

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS**  
**Escola de Engenharia**  
**Curso de Especialização: Produção e Gestão do**  
**Ambiente Construído**

**Vanessa Kellen Xavier do Couto**

**GERENCIAMENTO DE ESCRITÓRIOS DE**  
**ARQUITETURA DE PEQUENO PORTE: TÉCNICAS**  
**DE PLANEJAMENTO APLICADAS.**

**Belo Horizonte,**  
**JULHO/2019**

**VANESSA KELLEN XAVIER DO COUTO**

**GERENCIAMENTO DE ESCRITÓRIOS DE  
ARQUITETURA DE PEQUENO PORTE: TÉCNICAS  
DE PLANEJAMENTO APLICADAS.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Especialização: Produção e Gestão do Ambiente Construído do Departamento de Engenharia de Materiais e Construção, da Escola de Engenharia da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista.

Orientador(a): Prof. Roberto Rafael Guidugli Filho

**Belo Horizonte,  
JULHO/2019**

C871g

Couto, Vanessa Kellen Xavier do.

Gerenciamento de escritórios de arquitetura de pequeno porte [recurso eletrônico] : técnicas de planejamento aplicadas / Vanessa Kellen Xavier do Couto. – 2019.

1 recurso online (89 f. : il., color.) : pdf.

Orientador: Roberto Rafael Guidugli Filho.

“Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Produção e Gestão do Ambiente Construído da Escola de Engenharia da Universidade Federal de Minas Gerais” .

Anexos e apêndices: f. 64-89.

Bibliografia: f. 62-63.

Exigências do sistema: Adobe Acrobat Reader.

1. Construção civil. 2. Escritórios - Administração. 3. Escritórios de Arquitetura. 4. Negócios. I. Guidugli Filho, Roberto Rafael. II. Universidade Federal de Minas Gerais. Escola de Engenharia. III. Título.

CDU: 69



## ATA DE DEFESA DE MONOGRAFIA

ALUNO: VANESSA KELLEN XAVIER DO COUTO

MATRÍCULA: 2017720601

### RESULTADO

Aos 09 dias do mês de agosto de 2019 realizou-se a defesa da MONOGRAFIA de autoria do aluno acima mencionado sob o título:

“GERENCIAMENTO DE ESCRITÓRIOS DE ARQUITETURA DE PEQUENO PORTE: TÉCNICAS DE PLANEJAMENTO APLICADAS”

Após análise, concluiu-se pela alternativa assinalada abaixo:

APROVADO

APROVADO COM CORREÇÕES

REPROVADO

NOTA: 9,5

CONCEITO: A

### BANCA EXAMINADORA:

Nome

Prof. M.Sc. Roberto Rafael Guidugli Filho

Assinatura

Nome

Prof.ª Dr.ª Sidnea Eliane Campos Ribeiro

Assinatura

O candidato faz jus ao grau de "ESPECIALISTA NA ÁREA DE "SUSTENTABILIDADE E GESTÃO DO AMBIENTE CONSTRUÍDO"

Belo Horizonte, 09 de agosto de 2019

Coordenador do Curso

Prof. Antonio Neves  
de Carvalho Júnior  
Coordenador do Curso

Aos que estão sempre presentes e se alegram por mais essa etapa de uma trajetória que está apenas começando. À minha família e aos amigos.

## **AGRADECIMENTOS**

Estamos em constante movimento de crescimento, amadurecimento, aprendizado, por isso agradeço primeiramente à Deus pela oportunidade de viver cada etapa e desfrutar dos Seus melhores planos.

À todos que compreendem e apoiam incansavelmente a minha busca pelo conhecimento: pai, mãe, irmã, namorado, família, amigos. É um prazer compartilhar com vocês mais um degrau da minha carreira profissional.

Aos amigos e colegas de profissão, em especial às equipes dos escritórios Métrika Arquitetura e Urbanismo e Oficina da Casa Arquitetura e Paisagismo que inspiraram a produção deste trabalho e me despertaram para uma temática tão importante. Que possamos caminhar sempre juntos.

Aos colaboradores do curso de Especialização em Construção Civil da Escola de Engenharia da UFMG por todo aprendizado, em especial ao professor Roberto Guidugli pela orientação.

Por fim, à todos os profissionais Arquitetos e Urbanistas que gentilmente se dispuseram a responder ao questionário que fundamentou essa pesquisa. Que a nossa profissão seja cada vez mais valorizada.

## RESUMO

O contínuo crescimento da atuação do profissional Arquiteto e Urbanista se reflete em uma necessidade constante de melhoria nos resultados para a competição no mercado de trabalho. Esse processo exige atenção desde a implantação de um escritório e a organização de seus serviços internos, por isso a temática desse trabalho: gestão dos escritórios de arquitetura. Será abordada a aplicação das técnicas de gestão, planejamento e liderança em escritórios de Arquitetura de pequeno porte comparando-as às práticas comumente utilizadas em escritórios sediados em Belo Horizonte/MG. Pretende-se avaliar como a aplicação das ferramentas de gestão pode ampliar os horizontes de atuação desses profissionais bem como otimizar os seus processos produtivos. Visa, ainda, adequar tais ferramentas, a partir da revisão da bibliografia existente, em um plano consistente, coeso e de fácil adesão pelos profissionais, que se adeque à realidade da implantação e ao funcionamento ativo da empresa. Para tanto recorreu-se à pesquisa quali-quantitativa exploratória traçada a partir de estudos do referencial teórico que trata especificamente da questão-problema e aplicação de questionário com sócios-proprietários ou funcionários de escritórios de arquitetura de pequeno porte para levantamento das práticas comumente utilizadas no gerenciamento de escritórios e projetos. Em geral, Arquitetos e Urbanistas trabalham com equipes reduzidas, ou em associação com outros profissionais também Arquitetos, bem como contam com pouco recurso inicial. Isso faz com que as etapas de planejamento sejam deixadas a posteriori. No entanto, é importante saber lidar com todas as variáveis que se aplicam aos negócios de Arquitetura e Urbanismo, expandir os conhecimentos na área de gestão de escritórios e buscar sempre a eficiência, métodos mais produtivos, aumentar a rentabilidade e minimizar os riscos de se empreender nessa área. Negligenciar as estratégias gerenciais e não transformá-las em rotina dentro de um negócio, pode atrasar o cumprimento de metas e objetivos e, conseqüentemente, a expansão do empreendimento.

**Palavras-chave:** Escritórios de Arquitetura. Gerenciamento. Negócios de Arquitetura. Gestão de escritórios. Construção Civil.

## ABSTRACT

The continuous growth of Professional Architect and Urbanism performance is reflected in a constant need for improved results in order to compete in the labor market. This process requires attention since the establishment of an office and the organization of its internal services, so the theme of this work: management of architectural offices. The application of management, planning and leadership techniques in small architecture offices will be approached comparing them to the practices commonly used in offices based in Belo Horizonte / MG. The aim is to evaluate how the application of management tools can broaden the horizons of these professionals as well as optimize their production processes. It also aims to adapt these tools, based on the review of the existing bibliography, in a consistent and cohesive plan that suits the reality of the implementation and the active operation of the company. For this, it was used the exploratory qualitative-quantitative research drawn from studies of the theoretical framework that specifically addresses the problem-issue, application of a questionnaire with owner-partners or employees of small architectural offices to survey the practices commonly used in the office and project management. In general, Architects and Urban Planners work with small teams, or in association with other professionals as Architects, as well as having little initial resource. Because of this, the planning steps are left a posteriori. It is important to know how to deal with all the variables that apply to the Architecture and Urbanism business, to expand knowledge in the office management area and to always seek efficiency, more productive methods, increase profitability and minimize the risks of undertaking in this area. Neglecting the management strategies and not turning them, a part of the office routine can delay the achievement of goals and objectives and, consequently, the expansion of the enterprise.

**Keywords:** Architecture Offices. Management. Architecture business. Office management. Construction.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Cargos e funções dentro de um escritório de Arquitetura e Urbanismo. Fonte: acervo pessoal.....	33
Figura 2: Modelo adaptado de cargos e funções para escritórios de pequeno porte de Arquitetura e Urbanismo. Fonte: acervo pessoal. ....	33
Figura 3: Modelo para controle de horas trabalhadas. Fonte: acervo pessoal.....	38
Figura 4: Modelo para controle de etapas do projeto. Fonte: acervo pessoal.....	39
Figura 5: Modelo para ata de desenvolvimento do projeto. Fonte: acervo pessoal...	43
Figura 6: Modelo para termo de entrega de serviços. Fonte: acervo pessoal.....	44

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Categoria de atuação no mercado de trabalho. Fonte: acervo pessoal....	46
Gráfico 2: Tempo de atuação no mercado de trabalho. Fonte: acervo pessoal. ....	46
Gráfico 3: área de atuação no mercado de trabalho. Fonte: acervo pessoal. ....	47
Gráfico 4: Conhecimento sobre modelo e plano de negócio. Fonte: acervo pessoal. .....	48
Gráfico 5: Divisão de cargos e funções nos escritórios de Arquitetura e Urbanismo.	49
Gráfico 6: Gestão financeira nos escritórios de Arquitetura e Urbanismo. Fonte: acervo pessoal.....	50
Gráfico 7: Ferramentas utilizadas na gestão financeira. Fonte: acervo pessoal. ....	50
Gráfico 8: Ferramentas utilizadas como base para cálculo de honorários. Fonte: acervo pessoal.....	51
Gráfico 9: Gestão de marketing nos escritórios de Arquitetura e Urbanismo. Fonte: acervo pessoal.....	52
Gráfico 10: Estratégias para divulgação da marca. Fonte: acervo pessoal.....	53
Gráfico 11: Estratégias para captação de clientes. Fonte: acervo pessoal. ....	54
Gráfico 12: Avaliação de desempenho do negócio ao longo do tempo. Fonte: acervo pessoal.....	55
Gráfico 13: Estratégias para gestão da produção nos escritórios de Arquitetura e Urbanismo. Fonte: acervo pessoal. ....	56
Gráfico 14: Avaliação da produção. Fonte: acervo pessoal. ....	57
Gráfico 15: Escritórios de Arquitetura e Urbanismo que já contaram com consultoria na área de gestão. Fonte: acervo pessoal. ....	57
Gráfico 16: Escritórios de Arquitetura e Urbanismo que gostariam de contar com consultoria na área de gestão. Fonte: acervo pessoal.....	58
Gráfico 17: Desafios na atuação do profissional de Arquitetura e Urbanismo. Fonte: acervo pessoal.....	58
Gráfico 18: Desafios para empreender em arquitetura e Urbanismo. Fonte: acervo pessoal.....	59

