Apresentado dados de receita e despesa transformados em metros quadrados, percebe-se uma maior horizontalidade, tanto nas receitas, quanto nas despesas.



As variações se devem aos seguintes fatores:

- Na receita: principalmente projetos que são pagos a vista ou de grande valor.
- Nas despesas: quando há pagamentos a terceiros, como no caso de projeto estrutural ou elétrico, ou ainda na aquisição de equipamentos ou algum investimento.

Sendo assim, os gráficos apresentam alguns pontos positivos: o principal deles, com relação as despesas, é o equilíbrio dos gastos ao longo dos anos, isso demonstra que o controle existente hoje na empresa já é eficiente. Por outro lado, faz um alerta: cuidar das despesas com serviços terceirizados.

Já com relação as receitas, observa-se que o faturamento fica abaixo da média dos metros quadrados construídos por mês. Esse problema que pode ser causado por descontos exagerados, uma vez que a empresa trabalha com preços diferenciados para parceiros, que são a maior parte do trabalho executado. Ou ainda, por a empresa não estar utilizando um método eficiente de cobrança com relação ao processo de trabalho, em outras palavras: trabalhando muito e ganhando pouco.

Estes gráficos demonstram dois grandes desafios. O primeiro desafio que deverá ser trabalhado pelos eixos 1 e 3 do trabalho é o aumento da receita. E o outro grande desafio, que será trabalhado pelo eixo 2, é manter as despesas sempre sob controle. A manutenção de uma e a ampliação da outra será nossa alavanca para o crescimento.

2.3 APRESENTAÇÃO DA SOLUÇÃO

A escolha do material de pesquisa se alinha com o objetivo do Gestor Neander estar matriculado nesta pós-graduação: aplicar os conhecimentos no dia-a-dia da empresa Neander Port Arquitetura. Todo o material escolhido tem viés prático, de aplicação direta na empresa, com intenção de tornar a empresa ainda mais ágil, eficiente, enxuta, porém com alta lucratividade. Tem ainda a intenção de complementar os conhecimentos adquiridos durante o curso, sempre com foco na empresa.

Além disso, apresenta ferramentas que podem ser muito eficazes na aplicação dentro do escritório, como é o caso das redes de cooperação para expansão de mercado e a ferramenta de fluxo de caixa para controle financeiro.

Apesar da complexidade e do peso da exigência do problema, acredita-se que a divisão dessa complexidade em três eixos de trabalho possa facilitar a compreensão de como lidar com as soluções dos problemas com mais clareza.

O foco em artigos dos autores Porter e Mintzberg, dar-se-á pelo fato da busca pelo lado prático e funcional das soluções, preferencialmente com comprovação científica.

O foco da solução a partir do estudo de Porter e Mintzberg será na diferenciação. Buscando por um produto com características valorizadas pelos clientes, no caso específico da empresa: confiabilidade, criatividade, atendimento, prazos, eficiência e tranquilidade.

Essa diferenciação será transferida também ao valor cobrado do consumidor, que por sua vez, não irá se importar de pagar por um serviço premium.

Ao buscarmos por diferenciação, precisamos buscar solucionar os quatro inimigos da produtividade:

1. Entrevista/briefing: deve analisar o racional e o emocional do cliente. Deve conseguir unir o sonho a realidade, os desejos ao orçamento. Neste momento, além dos dados do projeto, como ambientes, metragens, características de fachada, devem ser levantadas questões como dia-a-dia da família, como recebem os amigos, se fazem as refeições em casa, se trabalham em *home office*, etc. enfim, o maior número de informações relevantes que possam aproximar o projeto do cliente.
2. Número de alterações: aqui precisa haver um limite contratual para o número de propostas apresentadas. Ultrapassado esse limite, serão cobrados valores a mais, um cub por alteração, por exemplo. Isso faz com que o cliente respeite a empresa e valorize o tempo, sem perder este mesmo tempo mudando uma porta para a direita ou esquerda, por exemplo. Precisa haver coerência e empenho de ambas as partes na busca das melhores soluções estéticas, estruturais e econômicas, mas isso não deve prejudicar o andamento do processo e muito menos o lado financeiro.
3. Processos mal definidos: dentro da empresa o processo precisa de clareza, onde começa e onde termina. Quem recebe o cliente, faz o agendamento, até a busca pelo *feedback* do pós-venda necessitam estar claros e escritos. O processo deve contemplar:

- a) Contato – agendamento – pré-briefing
- b) Primeiro atendimento – briefing – orçamento
- c) Aprovação orçamento – contrato
- d) Criação
- e) Apresentação
- f) Alterações –até 4
- g) Projeto executivo

- h) Projetos complementares
 - i) Obra
 - j) *Feedback*
4. Burocracia: diretamente não se tem muito o que fazer com a burocracia. Aqui, a alternativa é buscar serviços que não dependam da aprovação do setor público, como é o caso da arquitetura de interiores. Deve-se aumentar a produção desse tipo de projeto, que não depende de burocracia e tem boa lucratividade.

Eixo 1: Cooperar para Crescer

Antes de adentrar no tema, para definir e compreender o significado de cooperar e crescer. Na língua gestual Portuguesa¹

1. Seres: desenvolver-se progressivamente desde o nascimento até o término do seu crescimento normal;
2. Coisas: aumentar em número, grandeza ou intensidade
3. Aumentar de volume; subir
4. Prosperar
5. Avançar para alguém com propósitos agressivos

Cooperar vem do latim clássico *cooperari*. Segundo o dicionário significa agir com ou fornecer cooperação; ação de trabalhar ou laborar em grupo com outros para o mesmo objetivo, contribuir, colaborar ou assistir com.²

Historicamente a solidariedade, a confiança e a ação coletiva a partir da cultura do cooperativismo fortaleceram diferentes ramos da sociedade desde o século XIX.

Cito a Cooperativa Sicredi, que teve historicamente o início na Linha Imperial em Nova Petrópolis, cujo sistema cooperativista busca investir não só na renda, mas também na qualidade de vida dos associados e baseia estas ações em três pilares: 1. Ações econômicas para gerar recursos; 2. Ações sociais para ir ao encontro do associado; 3. Sustentabilidade para gerir produtos de qualidade que respeitem a natureza.

¹ infopedia.pt/dicionários/linguaportuguesa

² infopedia.pt/dicionários/linguaportuguesa

“A visualização da organização como um sistema cooperativo, transforma as organizações em estruturas mais dinâmicas e em processo de reajustamento contínuo do ambiente no qual estão inseridas”.³

Assegurar as organizações e habilidade necessária para que possam se portar de forma satisfatória ante os desafios impostos pela globalização.

Desta forma, cooperar para reduzir a limitação racional dos gestores, de forma a otimizar o processo criando um ambiente favorável para a sobrevivência, manutenção e crescimento das empresas.

O cenário competitivo exige níveis elevados de qualidade, custos baixos, inovação e adaptação (Jarilla, 1993)⁴. Uma readequação de estratégias que se perpetraria como necessária para modernizar as estruturas das organizações no sentido de atender a demanda do mercado e as exigências dos consumidores.

As redes como uma organização formada por atores que interagem entre si, trocando experiências.

Trocas organizacionais referem-se às transações e trocas diretas entre as empresas da rede (compra e venda, produção conjunta, marketing, troca de informações).

Credibilidade organizacional está relacionada à legitimação que a rede propicia as empresas participantes, favorecendo o acesso a novos fornecedores e clientes que possam, a partir do ingresso na rede, a visualizá-la de forma diferente, com destaque que até então não possuía de forma isolada.

Acesso a recursos refere-se aos resultados da empresa no acesso a novos mercados, novas ideias de produtos e outros recursos valiosos para suas organizações.