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Template para Modelo de Negócios. Fonte: acervo pessoal.....	20
Quadro 2: Modelo para descrição da equipe de trabalho. Fonte: acervo pessoal.....	21
Quadro 3: Modelo para <i>checklist</i> de riscos em um Plano de Negócios. Fonte: acervo pessoal.....	21
Quadro 4: Padrão para nomenclatura de arquivos de projeto. Fonte: acervo pessoal .....	36
Quadro 5: Modelo para checklist de escopo de projeto: Fonte: Guimarães, 2014 ....	40

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>10</b>
<b>2. GERENCIAMENTO DE ESCRITÓRIOS DE ARQUITETURA E URBANISMO</b> ...	<b>13</b>
2.1. A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO NAS EMPRESAS DE PROJETO .....	13
2.2. EMPREENDENDO EM ARQUITETURA E URBANISMO .....	14
2.2.1. Características de um empreendedor .....	14
2.2.2. Sobre a decisão de empreender .....	15
2.2.3. Documentação Preliminar .....	18
2.2.3.1. Modelo de Negócio e Plano de Negócio .....	18
2.2.3.2. Plano de Marketing .....	22
2.2.4. Contabilidade .....	25
2.2.5. Nicho de mercado .....	30
<b>3. INTRODUÇÃO AO PROCESSO DE PROJETO EM ESCRITÓRIOS DE ARQUITETURA E URBANISMO</b> .....	<b>31</b>
3.1. DIVISÃO DE TAREFAS .....	31
3.2. COMUNICAÇÃO COM CLIENTES .....	34
3.3. DOCUMENTAÇÕES E CONTROLES INTERNOS .....	34
<b>4. SITUAÇÃO ATUAL DO MERCADO DE ARQUITETURA E URBANISMO EM ESCRITÓRIOS DE PEQUENO PORTE EM BELO HORIZONTE</b> .....	<b>45</b>
4.1. METODOLOGIA DA PESQUISA .....	45
4.2. METODOLOGIA DE OBTENÇÃO DOS DADOS .....	45
4.3. RESULTADO E DISCUSSÃO .....	47
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>60</b>
<b>6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>62</b>
<b>7. APÊNDICES</b> .....	<b>64</b>
<b>8. ANEXOS</b> .....	<b>79</b>

## 1. INTRODUÇÃO

O contínuo crescimento da atuação do profissional Arquiteto e Urbanista se reflete em uma necessidade constante de melhoria nos resultados para a competição no mercado de trabalho. Esse processo exige que tenha-se atenção desde a implantação de um escritório e a organização de seus serviços internos, por isso a temática desse trabalho: gestão dos escritórios de arquitetura. Será abordada a aplicação das técnicas de gestão, planejamento e liderança em escritórios de Arquitetura de pequeno porte comparando-as às práticas comumente utilizadas em escritórios sediados em Belo Horizonte/MG.

É preciso que todo profissional avalie sua situação e saiba quais os seus objetivos profissionais a fim de trabalhar em prol dessa realização sem se desviar no percurso. A maioria dos profissionais formados em Arquitetura e Urbanismo optam por empreender assim que ingressam no mercado de trabalho, ou seja, inauguram seus próprios escritórios apesar da pouca ou nenhuma experiência em administração. Não se encontra na maioria das grades curriculares de cursos de Arquitetura e Urbanismo disciplinas voltadas à essa temática e, a princípio, esse é um dos fatores que limitam os escritórios de arquitetura a adotarem técnicas de gestão, otimizarem seus processos produtivos, melhorarem a qualidade do serviço prestado, bem como sua ascensão no mercado da construção civil. Faz-se necessário avaliar a possibilidade de elaborar e aplicar um modelo de gestão adaptado à realidade desses ambientes.

Melhorar a qualidade dos serviços, encontrar parâmetros mais eficientes e métodos mais produtivos e aumentar a rentabilidade é um desejo comum, portanto, formalizar um sistema de gerenciamento permite aos envolvidos diagnosticar potenciais problemas e trabalhar em sua resolução. As ferramentas de gestão podem ser propulsoras para ampliar os horizontes de mercado dos escritórios de arquitetura e consolidá-los, sendo, portanto, capazes de minimizar as situações inesperadas e os resultados negativos, no entanto devem ser adaptadas à realidade atual dos pequenos negócios. Uma gestão sólida e criativa focada na redução de despesas e na busca de alternativas de atuação, marketing e vendas, torna-se imprescindível.

É muito comum que os escritórios de Arquitetura e Urbanismo contem inicialmente com pouco recurso financeiro, sobrecarga de trabalho e não divisão de tarefas entre as partes, fazendo com que a etapa de planejamento tanto do escritório quanto dos processos de projeto seja deixada a posteriori. E ainda, o Arquiteto e Urbanista é um profissional multidisciplinar que atua em várias áreas do conhecimento e disciplinas (arquitetura, urbanismo, paisagismo, interiores, pesquisa científica, restauração, tecnologia da construção, administração de obras, visualização arquitetônica, comunicação, entre outros), o que dificulta a escolha de um único campo de atuação ou público alvo na hora de abrir um escritório. Isso faz com que o profissional tenha dificuldade em se promover no mercado das especialidades ou trace um plano de ação específico.

“Do total de empresas existentes, 85,01% são de pequeno porte e encontram-se na faixa de 0 a 4 funcionários nos seus quadros, a maioria de sócios. Em geral, são empresas uniprofissionais que trabalham para clientes privados ou como subcontratadas de empresas maiores em contratos com o setor público”. (PAS-IBGE SINAENCO, 2014 apud SEBRAE, 2015, p.8.)

Esse trabalho, através dos estudos de caso em escritórios de Arquitetura e Urbanismo de pequeno porte atuantes em Belo Horizonte/MG, pretende avaliar como a aplicação das ferramentas de gestão pode ampliar os horizontes de atuação desses profissionais no mercado bem como otimizar os seus processos produtivos. Visa, ainda, adequar tais ferramentas, a partir da revisão da bibliografia existente, em um plano consistente, coeso e de fácil adesão pelos profissionais, que se adeque à realidade da implantação e ao funcionamento ativo da empresa.

Especificamente, o trabalho pretende verificar o sistema de gestão atual dos escritórios de arquitetura de pequeno porte abordando itens como rotina financeira, rotina de captação de clientes, rotina de identificação do escopo junto ao cliente, divisão de trabalho administrativo e durante os projetos, verificações do projeto durante as etapas de trabalho, dentre outros. A partir disso, avaliar quais os problemas existentes e como eles podem ser solucionados ou minimizados a fim de melhorar a qualidade dos serviços prestados e a visibilidade dos escritórios no

mercado. E, por fim, relacionar as melhores estratégias de gestão dentro do contexto de Arquitetura e Urbanismo sendo elas: modelo e plano de negócios, padrões para troca de informações, arquivamento de documentos, controle de prazos, controle de custos, escopo de serviços, *checklists*, dentre outras.

A pesquisa será traçada a partir de estudos do referencial teórico que trata especificamente da questão-problema e aplicação de questionário com sócios-proprietários ou funcionários de escritórios de arquitetura de pequeno porte para levantamento das práticas comumente utilizadas no gerenciamento de escritórios e projetos.

O segundo capítulo, Gerenciamento de Escritórios de Arquitetura e Urbanismo, aborda o contexto da pesquisa com orientações sumárias e formas de organização preliminares para a implantação de novos negócios.

O terceiro capítulo, Introdução ao processo de projeto em escritórios de Arquitetura e Urbanismo, visa exemplificar modelos e padrões fundamentais para o bom funcionamento do novo empreendimento.

O quarto capítulo, Situação atual do mercado de Arquitetura e Urbanismo em escritórios de pequeno porte de Belo Horizonte, traz, a partir da análise de dados coletados em questionários, conclusões sobre as atuais práticas de gestão nesse contexto.

Conclui-se, na sequência, a pertinência da aplicação de técnicas de gestão na melhoria de desempenho dos negócios de Arquitetura e Urbanismo.

## **2. GERENCIAMENTO DE ESCRITÓRIOS DE ARQUITETURA E URBANISMO**

### **2.1. A importância da gestão nas empresas de projeto**

A capacidade de traduzir as necessidades, sonhos e desejos de um cliente tornando-os tecnicamente exequíveis com soluções de qualidade e econômicas, da execução ao uso e manutenção da edificação, é a principal ferramenta no ato de projetar e depende, exclusivamente, das habilidades e conhecimentos do projetista. Trata-se de atender às expectativas dos contratantes e usuários.

Oliveira (2005) afirma que uma das condições para que o processo de projeto ocorra de forma satisfatória é ter um ambiente de trabalho organizado e a existência de um sistema de gestão eficiente eficaz contribui nesse processo com diversos benefícios. Dentre eles, viabilizando o planejamento e controle do processo de projeto; auxiliando na formatação dos procedimentos de entrega, apresentação e validação dos projetos; proporcionando um melhor controle das informações; auxiliando na formulação de propostas comerciais mais coerentes e competitivas; incluindo o projetista nos processos de coordenação; criando subsídios para avaliação da satisfação dos clientes (contratantes e usuários) e um ambiente propício à implementação de inovações no processo de projeto.

Cada empresa possui serviços próprios a serem oferecidos, bem como produtos particulares definidos internamente. Apesar das especificidades, existe uma estrutura organizacional e processos administrativos de fácil aplicação em qualquer contexto, como um modelo de gestão “universal”. A dificuldade em questão para as empresas de projeto está na mudança de hábito para a implantação de novas técnicas de gestão, principalmente quando a rotina do escritório é não ter nenhum controle dos processos, quando acontece de forma orgânica. Apenas quando existe comprometimento e empenho por parte dos dirigentes (ou projetista titular, no caso dos escritórios de pequeno porte) é que se torna possível ter êxito na implantação de uma nova filosofia de trabalho. É preciso acreditar nos benefícios que virão e transmitir aos demais funcionários.