Performance financeira, indica os benefícios econômicos que ocorrem num curto espaço de tempo, na gestão com base em redes de cooperação, assim como o benefícios financeiros vislumbrados em longo prazo decorrentes do ingresso na rede.

Assim, pode-se concluir que cooperar é uma estratégia que cria barreiras de entrada a novos concorrentes. A ideia é unir forças para criar barreiras, pois as redes configuram ganhos de escala e aumento do poder barganha junto a fornecedores, ganhos de escala e redução de custos, alavancando o poder de negociação junto aos fornecedores.

³ Barnard, C.I (1971) As Funções do Executivo. São Paulo. Atlas

⁴ Jarilla, J.C 1998. On Strategic Networks. Strategic Management Journal, 9, 31-41

Mas chama-se a atenção que as redes necessitam ter um *marketing* compartilhado e investimento de aperfeiçoamento do pessoal.

Vale destacar que a cooperação como estratégia para as empresas adquirirem diferenciais competitivos e poderem competir com mais recursos e capacidades no cenário de grande concorrência oriunda de grandes *players* pode ser considerada altamente positiva.

Além das redes de cooperação, para a realização da expansão de mercado por uma empresa, sugerem-se alguns passos:

1. Identificar novos mercados e novos clientes, criando perfis detalhados de pessoas ou empresas com a probabilidade de compra de seus produtos. Uma alternativa promissora e viável que muito provavelmente será o caminho escolhido pela empresa na busca e conquista de novos mercados, será o de firmar parcerias com outros escritórios, a fim de juntos, buscarem metas e objetivos em comum, além de uma complementação ao trabalho um do outro. Parcerias essas que podem inclusive trazer melhorias de processos de produto, de nicho, além da esperada expansão de mercado. Essa parceria deverá estar alinhada aos objetivos da empresa, ao seu público alvo e principalmente deverá estar alinhada aos valores da empresa e a qualidade que se entrega aos clientes.
2. Dados demográficos para determinar como e quando atingi-los. Em seguida escolhem-se os canais, através do corpo a corpo, lojas físicas, virtual, entre outros;
3. Analisar as razões pelas quais deseja expandir;
4. Clareza no motivo que se acredita que a empresa será bem sucedida;
5. Planejamento e estratégias envolvendo clientes existentes. Usar as mídias sociais ou um portal da *web*.

Eixo 2: Controlar para Crescer

Pelos gráficos 4, 5 e 6, observa-se que o controle estava em dia, mas pode haver avanços em questões como a terceirização de projeto estrutural e erros de projeto que causem retrabalho e prejuízo a empresa. Uma das metas financeiras, e isso se dará pelo crescimento e depois pelo controle do caixa é manter as despesas em torno de 30% do faturamento. Ou seja, num primeiro momento, a meta é crescer, ampliando a distância entre os metros quadrados de receita e os metros quadrados de despesa.

Num segundo momento, manter um patamar de despesas não superior a 30% das receitas médias.

Para buscar esta expansão é necessário levar em conta o custo da mesma e esta deve se sustentar financeiramente. A partir dessa análise, o estudo será aprofundado em busca das soluções que melhor se encaixem na empresa.

Um exemplo disso é a ferramenta de Fluxo de Caixa. É fundamental a liquidez do Fluxo de Caixa, mesmo em situações de acentuada instabilidade econômica, causadas pela inflação ou recessão. Considera-se, portanto, que o Fluxo de Caixa não somente atua como controle de finanças, mas se torna um sistema de informação gerencial útil à identificação de possíveis problemas.

Ainda dentro do Eixo 2, mais um item a ser trabalhado é a forma de cobrança dos projetos. Apesar da ferramenta de fluxo de caixa estar implantada e funcionando e ser um dos pontos fortes da empresa, uma das principais dificuldades encontradas é o valor a ser orçado e cobrado do cliente, uma vez que hoje o sistema de cobrança é baseado no metro quadrado do projeto, o que não tem se mostrado eficiente, pois além de não oferecer meios de medição de lucratividade para cada serviço efetuado, não representa o meio mais qualificado uma vez que o trabalho para se fazer 80m² ou 100m² é praticamente o mesmo, porém o valor a receber é bem diferente.