## **2.2. Empreendendo em Arquitetura e Urbanismo**

Empreender em Arquitetura e Urbanismo exige habilidades que vão além das técnicas habituais da produção. A seguir serão abordados alguns conceitos essenciais, e possíveis de serem desenvolvidos ao longo do tempo, para os que desejam iniciar seus próprios negócios.

### **2.2.1. Características de um empreendedor**

Todo e qualquer empreendedor possui algumas características em comum sendo elas: ambição, autoconfiança (1), autonomia, busca de responsabilidades, capacidade de analisar riscos (2), assumi-los e identificar oportunidades, competitividade, facilidade de comunicação, contatos pessoais/relacionamentos humanos, criatividade e dinamismo (3), determinação, estratégia e senso de planejamento (4), flexibilidade, iniciativa (5), capacidade de liderança, persistência, visão, dentre outras. São todas habilidades possíveis de serem desenvolvidas, treinadas e aperfeiçoadas.

Segundo Padilha (2019):

1. Autoconfiança é a capacidade de enfrentar obstáculos como desafios que devem ser superados e estão à altura das suas capacidades. Diz respeito à acreditar em negócios que outros julgam inexecutáveis, inviáveis, mas mesmo assim motivá-los a acreditar nas possibilidades;
2. Disposição para assumir riscos é ter consciência de que os investimentos podem ser perdidos, sejam eles financeiros ou intelectuais. É ter a capacidade de se reinventar caso algo fuja do esperado. No entanto, ressalta-se que existe um limite para os riscos. Os empreendedores não devem aplicar 100% dos seus recursos no empreendimento e devem ter ciência das previsões de perda.
3. Criatividade significa enxergar, em tudo que vê, oportunidades de negócio e novos tipos de produto extrapolando aquilo que pode ser visto. É pensar a

frente, inventar, inovar. Todo empreendedor aborda as situações de forma não usual;

4. Senso de planejamento é a capacidade de sintetizar as diversas possibilidades e soluções e elaborar um caminho adequado para atingir metas previamente definidas, sem desconsiderar as limitações dos recursos disponíveis (tempo, dinheiro, pessoal).
5. Ter Iniciativa é tomar frente de situações sem que sejam necessárias intervenções de outros. É executar o que está para ser executado, já que existe a demanda e ela deve ser sanada. É se antecipar antes que uma questão mal resolvida se torne um problema;

As características citadas acima são naturais para algumas pessoas, mas ressalta-se que nem sempre bons empreendedores são bons empresários. É preciso complementar as habilidades com ferramentas de gestão para que se tornem capacidades empresariais e as quatro principais são em: gerenciamento de processos produtivos, gerenciamento de equipes de trabalho, gerenciamento financeiro e gerenciamento de marketing.

Arquitetos e Urbanistas não são incitados a serem empreendedores, tampouco gestores. Pouco se aprende sobre os desafios de mercado durante as atividades acadêmicas, mas como dito anteriormente, é uma das principais opções para os profissionais da área.

### **2.2.2. Sobre a decisão de empreender**

Não apenas por ocasião da recém formatura, mas também pelo desafio constante de construção de carreira, abrir um escritório é uma das opções para arquitetos em qualquer etapa da vida. Segundo Padilha (2017), os primeiros anos são inconstantes e, logo surgem momentos muito conturbados com os quais os profissionais devem lidar, seja pela oscilação de receita, seja pela burocracia na administração das etapas de trabalho, por exemplo. Nesse caso, podem ser evitados com algum

planejamento racional e conhecimento técnico que inclui os “escritórios de arquitetura” na categoria de negócios. Dessa forma, elaborar um plano de negócios é fundamental para obter êxito ao empreender e ser mais competitivo no mercado, assim como buscar conhecimento para gerir o escritório potencializa os resultados.

Dentre outros fatores, a falta de alternativas de inserção no mercado de trabalho por parte dos profissionais recém-formados os leva a investir em um negócio próprio sem autoridade suficiente para gerir. É importante ressaltar que o sucesso nem sempre se atrela à quantidade de produtos entregues em determinado período, mas também à sua qualidade e à manutenção do ritmo de produção ao longo do tempo. Dessa forma, é essencial investir tempo e recursos diretamente nas etapas de planejamento para evitar falhas e retrabalho, buscando sempre um caminho de crescimento ascendente. Lima (2017) afirma que é necessário saber o que o escritório é capaz de produzir, quais serviços serão oferecidos, os nichos de atuação e os clientes em potencial. O escritório, como negócio, bem como a carreira profissional, deve ter objetivos, é preciso saber aonde se quer chegar.

Os escritórios de Arquitetura se baseiam na prestação de serviços para pessoas físicas, jurídicas ou instituições que demandam de projetos e obras. Prestam serviços desde consultorias, projetos arquitetônicos, de interiores, abrangendo também coordenação de obras, planejamento urbano, paisagismo e diversas outras atividades atribuídas pelo conselho de classe, nesse caso, denominado Conselho de Arquitetura e Urbanismo (CAU). Em resumo, a unidade empresarial pode ser montada pelo próprio profissional que atua sozinho, como autônomo, ou uma equipe de arquitetos em sociedade e a renda proveniente dos serviços prestados deve ser suficiente para cobrir as despesas e trazer lucro ao empreendedor. Deve-se decidir, a priori, qual a forma de constituição legal da empresa. (SEBRAE, 2015)

Segundo Padilha (2017), no caso de uma sociedade entre profissionais, a escolha dos membros deve ser feita baseando-se primeiramente nas crenças, valores e princípios de cada um para que sejam compatíveis. Uma escolha apenas por afinidade pode trazer consequências negativas para o negócio. Ter claramente definidas as atribuições de cada membro e a divisão de cotas entre eles é também

uma medida preliminar para uma sociedade mais justa que não apenas considera uma divisão de lucros em partes iguais, mas baseada nas contribuições úteis de cada um à empresa (tanto em relação ao investimento financeiro inicial para a implantação do escritório quanto conhecimentos, habilidades, capacidades, responsabilidades e outros recursos pessoais não materiais que agregam valor à empresa).

Independente da área específica de atuação e do nicho de mercado escolhido para o trabalho, todo Arquiteto e Urbanista lida com projetos, termo este que tem sido aprimorado ao longo do tempo a fim de estabelecer um consenso a respeito desta atividade. Segundo o *Project Management Institute – PMI* (2000), projeto pode ser entendido “um empreendimento temporário feito para criar um produto, serviço ou resultado único”. Dessa forma lida-se com datas predeterminadas para conclusão, prazos limitados, recursos e escopo definidos e um resultado diferente daquele produzido no curso da rotina operacional.

Ainda que pareça simples, manter um escritório de Arquitetura e Urbanismo ativo é uma tarefa difícil, portanto o empreendedor deve estar ciente da importância de um bom planejamento preliminar. A iniciativa de ofertar serviços em Arquitetura e Urbanismo acontece inicialmente de forma orgânica, ou seja, através de indicações, clientes próximos e já conhecidos, no entanto essas opções se esgotam com o tempo, já que Arquitetura não pode ser considerada uma mercadoria que se consome com frequência. Isso quer dizer que, sem uma constância na captação de um público específico, os escritórios estão sujeitos a muitos altos e baixos que, quando não previstos, são riscos de difícil administração e/ou reversão.

Toda e qualquer iniciativa empreendedora requer muito esforço inicial e constância. Isso quer dizer que o profissional Arquiteto e Urbanista não se basta sozinho, com suas técnicas e teorias. É preciso ter uma visão ampla do negócio, habilidades de “conhecimento humano” (habilidades flexíveis) e de “conhecimento técnico” (conhecimento rígido). A primeira que lida com o lado pessoal, de relacionamento humano, que é de extrema importância para gestão de equipe e do relacionamento

com clientes e a segunda que, de forma objetiva, diz respeito aos passo-a-passo e protocolos a serem seguidos para a administração no negócio. (HELDMAN, 2009)

As habilidades desenvolvidas ao longo da trajetória acadêmica de um Arquiteto e Urbanista são comumente associadas às áreas criativas e sensitivas deixando de lado questões de ordem administrativa, mercadológica e financeira, cujos resultados da aplicação são expressivos para quem deseja empreender. De acordo com Carvalho e Rabechini Jr. (2009), a “competência profissional pode ser entendida segundo três eixos fundamentais: pelas características da pessoa, por sua formação educacional e por sua experiência profissional”. Nesse sentido é necessária uma busca constante por conhecimento e habilidades que vão além das capacidades técnicas inerentes à profissão e as complementa a fim de garantir uma melhoria de desempenho na atuação profissional. Todo empreendedor deve ser um bom comunicador - falar em público-, negociador – ter capacidade de vendas-, ter atitude e iniciativa. Deve desenvolver a capacidade de buscar oportunidades e não esperar que elas aconteçam naturalmente, desenhar novos tipos de serviços e produtos diferentes do usual. Deve ser comprometido e persistente para estabelecer e cumprir metas, além de assumir riscos e inovar.

Assim como Ducker (1967) já dizia sobre as características de um bom gerente, um bom empreendedor também deve não só ser eficiente e fazer certo as coisas, mas deve ser eficaz e desenvolver a capacidade de fazer com que as coisas certas sejam feitas.

### **2.2.3. Documentação Preliminar**

Assim como novas habilidades pessoais, é preciso iniciar um novo negócio a partir de um planejamento. A seguir apresenta-se a documentação preliminar recomendada para inicia-lo.

#### **2.2.3.1. Modelo de Negócio e Plano de Negócio**

A partir do momento em que se decide empreender e formalizar um escritório de Arquitetura e Urbanismo, é necessária a formulação de um modelo de negócio e de

um plano de negócio. Muitas vezes essas etapas são negligenciadas pelos profissionais podendo gerar duas consequências principais: 1) estagnação precoce do negócio por não estipular metas de crescimento a serem cumpridas; 2) desorganização e ineficácia dos processos, retrabalhos, baixa remuneração proporcionalmente ao trabalho realizado.