Dessa forma, deverá ser feito um estudo dos custos médios da empresa, juntamente com lucro pretendido para se obter o valor da hora do escritório, da hora do projeto, onde deverá também ser levantado o tempo que se leva do início do estudo até o projeto executivo, incluindo projetos complementares e demais serviços. Dessa forma, esse ponto fraco, que é a maneira de precificar, sendo alterada pode facilitar orçamentos, contratos, cobranças e principalmente o ganho financeiro, uma vez que o preço está diretamente ligado aos custos da empresa.

Eixo 3: Aperfeiçoar para Crescer

A criatividade tanto da empresa, como das pessoas que atuam nas diferentes frentes precisam ser ações estrategicamente pensadas com o objetivo de promover o progresso do empreendimento e melhorar a gestão.

O empreendedor precisa estudar e conhecer seus concorrentes para poder através de seus pontos fracos buscar competitividade.

A empresa precisa priorizar na qualidade de seus produtos, assim como na satisfação do cliente, pois o cliente será o responsável pelo seu lucro, assim como, se satisfeito fará gratuitamente o *marketing* da sua empresa no “boca a boca”.

Fazer dos funcionários da empresa seus parceiros, pois funcionário satisfeito e motivado contribui para a evolução e crescimento. Campanhas de bonificação e premiação pelo bom desempenho funcionam como motivadores, além da transparência e reconhecimento pelo esforço individual que contribuiu para o crescimento da empresa.

O principal ativo das empresas são as pessoas. De forma estruturada, são elas que executam todas as funções e garantem as entregas de alto desempenho. Todas as empresas dependem do sucesso individual e coletivo dos colaboradores. Os grandes resultados produzidos pelos indivíduos dentro da organização é fruto desse desenvolvimento de cada indivíduo e nos mostra que vale a pena investir em formação profissional.⁵

O sucesso de uma empresa depende do sucesso individual e coletivo dos seus colaboradores.

Outro caminho a seguir é a diversificação de produtos, o Manual de Oslo traz um conceito mais amplo, nele, define-se a inovação como um processo no qual existe a implantação ou a adoção de práticas de produção ou de comercialização novos ou significativamente aperfeiçoados. “Ela pode envolver mudanças de equipamento, recursos humanos, métodos de trabalho ou uma combinação destes.” (MANUAL..., 2005, 2012, p. 21).

Pensando nesse conceito do Manual de Oslo, onde o aperfeiçoamento do produto também é inovação, uma das “tarefas” será analisar produto por produto, etapa por etapa, principalmente porque será feita a análise dos custos no eixo 2, para que se identifiquem elementos que possam evoluir. Um destes pontos fracos a evoluir é o *briefing*/entrevista, que precisa ser melhor detalhado, buscando mais dados do cliente e seus anseios, objetivos e possibilidades no projeto. Chegando até a qualidade gráfica dos materiais entregues e os serviços oferecidos em obra, ambos já pontos fortes, porém que ainda podem ser melhor explorados.

⁵ Voitto.com.br/blog/artigo/desenvolvimento-pessoal

2.4 RETORNO PREVISTO DA SOLUÇÃO

O retorno previsto pela empresa é o título do trabalho: expansão.

Expansão geográfica e de público, porém dentro de um segmento específico, um segmento que não se importe em pagar valores mais elevados, mas que por outro lado também exigirá da equipe um trabalho diferenciado.