O Modelo de Negócio é uma abordagem descritiva, já o Plano de Negócio é prescritivo. Segundo Padilha (2017) e Alvarenga Neto Academy (s/d), o primeiro define a forma de organização e funcionamento da empresa, criando valor para os *stakeholders*<sup>1</sup>. Através dele deve-se estabelecer:

1. Quais as atividades desenvolvidas;
2. Quais os produtos provenientes dos serviços prestados;
3. Quais as formas de entrega e distribuição dos produtos/serviços;
4. Quais as parcerias chave do negócio (advogados, contadores, engenheiros complementares e outros);
5. Qual o nicho de mercado em que atua;
6. Qual o tipo de relação estabelecida entre empresa/profissional autônomo e clientes;
7. Quais os custos da empresa/profissional autônomo;
8. Quais as fontes de receita da empresa/profissional autônomo;
9. Como são estipulados os preços dos serviços/produtos.

---

<sup>1</sup> Refere-se a pessoas ou instituições com níveis relevantes de interesse, influência, propriedade ou

Quadro 1: Template para Modelo de Negócios. Fonte: acervo pessoal

<b>Template para modelo de negócio</b>		
Em relação à empresa / profissional autônomo	Atividades desenvolvidas	-
	Parcerias chave	-
	Nicho de mercado	-
	Relação com os clientes	-
	Fontes de receita	-
	Estrutura de custos	-
Em relação aos produtos / serviços prestados	Produtos provenientes dos serviços prestados	-
	Formas de entrega e distribuição	-
	Determinação dos preços	-

Por outro lado o plano de negócio é um documento detalhado do processo de criação, implantação e funcionamento da empresa. Introduce qual o mercado a ser atendido e quais as motivações e justificativas fazem acreditar no potencial de sucesso da empresa/profissional e validam o seu lançamento no mercado. Nele deve conter os seguintes itens:

1. Nome da Empresa, com breve explicação da escolha;
2. Atributos da Marca (descrição do tipo de serviço oferecidos);
3. Custos de Instalação, manutenção e produção de produtos e serviços (ou valores de referência para tal);
4. Remuneração (de cada um dos agentes<sup>2</sup> operadores da empresa, desde os administradores aos técnicos de produção);
5. Descrição da equipe de trabalho (quantos, quais as funções, quais as características e habilidades necessárias) bem como menção à forma de seleção e treinamento para futuros colaboradores, quais e quantos serão eles.

---

poder em relação à empresa/negócio em questão.

<sup>2</sup> Salienta-se que o mesmo profissional pode exercer diversas atividades ao mesmo tempo, no caso de um profissional autônomo e independente, mas deve-se ter clareza que existe uma diferença entre as atividades administrativas (financeiro, marketing, captação de clientes, negociação e fechamento de negócios, administração de pessoal) e técnicas (produção).

Quadro 2: Modelo para descrição da equipe de trabalho. Fonte: acervo pessoal

<b>Modelo para descrição da equipe de trabalho em um Plano de Negócios</b>					
NOME	POSIÇÃO (FUNÇÃO)	ATRIBUIÇÕES/ RESPONSABILIDADES	\$ INVESTIDO	% DE COTAS	REMUNERA ÇÃO
Despesas Administrativas: Incluir a descrição dos custos administrativos (custos fixos operacionais e de produção)					

6. Descrição dos riscos críticos: reconhecer e admitir as ameaças ao negócio e discutir formas de minimização e contingência das mesmas.

Quadro 3: Modelo para *checklist* de riscos em um Plano de Negócios. Fonte: acervo pessoal

<b>Modelo para <i>checklist</i> de Riscos em um Plano de Negócios</b>	
QUESTÕES	MITIGAÇÃO
Que tipo de trabalho deve ser desenvolvido antes de lançar/expandir o escritório?	-
Riscos tecnológicos?	-
Custos (vai custar mais que o imaginado)?	-
Concorrência (possibilidade de surpresa por algum concorrente)?	-
Captações. E se não atingirem projeções?	-
Desinteresse do mercado?	-
Dificuldade de atrair clientes?	-
Falhas de atendimento ao cliente?	-

7. Plano Financeiro: capital necessário de investimento ou custo inicial, capital de giro, retorno esperado, faturamento esperado, projeções financeiras mensais (trimestrais para o 2º ano de funcionamento e anuais até o quinto ano), fluxo de caixa. Ressalta-se que mesmo em casos de trabalho autônomo, em home office, sem grandes investimentos e riscos iniciais, o empreendedor deve ter clareza da sua situação financeira e das suas perspectivas de crescimento. Trabalhar com organização e metas a serem atingidas ampliam as chances de sucesso.

Em anexo deve-se incluir a minuta do Contrato Social, caso haja, estudos econômicos que serviram de referência para o Plano e um compilado das leis que regem o negócio.

No caso dos escritórios de arquitetura e Urbanismo destaca-se as Leis Municipais de Uso e Ocupação do Solo dos municípios de atuação bem como Códigos de Obra e Manual de Edificações, NBR 15 575 – Norma de Desempenho, NBR 9050 – Norma de Acessibilidade, NBR 16280 - Reforma em edificações - Sistema de gestão de reformas – Requisitos, Manuais do Conselho de Arquitetura e Urbanismo (Guias para emissão de Registro de Responsabilidade Técnica, Tabela de Honorários de Serviços de Arquitetura e Urbanismo no Brasil, Manual de Procedimentos e Contratação de Serviços de Arquitetura e Urbanismo).

Ressalta-se que não existe um modelo/plano de negócios com respostas prontas. E todas as perguntas que devem ser feitas durante o processo de elaboração não possuem respostas certas ou erradas. Cada negócio é único, deve estar vinculado aos objetivos de carreira de cada profissional, contendo tudo aquilo que o tornará realizado frente ao seu negócio. No entanto, ter clareza sobre onde se quer chegar é fundamental para compreender e estruturar as capacidades de atender os clientes em específico e desenvolver os projetos.

### **2.2.3.2. Plano de Marketing**

O conceito de marketing é muito amplo e vai muito além da coordenação de vendas, propaganda e publicidade como é abordado por muitos profissionais de forma simplista. Todo e qualquer profissional quer garantir o sucesso do seu negócio e, para tanto, é preciso conhecer o seu mercado de atuação. Segundo Padilha (2019) o administrador de mercado deve executar as seguintes tarefas e, a partir delas, formular um plano de marketing para o escritório:

- a) Determinar os serviços que serão oferecidos no mercado;
- b) Definir as estratégias para obter diferenciais competitivos;
- c) Identificar os clientes de interesse do escritório;
- d) Determinar os preços dos serviços oferecidos pelo escritório ao mercado;

- e) Idealizar o espaço de trabalho visando o impacto que ele tem sobre a percepção dos clientes em relação ao escritório;
- f) Conceber a identidade visual e seus derivados (cartão de visitas, folders, portfólio);
- g) Prospectar novos clientes;
- h) Elaborar propostas comerciais e negociar com os clientes da captação à entrega do projeto;
- i) Gerenciar os canais de comunicação (site, redes sociais, e-mail, telefone);
- j) Criar campanhas de promoção do escritório e dos serviços oferecidos;
- k) Encaminhar as ações de pós-venda

O plano de marketing deve sinalizar, basicamente, o que se faz, como se faz e para quem se faz. Para além da satisfação do cliente com o processo e o produto final, o marketing também é responsável por garantir que os resultados da relação cliente-arquiteto seja satisfatório para a empresa (LIMA, 2017). Ainda, marketing pode ser definido como o processo de planejar e executar estratégias. Planejar sem executar é perda de recursos e executar sem planejar é investir no incerto, se aventurar, e sequer pode ser considerada uma estratégia empresarial.

Existem algumas especificidades relevantes em relação às prestações de serviço, categoria na qual se insere as atividades de Arquitetura e Urbanismo, e que influenciam diretamente nas estratégias de marketing a serem adotadas. Projeto não é uma mercadoria, não é produzido nem consumido em massa, não é facilmente entendido pelo cliente. Segundo Padilha (2019), são características próprias dos projetos:

- a) Intangibilidade: os serviços não podem ser vistos, sentidos, tocados. O cliente investe na credibilidade do prestador, na sua reputação profissional, já que não se pode avaliar a qualidade do serviço previamente.
- b) Inseparabilidade: serviços são inseparáveis de quem o produz e de quem o recebe e, ainda, da relação entre ambos. Essa característica demanda o desenvolvimento das habilidades de relacionamento interpessoal do prestador.

- c) Variabilidade: por dependerem de pessoas e circunstâncias, todos os serviços são variáveis e únicos. É preciso desenvolver rotinas operacionais, sistematizar os processos, registrar em manuais objetivos, para que se garanta a qualidade do serviço e o mesmo tempo de execução, mesmo em condições diferentes.
- d) Inarmazenabilidade: não é possível estocar nenhum tipo de serviço, são sempre feitos a partir de demandas. Torna-se importante, portanto, garantir uma gestão de demanda, para superar as oscilações do mercado.
- e) Precificação subjetiva: o valor dos serviços não é objetivo, pois envolve o que o produto representa para o cliente. Deve levar em conta não apenas os custos, mas os diferenciais competitivos que são a alavanca para que o cliente pague mais pelo serviço.

As características acima são inerentes a todos os tipos de serviço. Segundo Oliveira (2005), especificamente para produtos de Arquitetura e Urbanismo temos:

- f) Produto de consumo restrito: serviços prestados por arquitetos e urbanistas não são consumidos em massa, portanto a relação profissional-cliente é de extrema importância. Deve-se explorar as técnicas de comunicação direta, os vínculos, para garantir uma boa repercussão pós projeto, a satisfação do cliente, a fim de efetivar novas captações por indicação. Exceto em caso de estreita relação com construtoras/incorporadoras, os produtos de arquitetura não são consumidos com frequência. Essa característica faz com que recursos convencionais de comunicação do mercado (mídia aberta, recursos de promoção de vendas, etc.) não sejam suficientes.
- g) Produto com alto componente intelectual: Os projetos demandam profissionais com formação acadêmica consolidada e vasta experiência técnica para organizar, processar e gerar as melhores soluções para determinada demanda. No entanto, a maioria dos clientes não reconhecem a necessidade dessas habilidades e nem as valorizam. É preciso, portanto, focar na percepção que o cliente tem sobre o processo e o projeto. A boa comunicação é um fator determinante para o sucesso profissional.