Então esse retorno vem da seguinte forma:

- a) Qualificação da equipe e entendimento da equipe em busca do serviço diferenciado;
- b) Qualificação dos serviços que não passem por burocracia como arquitetura de interiores, ampliando a atuação nessa área;
- c) Qualificar e ampliar a atuação também nas administrações de obra, uma vez que obras *premium* oferecem boas oportunidades, tanto com clientes que optam por esse serviço para “não se incomodar com obra”, e ainda com fornecedores parceiros;
- d) Estabelecer a marca como premium, como produto diferenciado, com alto padrão de qualidade e confiabilidade;
- e) Aumento da lucratividade da empresa, mantendo uma proporção de 30% para despesas e 70% para receitas, quando convertidos para metros quadrados, conforme os gráficos apresentados no item 2.2 do presente trabalho.
- f) Melhor remuneração para toda a equipe.

2.5 APLICAÇÃO

Como tratado no início do trabalho, dividiu-se em três eixos a forma de buscar a expansão do mercado da mesma maneira a aplicabilidade das soluções será nos mesmos três eixos, afim de dividir na equipe as tarefas respectivas para cada eixo, cada membro do time terá um eixo para trabalhar, em sinergia com os demais membros da equipe. Acredita-se ainda que na hora de delegar essas tarefas aos membros da equipe, cada um deva se encaixar onde se sinta mais confortável e onde irá render mais.

A aplicação da solução também deverá seguir as indicações de Porter e Mintzberg com relação a diferenciação: não podemos ser mais um! Ser somente mais um escritório de arquitetura como tantos outros que aí estão, devemos buscar ser referência em criatividade e experiência do cliente.

Dividindo as aplicações por eixos:

Eixo 1: Cooperar para Crescer

Como um dos primeiros passos da expansão é o desenvolvimento interno da empresa, acredita-se que um segundo passo será firmar parcerias com outras empresas de arquitetura, principalmente de outras cidades e que precisam do apoio que podemos oferecer, tais como: experiência, *know-how* burocrático, equipamentos, enfim, empresas que também sintam a necessidade da busca por complementação que podemos oferecer, até como consultores.

Outra parceria importante é com o mercado imobiliário. Alinhar parcerias com imobiliárias, incorporadoras, empreiteiras, fornecedores de outras cidades também será uma maneira de alcançar a expansão de mercado. Fundamental que num primeiro momento essas parcerias com o mercado imobiliário sejam firmadas pela qualidade do trabalho, pela confiabilidade transmitida aos usuários, pela tranquilidade dos clientes e não por acordos financeiros.

Acreditamos que com as melhorias implantadas e o desenvolvimento da dupla criatividade, experiência do cliente, juntamente ao incremento do trabalho junto as redes sociais, já com a criação e lançamento do site que está em andamento, outra parceria possa ser ainda mais ampliada, que é o “boca-a-boca”. A divulgação de pessoa para pessoa, aquele comentário positivo, a indicação entre amigos que vão

construir, que sempre foi o melhor indicativo para construção de uma boa reputação e de uma boa carteira de clientes.

Eixo 2: Controlar para Crescer

A atual gestão financeira da empresa não está errada e não é ruim, visto que utilizamos a ferramenta de fluxo de caixa com visualização do ano todo, das receitas e das despesas, tem-se um bom panorama da saúde financeira do escritório e das medidas a tomar quando necessário.

O foco a ser dado, conforme já demonstrado nos gráficos, é manter as despesas em 30% das receitas quando feita a conversão para metros quadrados. Algumas ações a serem tomadas nesse sentido:

- a) Cobrança de entrada de 20% na assinatura do contrato. Esse procedimento deverá ser feito após a aprovação do orçamento e do esclarecimento da forma de trabalho da empresa. Isso visa transparência e segurança para ambas as partes, além de cobrir despesas do escritório em caso de desistência do cliente, não criando lacunas financeiras para esse tempo que foi investido no projeto;
- b) Limitar o número de alterações de projeto em quatro. A partir daí as alterações serão cobradas a parte, por hora trabalhada, isso define um prazo para o cliente definir e escolher as alternativas, fazer suas opções, ultrapassando esse limite de quatro alterações, o cliente vai precisar ser mais conciso, mais sensato nas tomadas de decisão e uma vez que experimentalismos irão agregar custos ao valor final;
- c) Ter uma política de preços consistente, alinhada ao mercado e ao propósito que se pretende atingir com consciência dos custos da empresa, do custo de cada projeto. Estabelecendo o limite de até 10% de desconto para pagamentos à vista quando projetos derem pouco trabalho e também um limite de seis prestações de um valor financeiro maior, bem como os projetos realizados com os parceiros do escritório;
- d) Como citado no item e anteriormente nesse artigo, o escritório possui diversos parceiros: incorporadoras, empreiteiras, investidores, que além de trazerem trabalhos constantes para a empresa, trazem projetos de grande volume. Esses trabalhos tem um valor diferenciado para esses parceiros, um valor menor, em alguns casos até de 50% menos. Isso reduz significativamente a lucratividade da empresa. Aqui o desafio será fazer esses parceiros entenderem o valor agregado ao produto adquirido e aproximar o valor cobrado dos parceiros aos cobrados do público em geral, porém,

ainda mantendo algumas vantagens financeiras que a relação ainda seja de ganha-ganha;

e) A diferenciação que buscamos na prestação do serviço será a de oferecer soluções ainda mais completas e satisfatórias aos clientes. Isso significará cobrar um preço justo, acordado e contratado entre as partes e esse custo deverá contemplar todos os demais serviços terceirizados como projeto estrutural, projeto elétrico, cópias, despesas de cartório, taxas, etc. esses custos não deverão sair do caixa da empresa, são custos de projetos e estão relacionados diretamente ao cliente;

f) E por último, a valorização dos serviços prestados. Entender que produzimos e entregamos qualidade com pontualidade e precisão, e isso precisa ser corretamente valorizado e cobrado, tanto o serviço prestado de projeto, projeto de arquitetura de interiores e administração de obras devem ser lucrativos. Isso significa que deverão ser levantados os custos de cada um dos itens acima em separado, para que se possam definir valores justos, alinhados ao mercado e que principalmente atendam as novas demandas da empresa.

Eixo 3: Aperfeiçoar para Crescer

O processo de diferenciação pensado a partir de Porter e Mintzberg deverá ser iniciado pela qualificação da equipe. Cursos, palestras, presenciais e virtuais, devem fazer parte da rotina do escritório.

Ainda com relação a equipe, motivação já é prioridade dentro do escritório. Com essa finalidade foram pensados alguns programas, alguns já em andamento:

a) Programa “horário de verão”: como as colaboradoras da empresa são predominantemente estudantes de arquitetura, chegando dezembro e as férias nas universidades, é implantado o “horário de verão”, onde inicia-se o dia de trabalho mais cedo, finalizando mais tarde, liberando as sextas-feiras a tarde. Ou seja, de dezembro a março toda a equipe inicia o final de semana na sexta-feira ao meio dia. Programa implantado;

b) Folgas programadas: de março a novembro, cada colaboradora tem uma sexta-feira de folga, a sua escolha, é só combinar com as outras. A finalidade desse programa é que cada uma das colaboradoras tenha um tempo estendido para si, um tempo pessoal, com a família, amigos, cursos, cuidados pessoais, enfim, um tempo só para si. Programa implantado;

c) Hora da pesquisa: uma hora da semana é dedicada a pesquisa: de novos *softwares*, novos materiais, novas tendências, enfim, é uma maneira de se manter atualizado num mundo onde a informação é veloz e constante. Foi a partir desse momento de pesquisa que qualificamos nossa modelagem 3D e desenvolvemos a execução de vídeos dos projetos;

d) Momento de *brainstorm*: troca de ideias onde todos palpitam e refletem sobre os projetos em andamento. Acima de tudo é uma troca de experiências entre a equipe, onde cada um pode colocar seu ponto de vista, trazer algo novo e colocar em pratica seus conhecimentos;

e) Acompanhamento das obras: uma forma de complementar os estudos das colaboradoras/estudantes é fazer com que acompanhem as obras e tenham total liberdade para obter informações e conhecimento. Programa em andamento.