- h) Produto sem vantagens e benefícios evidentes: a aquisição de um projeto não gera uma satisfação imediata para o cliente. Os benefícios de um projeto de qualidade só serão sentidos a posteriori e cabe ao profissional conseguir comunicar as intenções (que levaram às decisões de projeto) ao cliente. Deve-se elucidar todas as boas características que instiguem a imaginação do cliente para o produto final, que é o grande interesse. É a partir da perspectiva do resultado que o cliente deve enxergar que o processo de projeto é parte indissociável do produto final, mesmo que no momento da contratação isso não seja tão evidente, e tem o seu valor.

Com todas as características descritas acima, conclui-se que é preciso muito mais do que competências técnicas relacionadas ao projeto para que essa atividade seja um negócio economicamente viável e lucrativo. Arquitetos e Urbanistas devem desenvolver um plano de marketing focado em diversas ações em conjunto que atinjam o cliente (venda pessoal, incremento das propostas comerciais, divulgação dos serviços, etc.).

#### **2.2.4. Contabilidade**

Independente da forma de constituição do escritório, como autônomo ou em sociedade, com uma ou mais pessoas vinculadas, faz-se necessária a orientação de um profissional contador. Para além de uma consultoria sobre os regimes de tributação em que o profissional/empresa se enquadra, o contador deve ficar responsável pelos balancetes mensais que servem para acompanhamento geral da gestão, fluxo de caixa, entrega de obrigações fiscais, contábeis e trabalhistas, folhas de pagamento, imposto de renda, apuração de impostos, emissão de guias, planejamento orçamentário, abertura e fechamento de empresa. Devem ser exatos de modo a garantir que o empreendedor tenha real ciência dos gastos e lucro, do capital de giro ideal para a manutenção do bom funcionamento da empresa, onde é possível economizar e melhorar os seus rendimentos. (LIMA, 2017)

Os gastos de um escritório de Arquitetura podem ser divididos em duas categorias: diretos ou indiretos. Segundo Mancuso (2016) custos diretos são todos os gastos

diretamente vinculados a um trabalho: honorários da administração desde a contratação do serviço, honorários da equipe de projeto, impressões, plotagens, deslocamento, estacionamento, RRTs. Já os gastos indiretos são aqueles embutidos na estrutura de funcionamento do escritório: honorários da administração no momento da captação dos serviços, secretária, se houver, despesas com o espaço físico (água, luz, internet, aluguel, condomínio, limpeza).

Todo profissional deve ter clareza sobre a situação financeira do seu negócio. Mesmo antes da sua implantação torna-se necessário estabelecer, em conjunto com um profissional habilitado e o administrador financeiro do escritório, o capital social inicial do escritório que garantirá a sua instalação, seu funcionamento e o retorno aos *stakeholders*. Segundo Padilha (2017), é o valor correspondente ao montante inicial (em dinheiro, bens ou outros recursos, equipamentos) para o início da operação de uma empresa, seja ele vindo de apenas um investidor ou mais sócios. O Capital Social divide-se em quotas para cada um dos sócios e influencia diretamente os direitos de cada agente sobre a sociedade, por exemplo, na participação nos lucros.

A respeito dos lucros, uma estratégia aplicável a todos os pequenos e médios empresários ou profissionais autônomos é desvincular a pessoa física da pessoa jurídica ou pessoa física e profissional autônomo. Saber separar o faturamento do negócio do faturamento pessoal é fundamental para o equilíbrio financeiro de ambos. Mesmo o profissional autônomo deve estabelecer um salário vindo das suas atividades profissionais e ter um fundo de reserva pessoal e outro vinculado ao escritório.

Algumas tabelas de controle contábil auxiliam em todo processo, sendo elas:

1. De custos de Implantação: como o próprio nome sugere, deve conter todos os custos iniciais para a abertura de um escritório mais o valor referente aos 120 primeiros dias de funcionamento, em que o faturamento ainda é incerto. Inclui os valores para adequação das instalações físicas do escritório, móveis, outros bens duráveis, equipamentos e bens de produção, custo de capital

organizacional e de capital humano (recursos que agregam valor à empresa, são considerados patrimônio imaterial e se relacionam com competências pessoais, conhecimento técnico, especializações, experiências, acesso ao mundo acadêmico).<sup>3</sup>

2. De custos de Operação: são os custos fixos que ocorrem mensalmente ou uma vez ao ano, geralmente dezembro e janeiro.<sup>4</sup>
3. De custos de Produção: são os custos diretos citados anteriormente que são vinculados aos projetos em específico.<sup>5</sup>

#### **2.2.4.1. Cálculo de honorários**

Os escritórios de arquitetura no geral tem grande dificuldade em estabelecer padrões para cálculos de honorários de serviços, principalmente porque nisso inclui precificar bens imateriais, como o conhecimento e a competência do profissional e sua equipe. No entanto, faz-se necessário compreender que uma cobrança errada por determinado serviço pode acarretar um grande prejuízo para o profissional e para o escritório.

A imagem associada ao profissional e à profissão Arquitetura e Urbanismo, sobre a qual atribui-se valor e preço, toma como base as dimensões descritas por Di Toni, Milan e Schuler (2005): funcional, cognitiva, simbólica e emocional. A primeira se refere às características físicas, tangíveis, como por exemplo a aparência pessoal e as condições das instalações físicas. A segunda diz respeito a uma interpretação racional e lógica desenvolvida pelos clientes na avaliação da imagem do serviço a partir de impressões e percepções. A terceira está ligada aos valores, sentimentos e objetivos do cliente que avalia o profissional/escritório através deles e, por fim, a dimensão emocional se baseia nos sentimentos que surgem durante a vivência entre cliente e prestador de serviço. A partir disso vê-se o quão complexo é precificar os serviços de Arquitetura e Urbanismo, por envolver questões tão subjetivas.

---

<sup>3</sup> Ver anexo A

<sup>4</sup> Ver anexo B

<sup>5</sup> Ver anexo C

No geral existem várias práticas comuns de precificação para serviços em Arquitetura e Urbanismo, sendo elas:

1. Por metro<sup>2</sup> projetado: modelo muito popular entre os profissionais Arquitetos e Urbanistas que reproduzem essa prática ao longo dos anos. Uma das desvantagens é que esse modelo desconsidera que projetos da mesma tipologia com áreas de intervenção próximas digamos, em um mesmo intervalo, tem, geralmente, o mesmo grau de dificuldade de execução e um programa de necessidades similar. Nesse caso não faz sentido manter o preço de projeto diretamente proporcional à área sendo que, por exemplo, um projeto de 120m<sup>2</sup> e outro de 150m<sup>2</sup> demandam igualmente da produção.
2. Por porcentagem sobre o preço da obra: segundo Belini (2013) existe uma porcentagem variável de referência que aumenta de acordo com o grau de dificuldade do projeto e diminui de acordo com o seu porte e número de repetições. Gira em torno de 2% a 4,5% para obras de grande porte e de 7% a 12% em obras de pequeno e médio porte. Como geralmente essa precificação é feita a partir de uma estimativa do custo final da obra, a grande desvantagem é em relação à conduta ética do profissional que pode levar à desconfiança do cliente e, conseqüentemente, a uma indisposição entre eles. Nesse contexto não existe nenhum estímulo à economia e racionalização da obra, pois quanto mais o cliente gasta, mais o profissional arrecada.
3. Pelas tabelas de honorários das entidades de classe (IAB – Instituto dos Arquitetos do Brasil, CAU – Conselho de Arquitetura e Urbanismo): são preços predefinidos a serem usados como referência e estão disponíveis em meio eletrônico nos sites específicos das entidades. Para a composição de preço a tabela leva em consideração a tipologia da edificação, a base de honorários, a metragem quadrada e o índice de complexidade do projeto. Deve-se lembrar que os serviços não são iguais, sequer semelhantes e que cada profissional trabalha a sua maneira, cada negócio envolve muitas variáveis materiais e imateriais, portanto estabelecer valores de serviços padrão nesse caso é improdutivo, pois os mesmos serão pouco aplicáveis.

4. Por hora trabalhada: trata-se também de uma prática bastante utilizada, mas que, como as demais, possui uma margem de erro que deve ser avaliada e ponderada.

“um arquiteto deve ser remunerado pela sua capacidade de fazer diagnósticos precisos ou pela qualidade da solução que ele apresenta. E a lógica diz que quanto mais capaz e competente for o profissional, menos tempo ele consumirá para realizar o seu trabalho. Não faz sentido pagar por hora a um profissional cuja competência é inversamente proporcional ao tempo gasto para realizar o seu trabalho.” (PADILHA, 2019, p.165)

Aos que optam por essa opção, Mancuso (2016), elenca as variáveis de cálculo a serem consideradas para encontrar o valor mínimo que deve ser cobrado para não se ter prejuízo. Um passo a passo seria:

- a) Definir o custo total do escritório incluindo os salários da equipe e determinar o total de horas trabalhadas mensalmente pela equipe; tem-se o valor/hora da equipe de produção.
- b) Definir o pró-labore do titular e quantas horas ele trabalha por mês; tem-se o valor/hora do titular.
- c) Contabilizar a média mensal de custos indiretos; - Calcula-se o valor/hora do escritório. Tem-se o valor hora do escritório.
- d) Estimar os gastos diretos com o serviço.
- e) Acrescentar aos gastos diretos os gastos de valor/ hora da equipe, titular e escritório.

Recomenda-se que cada escritório elabore a sua própria tabela de honorários contemplando os seus números específicos, agrupando serviços semelhantes de acordo com o tempo consumido, custos envolvidos. Exemplo de agrupamento: projeto arquitetônico legal de residência padrão popular até 75m<sup>2</sup> ou projeto arquitetônico executivo de residência padrão superior entre 251 e 600m<sup>2</sup>.

### 2.2.5. Nicho de mercado

As disciplinas abordadas em um curso de Arquitetura e Urbanismo são diversas e abrem um grande leque de atuação para o profissional no mercado. Um arquiteto pode trabalhar com projeto arquitetônico, urbanístico, paisagístico, patrimonial, *lighting design*, conforto termo acústico, pesquisas, gestão de projetos, gestão de obra, assessorias, consultorias, dentre outras atividades. A grande questão é que o mercado exige especialidades e definir um nicho de atuação passa a ser de grande importância na definição de estratégias assertivas de marketing.