Outro foco da diferenciação será nos processos internos. Processos estes que deverão estar bem definidos na sequencia correta, com prazos e com responsáveis por cada etapa.

As etapas para o processo ideal seriam as seguintes, já considerando responsável e o prazo, conforme tabela abaixo:

<u>Etapa</u>	<u>Prazo</u>	<u>Responsável</u>
Contato/agendamento	Imediato	recepção
1º atendimento – briefing/orçamento/envio	1 dia	Diretor/recepção
Aprovação orçamento/ contrato	2 dias	Diretor/recepção
Criação	4 semanas	Diretor/projetistas
Apresentação	1 dia	Diretor
Alterações – até quatro	7 dias – por alteração	Direto/projetistas
Projeto executivo	2 semanas	Projetistas/diretor
Projetos complementares	2 semanas	Responsáveis técnicos
Obra	Variável	Diretor/responsáveis técnicos
Feedback	Pós obra	Recepção

Com equipe em constante qualificação, sempre motivada, processos bem alinhados, o aperfeiçoamento do trabalho feito pelo escritório é o passo a seguir.

Atualmente a produção do escritório está estruturada em projetos de arquitetura, arquitetura de interiores e administração de obras. Sendo que 80% dos projetos são de construção, o restante, de interiores e em algumas dessas obras existem a contratação da administração.

Aqui o objetivo é aumentar a produção de arquitetura de interiores, sem perder a produção dos projetos de construção. Com o aumento da produção de projetos de interiores, principalmente de clientes que já estão no escritório, tendo como principal objetivo não só o incremento do volume de produção, mas também o aumento da lucratividade por metro quadrado.

O aumento da demanda de projetos de interiores vai necessitar uma participação maior da equipe de projetos que requerem grande atenção na hora de pesquisar, montagem de *moodboard*, modelagem 3D e posterior detalhamento. Como são projetos de uma boa remuneração, a equipe deverá ter um percentual destinado por essa dedicação extra, como bonificação. A ideia aqui é além de dividir tarefas e responsabilidades, dividir os lucros relativos a esses serviços.

E com envolvimento da equipe como um todo, todas as demais tarefas tendem a serem aperfeiçoadas, atendendo as demandas e prazos estabelecidos pela linha de processo.

Abaixo uma tabela “5W-2H”, traz o resumo dos principais objetivos a serem buscados:

<u>5W</u>
<p>1. What – O que?</p> <p>Os objetivos a serem alcançados é eliminar os meses zerados em metros quadrados e ampliar a distância entre receita e despesa.</p>
<p>2. Why – Por que?</p> <p>O motivo é aumentar a lucratividade, afim de melhorar salários, equipamentos, etc.</p>
<p>3. Where – Onde? Em que local?</p> <p>Por ser uma empresa pequena, não dividida em departamentos, as ações serão colocadas em prática em toda empresa.</p>
<p>4. Who – Quem irá fazer?</p>

Como a equipe é pequena, o ideal será todos estarem engajados no propósito, nas metas, uma vez que se uma das “peças” vier a faltar, outro poderá cobrir até a substituição.

5. *When* – Quando será feito?

Acredita-se que pelo período de adaptação e ajustes, além da pandemia, a partir de janeiro de 2021 toda ação aqui proposta pode ser colocada em prática.

2H

1. *How* – Como será feito?

- a) *Marketing* diferenciado para público alvo definido
- b) Criação do site
- c) Investir na marca (*branding*)
- d) Diferenciação no atendimento (*user experience*)
- e) Atualizações constantes ao mercado
- f) Diferenciação pelo valor – segmentação

2. *How much* – Qual será o investimento?