Segundo Moreira (2018), de início deve-se identificar o segmento de mercado no qual atuar e é nele que o nicho de mercado está contido. O segmento de mercado pode ser definido como um grupo consumidor cujos interesses são similares. Já o nicho de mercado é um subgrupo do segmento que tem necessidades específicas sendo uma parcela pouco ou nada atendida pelos profissionais. Quando se descobre um nicho ainda não explorado, pode ser, inclusive, uma oportunidade para diferenciação no mercado

A escolha do nicho de mercado direciona o profissional para o seu cliente em potencial e os aproxima. Com isso é possível conhecer melhor as reais necessidades do cliente e criar um plano de marketing efetivo, trabalhando com um número menor de concorrentes, flexibilizando os preços e criando parcerias estratégicas que agregam bons resultados à empresa.

Padilha (2019) ressalta que não basta apenas reconhecer o seu nicho de atuação e conseqüentemente o seu cliente, pois em escritórios de Arquitetura e Urbanismo cada cliente é único e, portanto, cada experiência de serviço também. É preciso ter sensibilidade para reconhecer de qual tipo de cliente se trata, quais os seus anseios e desejos pessoais e estabelecer um vínculo específico entre empresa e cliente que durará do início ao fim do projeto. E, é comum que esse contato se dissolva depois do término do serviço, já que não se trata de um bem de consumo, no entanto poderão haver indicações que trarão novos contatos ao escritório.

### **3. INTRODUÇÃO AO PROCESSO DE PROJETO EM ESCRITÓRIOS DE ARQUITETURA E URBANISMO**

A intenção do presente trabalho é apresentar itens fundamentais a serem desenvolvidos pelos stakeholders para a implantação de um escritório de Arquitetura e Urbanismo. O capítulo anterior trouxe referências para o embasamento do empreendimento em si, deixando claro que o empreendedor deve estar ciente do mercado em que atuará, dos serviços que oferecerá, das suas estratégias de marketing e de sua situação financeira. A partir de agora serão abordadas as providências a serem tomadas antes de os processos de produção serem efetivamente iniciados. Trata-se da organização interna do escritório e padrões de conduta que podem otimizar os resultados dos serviços prestados e conseqüentemente, sua qualidade.

Segundo Melhado (1994):

“(...) a motivação pela implementação de um sistema da qualidade deve estar predominantemente vinculada à redução de custos finais dos produtos, já que hoje existe a consciência de que se deve buscar maior competitividade e que as perdas no processo de produção, os custos de retrabalho e correções pós-entrega são significativos, embora nem sempre conhecidos.”

#### **3.1. Divisão de Tarefas**

Segundo Padilha (2019), além das questões técnicas projetuais, que são de maior interesse dos profissionais Arquitetos e Urbanistas por se ligar especificamente à formação do profissional, não se deve negligenciar as tarefas administrativas. Estas são associadas à manutenção do funcionamento normal do escritório e garantem, portanto, o desenvolvimento dos serviços técnicos que são oferecidos ao mercado. As questões de recursos humanos (manutenção de uma equipe eficiente e disposta), as questões financeiras (direcionamento das receitas arrecadadas) e as questões de mercado (captação de clientes, principalmente) devem ser abordadas.

Subdivide-se tanto as tarefas técnicas quanto as tarefas administrativas em três subgrupos, sendo elas: de nível superior, de nível médio e operacionais. O primeiro diz respeito às tarefas de tomadas de decisão, exigem domínio sobre o assunto e formação na área, pois faz-se necessário assumir a responsabilidade sobre o que for entregue. O segundo inclui tarefas que exigem conhecimento técnico, mas não implicam a responsabilização técnica prevista em lei, não exige tomada de decisão por parte do executor. E o terceiro subgrupo inclui tarefas de rotina que exigem treinamento técnico.

“o momento mais improdutivo do escritório é justamente quando todas as tarefas são de nível superior (precisam ser pensadas, analisadas e definidas, porque não existe uma referência anterior de o que fazer ou como fazer). O momento mais produtivo do escritório, portanto, seria o extremo oposto, quando tudo já foi pensado, analisado e definido. O mínimo de tarefas do escritório é de nível superior e a maior parte é de nível operacional.” (PADILHA, 2019)

Cada tarefa exige um responsável e independente de quantas pessoas compõe o escritório, inclusive se for apenas uma, distingue-se no mínimo oito cargos ou funções e são eles:

- a) Diretor
- b) Gerente de produção
- c) Gerente financeiro
- d) Gerente de Marketing (comunicação, negociação e vendas)
- e) Gerente de RH
- f) Projetista
- g) Assistente de projetista
- h) Assistente administrativo

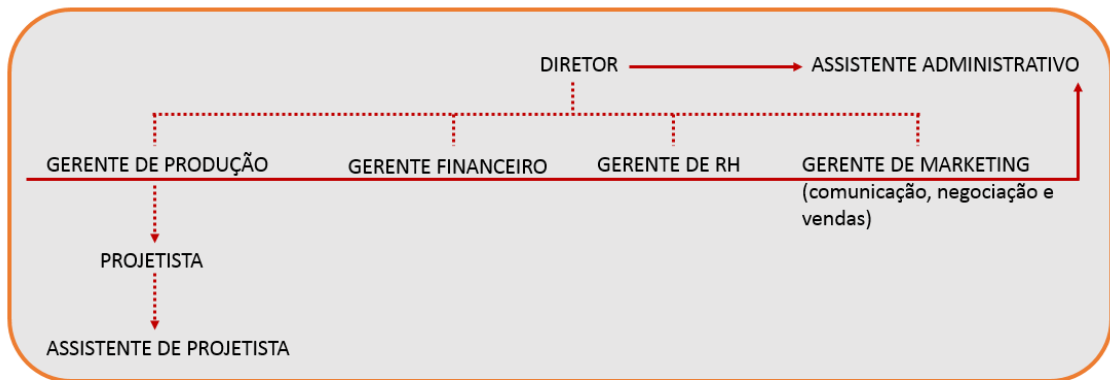


Figura 1: Cargos e funções dentro de um escritório de Arquitetura e Urbanismo. Fonte: acervo pessoal.

É importante ter em mente essa divisão a fim de facilitar as decisões e inclusive, futuras contratações. Cada uma dessas funções está atrelada a determinadas tarefas e responsabilidades, e à elas deve ser estabelecido uma determinada remuneração.

O que acontece dentro do contexto de escritórios de pequeno porte, como os de objeto dessa pesquisa, é que com menos gente na equipe, todos terão que assumir tarefas e responsabilidades de mais de um cargo ou função, ou algumas serão terceirizadas. Não é um problema, desde que se estabeleça, portanto, as remunerações proporcionais de cada profissional, seja ele sócio ou empregado, em relação à complexidade da tarefa desenvolvida.

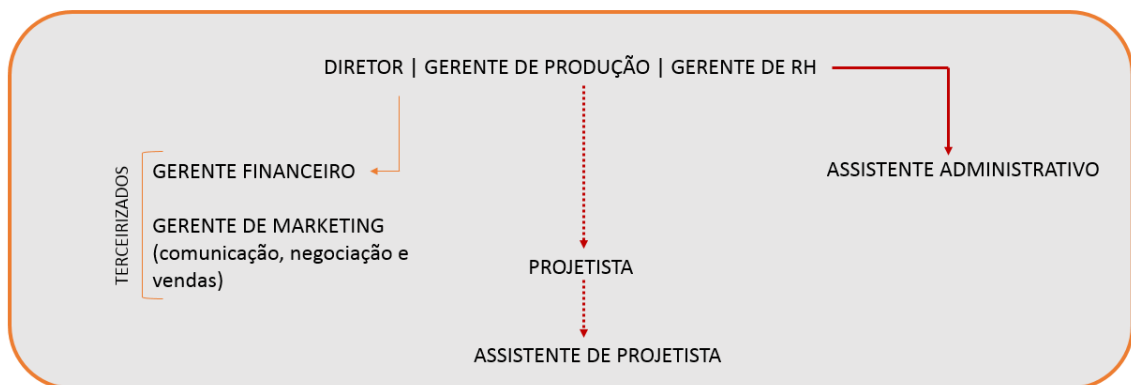


Figura 2: Modelo adaptado de cargos e funções para escritórios de pequeno porte de Arquitetura e Urbanismo. Fonte: acervo pessoal.

### **3.2. Comunicação com clientes**

Uma boa comunicação é essencial para todo prestador de serviço e não seria diferente para Arquitetos e Urbanistas. Levando-se em consideração que o cliente tem certa dificuldade em compreender o esforço empreendido na produção de um projeto, bem como muitas vezes não tem uma leitura técnica, cabe ao profissional ser um bom comunicador e expressar verbalmente todas as decisões de projeto, no intuito de defendê-lo. Gestos, expressões faciais, tons de voz são ferramentas importantes nesse processo.

O profissional deve priorizar o contato face a face com o cliente a fim de sanar eventuais dúvidas que surjam sobre o projeto. Ser disponível e aberto às alterações solicitadas nas reuniões é, inclusive, fundamental para demonstrar o interesse em personalizar o projeto a fim de torna-lo exatamente aquilo que o cliente espera. Troca de informações via e-mail ou outra plataforma tornam o processo ainda mais confuso, pois certas soluções de projeto não conseguem ser transmitidas via escrita, perdem muito a riqueza de detalhes que um contato presencial possibilita.

O escopo do projeto vai muito além de desenhos básicos de planta e fachada, que é como muitos clientes veem os serviços arquitetônicos. Cabe ao arquiteto, portanto, esclarecer as suas atribuições, assumir as suas responsabilidades frente ao projeto/obra, expor a importância do processo de criação. O diálogo é a melhor ferramenta de promoção.

### **3.3. Documentações e Controles Internos**

Tendo-se formulado Modelo e Plano de Negócios, bem como uma base de normas e regulamentos que influenciam diretamente no funcionamento da empresa e o Plano de Marketing, faz-se necessária a criação de normas e regulamentos internos, modelos de documentos e padrões a serem utilizados a fim de otimizar a organização interna do escritório, sendo eles:

1. Diretório de armazenamento de dados: consiste em pastas para administração do escritório e para projetos.

## Pasta 1: ADMINISTRAÇÃO

### DOCUMENTOS

- Bases contratuais
- Controles de horas
- Fluxo de caixa
- Bibliotecas
  - Padrões e templates
  - Leis e regulamentos

## Pasta 2: PROJETOS

### Nome/Sigla + Número do Projeto

DOC (Documentos)

LEV (Levantamentos topográficos, arquitetônico)

EP (Estudo Preliminar)

DOC (Documentos específicos da etapa, informações vindas do cliente)

BAS (Desenhos Técnicos 2D)

MOD (Modelos 3D)

IMG (Imagens de simulação feitas durante a etapa)

FLH (Folhas = Pranchas)

AP (Anteprojeto)

DOC (Documentos específicos da etapa, informações vindas do cliente)

BAS (Desenhos Técnicos 2D)

MOD (Modelos 3D)

IMG (Imagens de simulação feitas durante a etapa)

FLH (Folhas = Pranchas)

PB (Projeto Básico)

DOC (Documentos específicos da etapa, informações vindas do cliente)

BAS (Desenhos Técnicos 2D)

MOD (Modelos 3D)

IMG (Imagens de simulação feitas durante a etapa)

FLH (Folhas = Pranchas)

## EX (Projeto Executivo)

DOC (Documentos específicos da etapa, informações vindas do cliente)

BAS (Desenhos Técnicos 2D)

MOD (Modelos 3D)

IMG (Imagens de simulação feitas durante a etapa)

FLH (Folhas = Pranchas)

FOT (Fotos durante e após execução)

É importante determinar uma lógica para nomenclatura das pastas, etapas de trabalho e documentos a serem elaborados a fim de facilitar a busca futura por eles. Uma sugestão seria:

<b>Padrão para nomenclatura de arquivos de projeto</b>				
Nome do projeto + disciplina +		etapa	+ tipo de produto +	nºda revisão
	ARQ (arquitetura)	LEV (levantamento)	BAS (bases 2D)	00, 01, 02 e assim por diante
	URB (urbanismo)	EP (estudo preliminar)	MOD (modelos 3D)	
	PSG (paisagismo)	AP (anteprojeto)	FLH (pdfs)	
	PAT (patrimônio)	PB (projeto básico)	IMG (imagens)	
		EX (projeto executivo)		

Quadro 4: Padrão para nomenclatura de arquivos de projeto. Fonte: acervo pessoal

2. Padrão de Layers/Templates para os softwares utilizados (Autocad, Revit, Archicad, Sketch Up, Power Point)
3. Documentos modelo

### 3.1. Proposta de serviços<sup>6</sup>

Funciona como o primeiro contato formal entre prestador de serviço e cliente e deve:

- a) Descrever a atividade a ser realizada com localização, áreas de intervenção em m<sup>2</sup>, escopo básico.

---

<sup>6</sup> Ver apêndice A

- b) Elencar os produtos da proposta. Ex.: desenho técnico com plantas, cortes, fachadas, detalhamentos, imagens de simulação, planilha orçamentária, lista de fornecedores.
- c) Descrever as etapas do trabalho:
  - a. Qual a etapa
  - b. Qual o produto a ser entregue em cada etapa
  - c. Qual o prazo estipulado a ser cumprido para cada etapa

Em um projeto arquitetônico convencional têm-se, por exemplo, Estudo Preliminar, Anteprojeto, Projeto Legal, Projeto Básico, Executivo e cada uma deve ser elencado nesse tópico.

- d) Honorários e forma de pagamento
- e) Prazos: resumo dos prazos estipulados
- f) Observações: esclarecer o que não está incluído na proposta, documentos a serem providenciados para início dos trabalhos (por exemplo, informações básicas do terreno, convenção de condomínio).
- g) Prazo de validade da proposta
- h) Local, data e assinatura digital

### 3.2. Contrato de serviços<sup>7</sup>

Documento que inclui todas as cláusulas que irão reger o trabalho, bem como a proposta anteriormente aprovada. Nele insere-se os dados de contratado e contratante, obrigações de ambas as partes, cláusulas sobre rescisão e penalidades decorrentes, considerações e observações que esclarecem, também, o que não cabe no escopo desse contrato.

### 3.3. Controles de horas trabalhadas

O controle de horas de trabalho se traduz em uma simples planilha em que são anotadas as horas trabalhadas pela equipe, bem como em qual atividade esse tempo foi dispendido. A partir do explicitado no item 2.2.4.1, torna-se essencial

---

<sup>7</sup> Ver apêndice B



MÊS / ANO: OUTUBRO 2018																																	
COD.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	TOTAL	
JOG		5						5																		6	5	6					16
HUA			3																														3
RAF																		4			3	3	2									8	
ANT		2					4		4																3	3			3	3		19	
LEG															3	8	6	6														23	
MAT																											4	5			3	8	
NAJ																	3.5															3.5	
																																0	
																																0	
																																0	
																																0	
																																0	
																																0	
																																0	
	0	7	3	0	0	0	4	5	4	0	0	0	0	0	3	8	9.5	6	4	0	0	3	3	2	3	9	9	11	3	3	3	80.5	

ESTUDO PRELIMINAR  
 ANTEPROJETO  
 EXECUTIVO  
 CAPTAÇÃO

Figura 4: Modelo para controle de etapas do projeto. Fonte: acervo pessoal.

### 3.6. Checklist de escopo do projeto

O escopo do projeto diz respeito à 5ª área do conhecimento definida pelo PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*), livro publicado pelo PMI (*Project Management Institute*) que constitui a base do conhecimento em gerenciamento de projetos. Segundo Guimarães (2014) “a Gestão do Escopo tem o objetivo de definir, documentar, verificar e controlar os requisitos do projeto, garantindo o seu sucesso”.

Na maioria das vezes, para Arquitetos, o processo de projeto é criativo, espontâneo, imprevisível e variável, o que dificulta a definição de um escopo. Da mesma forma, os clientes têm dificuldade de elaborar suas necessidades sem antes ter com que ilustrá-las ou traduzi-las. No entanto deve-se haver, logo no início do projeto, esforços para definição de um escopo o máximo preciso a fim de evitar retrabalhos ao longo do processo. Além disso é importante ter o controle sobre as etapas concluídas e as que vem em sequência, e aqui insere-se o *checklist* de escopo do projeto.

O Manual de Escopo de Projetos e Serviços de Arquitetura e Urbanismo (2019) descreve detalhadamente cada etapa e as entregas, dividindo o projeto em: concepção do produto; definição do produto e solução de interfaces; projeto de

detalhamento das especialidades e pós entrega do projeto. É importante que cada profissional elabore o seu *checklist* de acordo com o tipo de projeto, mas em resumo têm-se:

Quadro 5: Modelo para checklist de escopo de projeto: Fonte: Guimarães, 2014

<b>Quadro 5: Checklist de escopo do projeto</b>		
FASES DO PROJETO	OBJETIVOS DA FASE	PRODUTOS GERADOS
<b>CONCEPÇÃO DO PRODUTO OU PRÉ-PROJETO</b>		
Levantamento de Dados (LV)	Analisar a documentação fornecida, o levantamento topográfico e identificar as restrições legais, orientando o empreendedor.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relatório preliminar de restrições legais, contendo todos itens de legislação pertinentes;</li> <li>Implantação esquemática</li> </ul>
Programa de Necessidades (PN)	Reunião com o cliente para coletar os requisitos do projeto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Escopo do Produto ou Briefing.</li> </ul>
Estudo de Viabilidade (EV)	Qualificar e quantificar o potencial construtivo do empreendimento, definindo o número total de unidades, vagas de estacionamento, áreas construídas totais e parciais, conforme as normas e legislações municipais.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Quadros de áreas analíticas das áreas das unidades e totais do empreendimento;</li> <li>Implantação esquemática.</li> </ul>

**Quadro 5: Checklist de escopo do projeto****(continuação)**

## DEFINIÇÃO DO PRODUTO E SOLUÇÃO DE INTERFACES

Estudo Preliminar (EP)	Desenvolver a concepção do produto imobiliário pretendido através da definição da unidade, de forma a verificar sua viabilidade mercadológica e econômica, avaliações preliminares dos sistemas de estruturas e de instalações prediais, e a validação dos produtos gerados nas fases anteriores.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Consolidação da quantificação do potencial construtivo das áreas e número total de unidades;</li><li>• Solução preliminar de implantação, pavimentos e unidades;</li><li>• Solução preliminar dos cortes e fachadas;</li><li>• Solução preliminar dos Sistemas, Métodos Construtivos e Materiais de Acabamento e Perspectivas volumétricas.</li></ul>
Anteprojeto (AN)	Desenvolver o partido arquitetônico e demais elementos do empreendimento, definindo e consolidando todas informações necessárias a fim de verificar sua viabilidade física, legal e econômica. Resolver as interfaces do projeto arquitetônico com os demais projetos da edificação.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Solução consolidada dos sistemas, métodos construtivos e materiais de acabamento;</li><li>• Solução consolidada de implantação, plantas baixas, elementos de cobertura;</li><li>• Solução consolidada de todos os cortes e fachadas.</li></ul>
Projeto Legal (PL)	Representação de todas as informações técnicas necessárias à análise e aprovação do projeto nos órgãos competentes.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Plantas, cortes e fachadas com informações técnicas para aprovação nos órgãos municipais;</li><li>• Projeto aprovado.</li></ul>

**Quadro 5: Checklist de escopo do projeto****(continuação)**

## PROJETO DE DETALHAMENTO DAS ESPECIALIDADES

Projeto Executivo (PE)	Estabelecer a solução definitiva e global para os métodos construtivos e materiais de acabamentos, validando as atividades e fases anteriores, de modo a subsidiar o desenvolvimento e o detalhamento dos projetos. Compatibilizar o projeto arquitetônico com os demais projetos da edificação.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Solução definitiva dos sistemas, métodos construtivos e materiais de acabamento;</li><li>• Solução definitiva de implantação, ambientes/unidades, elementos de cobertura;</li><li>• Solução definitiva de todos os cortes e fachadas;</li><li>• Atendimento de eventuais comunicações e correções na documentação legal para prefeitura;</li><li>• Acompanhamento de produção de material promocional.</li></ul>
Detalhamento (DE)	Representar em escala ampliada todos os elementos construtivos pertinentes à execução da edificação e especificar a solução técnica adotada	<ul style="list-style-type: none"><li>• Detalhamento de áreas molhadas;</li><li>• Detalhamento de escadas e rampas;</li><li>• Detalhamento construtivo específico;</li><li>• Detalhamento básico de esquadrias e elementos de metal, madeira e vidro;</li><li>• Detalhamento básico de muros de divisa, piscinas, e elementos de água;</li><li>• Tabelas de acabamentos e esquadrias.</li></ul>

<b>Quadro 5: Checklist de escopo do projeto</b>		
		<b>(conclusão)</b>
PÓS ENTREGA DO PROJETO		
	<p>Garantir a plena compreensão e utilização das informações de projeto, bem como sua aplicação correta no canteiro de obras, através de reuniões para esclarecimento de dúvidas e visitas à obra e aos fornecedores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relatório com esclarecimentos sobre o projeto de arquitetura;</li> <li>• Atas, relatórios técnicos e fotos comentadas da obra;</li> <li>• Relatório de análise das soluções propostas;</li> <li>• Relatórios de análise de fornecedores com validação de materiais e soluções;</li> <li>• Relatório de análise das soluções propostas.</li> </ul>

### 3.7. Status Report

O status report trata-se de um documento para monitoramento do andamento do projeto. É onde pode-se anotar, como que em uma linha do tempo, as atividades que estão sendo desenvolvidas, em qual data. Nele constará todos os eventos importantes como reuniões, visitas, entregas, bem como os responsáveis presentes.