- a) Custo atual da agência – R\$ 500,00
- b) Orçado em R\$ 3.000,00
- c) A ser definido conforme a necessidade
- d) Processo interno da empresa – sem custo
- e) Valores de cursos e palestras – não há como definir
- f) Processo interno da empresa – sem custo

3 COMENTÁRIOS FINAIS

O desenvolvimento do trabalho até aqui trouxe principalmente clareza: para encontrar caminhos que facilitem e operem o crescimento gradativo da empresa, justamente por fazer olhar a empresa como um todo e entender como todas as engrenagens precisam funcionar juntas e evoluir juntas.

Entender que a empresa precisa se consolidar como marca, imprimindo suas qualidades em todas as etapas de todos os seus serviços. Precisa pensar, criar, e implantar como “marca”, seu *branding*, desde o espaço do escritório, uniformes da equipe, atitudes de atendimento, chegando até a uma assinatura de design característico. A empresa quer ser identificada.

Um dos instrumentos que vai iniciar esse processo de *branding*, é a montagem do site da empresa que servirá como veículo de divulgação do trabalho, mas também uma janela para o público começar a entender o escritório e o nosso “jeito de fazer”.

Acredita-se que as soluções que se apresentam podem trazer bons resultados. Na verdade, todas essas ações buscam um resultado principal, que é o financeiro e todos os benefícios que podem vir acompanhados, tais como: melhor *hardware*, melhores remunerações a toda a equipe, melhor divulgação, enfim, um crescimento generalizado.

Juntamente com a análise mais profunda de pontos fracos, como o custo do produto final – projeto, que não possibilita um orçamento e cobrança mais eficientes e o pior, não permite um contrato inicial sem que existam aditivos posteriores. E os pontos fortes, que apesar de fortes, sempre merecem aperfeiçoamentos e evoluções, o mercado exige isso, o que ficou ainda mais claro em tempos de pandemia, onde a reação precisa ser rápida e pontual, do contrário, o risco é o ostracismo.

Importante salientar que dentro desse processo, a etapa de *feedback* terá um enorme papel: tanto o *feedback* da empresa para o cliente, informando o andamento, o *status* do trabalho, bem como o retorno do cliente a empresa quanto a qualidade dos serviços prestados. Esses procedimentos servirão como balizadores do desenvolvimento, da evolução do escritório em termos de gestão e em termos criativos.

Há ainda um ultimo entendimento, após toda avaliação técnica, toda a gestão “planilhada”, colocada a limpo, existe um ultimo fator preponderante, e que entra aqui neste final de artigo, pois foi um pensamento, uma conclusão óbvia e lógica, mas que

não fazia parte do trabalho antes do curso de Planejamento de Carreira desta especialização.

Esse curso acendeu a luz vermelha quanto a extrema necessidade do “Neander” estar de bem com a vida: para lidar com o dia-a-dia, com o estresse, com a rotina, com as dificuldades que surgirem e manter a produtividade e criatividade da equipe em alta.

Em outras palavras, a necessidade do desenvolvimento de inteligência emocional da liderança e enfim, de toda a equipe, afim de manter o alto rendimento, um bom ambiente de trabalho e um ambiente motivador e criativo.

Por fim, entender que somos feitos por pessoas, para pessoas, em um mundo de informação veloz e constante, isso significa estar em movimento o tempo todo, em desenvolvimento constante, buscando novidades e inovações, buscando novas soluções para novos ou velhos problemas. Mas entender também, que não somos infalíveis, nem perfeitos, aqui buscamos critérios e procedimentos para facilitar a vida do cliente e da empresa, porém, ainda somos humanos, criando para humanos e isso pode ser imprevisível.

REFERÊNCIAS

FREZATTI, Fábio. **Gestão do Fluxo de Caixa Diário. Como Dispor de um Instrumento Fundamental para o Gerenciamento do Negócio.** Ed. Atlas, edição 1, 1997.

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico.** Ed. Bookman, edição 1, 2004.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva – Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência.** Ed. GEN Atlas, edição 1, 2005.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva – Criando e Sustentando um Desempenho Superior.** Ed. GEN Atlas, edição 1, 1989.