ATA DE DESENVOLVIMENTO DO PROJETO		
CLIENTE		
ESPECIFICAÇÃO DO PROJETO		
ENDEREÇO DA OBRA		
DATA DE INÍCIO		
DATA	RESPONSÁVEL	DESCRIÇÃO

Figura 5: Modelo para ata de desenvolvimento do projeto. Fonte: acervo pessoal.

### 3.8. Ata de Reunião

Trata-se de um documento específico para cada uma das reuniões desenvolvidas ao longo da prestação de serviço, tanto entre os membros da equipe quanto entre eles e clientes. É também um documento comprobatório do que foi desenvolvido ou acordado.

### 3.9. Lista de Ocorrências

A lista de ocorrências funciona como um documento que reporta todos os eventos inesperados que aconteceram durante a prestação de serviço a fim de, além de justificar eventuais recálculos de prazos e/ou honorários, servir como base de avaliação de desempenho da equipe e do projeto a fim de minimizar os riscos futuros em outros serviços.

### 3.10. Termo de entrega de serviços

Trata-se do último documento a ser assinado pelas partes a fim de encerrar devidamente os serviços prestados e documentar o que foi entregue.

IMPRIMIR EM PAPEL TIMBRADO

TERMO DE ENTREGA DE PRODUTOS

\_\_\_\_\_  
CONTRATANTE \_\_\_\_\_, CPF n.º \_\_\_\_\_,  
R.G. n.º \_\_\_\_\_, residente e domiciliada  
em \_\_\_\_\_.

\_\_\_\_\_  
CONTRATADO \_\_\_\_\_, CPF n.º \_\_\_\_\_,  
R.G. n.º \_\_\_\_\_, residente e domiciliada  
em \_\_\_\_\_.

**1. PRODUTOS ENTREGUES NESTA DATA:**

**(EXEMPLOS)**

- 1) Projeto Arquitetônico em formato A1 (um conjunto de 8 pranchas) e imagens impressos;
- 2) Orçamento preliminar dos serviços a serem contratados;
- 3) Memorial Fornecedor;
- 4) CD com arquivos digitais em formato "DWG" e "PDF";

**2. VALORES:**

\_\_\_\_\_  
Descrever, caso haja, parcelas a serem quitadas na entrega do projeto.

**3. SERVIÇOS:**

\_\_\_\_\_  
Em casos cabíveis, descrever: Finaliza-se aqui o contrato previamente firmado e, sendo requerido, um novo será acordado para...

Belo Horizonte, \_\_\_\_\_ de 20\_\_

\_\_\_\_\_  
CONTRATANTE  
CPF n.º \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
CONTRATADO  
CPF n.º \_\_\_\_\_

Figura 6: Modelo para termo de entrega de serviços. Fonte: acervo pessoal.

## **4. SITUAÇÃO ATUAL DO MERCADO DE ARQUITETURA E URBANISMO EM ESCRITÓRIOS DE PEQUENO PORTE EM BELO HORIZONTE**

### **4.1. Metodologia da Pesquisa**

A modalidade de pesquisa adotada para esse trabalho foi quali-quantitativa ou combinada. Como base para elaboração, foram utilizadas referências bibliográficas (artigos, livros, dissertações, publicações, pesquisa de campo) na área de gestão de escritórios de Arquitetura e Urbanismo e projetos, bem como órgãos que direcionam e dão suporte aos profissionais da área. A finalidade foi compilar informações sobre práticas ideais para gerenciamento de escritórios de Arquitetura e Urbanismo de forma a explorar o que já vem sendo discutido dentro desse âmbito, além de desenvolver modelos e *templates* básicos para uso geral dos profissionais.

Utilizou-se, ainda, de estudos de caso e levantamentos de dados a partir de questionários aplicados a profissionais de Belo Horizonte/MG para 1) verificar o sistema de gestão atual dos escritórios de arquitetura de pequeno porte (rotina financeira, rotina de captação de clientes, rotina de identificação do escopo junto ao cliente, divisão de trabalho durante os projetos, verificações do projeto durante as etapas de trabalho.), 2) avaliar quais os problemas existentes e como eles podem ser solucionados ou minimizados a fim de melhorar a qualidade dos serviços prestados e a visibilidade dos escritórios no mercado e 3) relacionar as melhores estratégias de gestão dentro do contexto de Arquitetura e Urbanismo (metas, troca de informações, arquivamento de documentos, controle de prazos, controle de custos, escopo de serviços, *checklists*, etc.), como apresentado nos capítulos anteriores.

### **4.2. Metodologia de obtenção dos dados**

Os dados dessa pesquisa foram coletados a partir de um questionário aplicado virtualmente de 1 a 15 de junho de 2019 a vinte e nove (29) profissionais arquitetos que atuam em diferentes áreas que a profissão possibilita, bem como com diferentes tempos de mercado. Essa amostra foi selecionada a partir da rede de contatos da autora bem como através de pesquisa via internet de outros escritórios

atuantes no mercado de Belo Horizonte. Os Gráficos 1, 2 e 3 explicitam tal amostragem, sendo possível ver que a maior parte dos entrevistados atua como profissional autônomo associado a outros profissionais autônomos, está a até três anos no mercado e trabalha, principalmente com arquitetura de edificações e interiores.

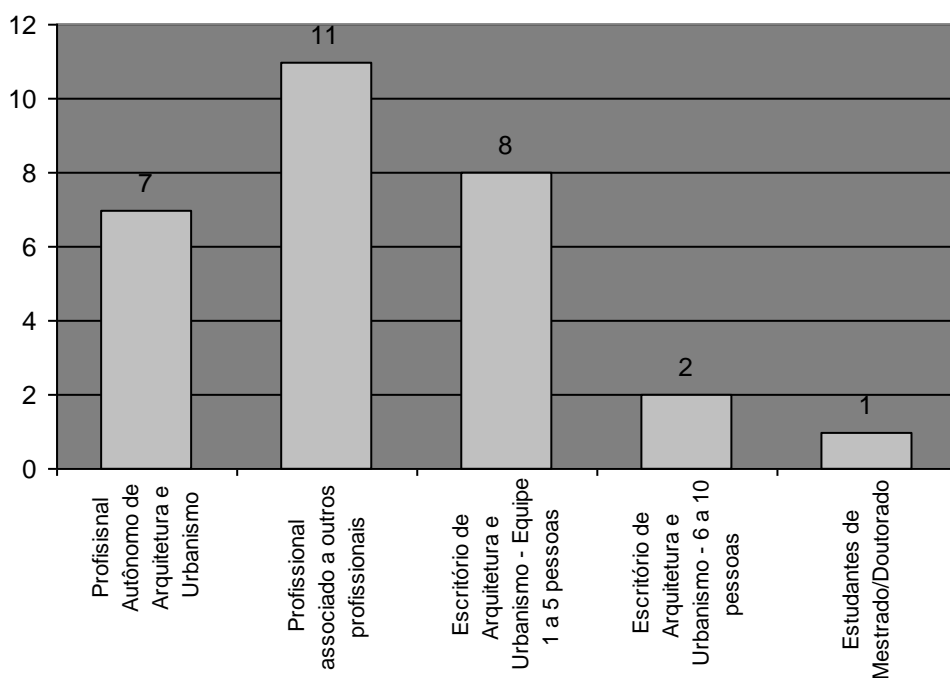


Gráfico 1: Categoria de atuação no mercado de trabalho. Fonte: acervo pessoal.

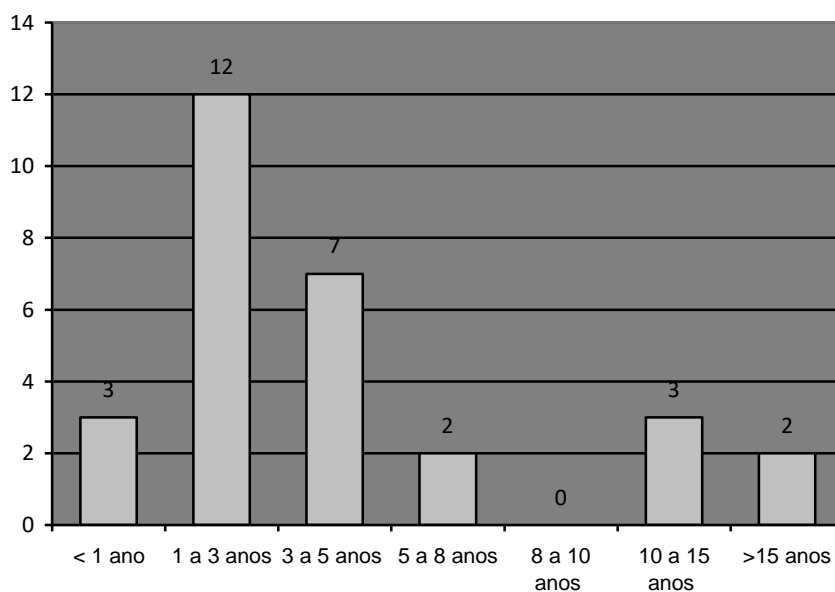


Gráfico 2: Tempo de atuação no mercado de trabalho. Fonte: acervo pessoal.

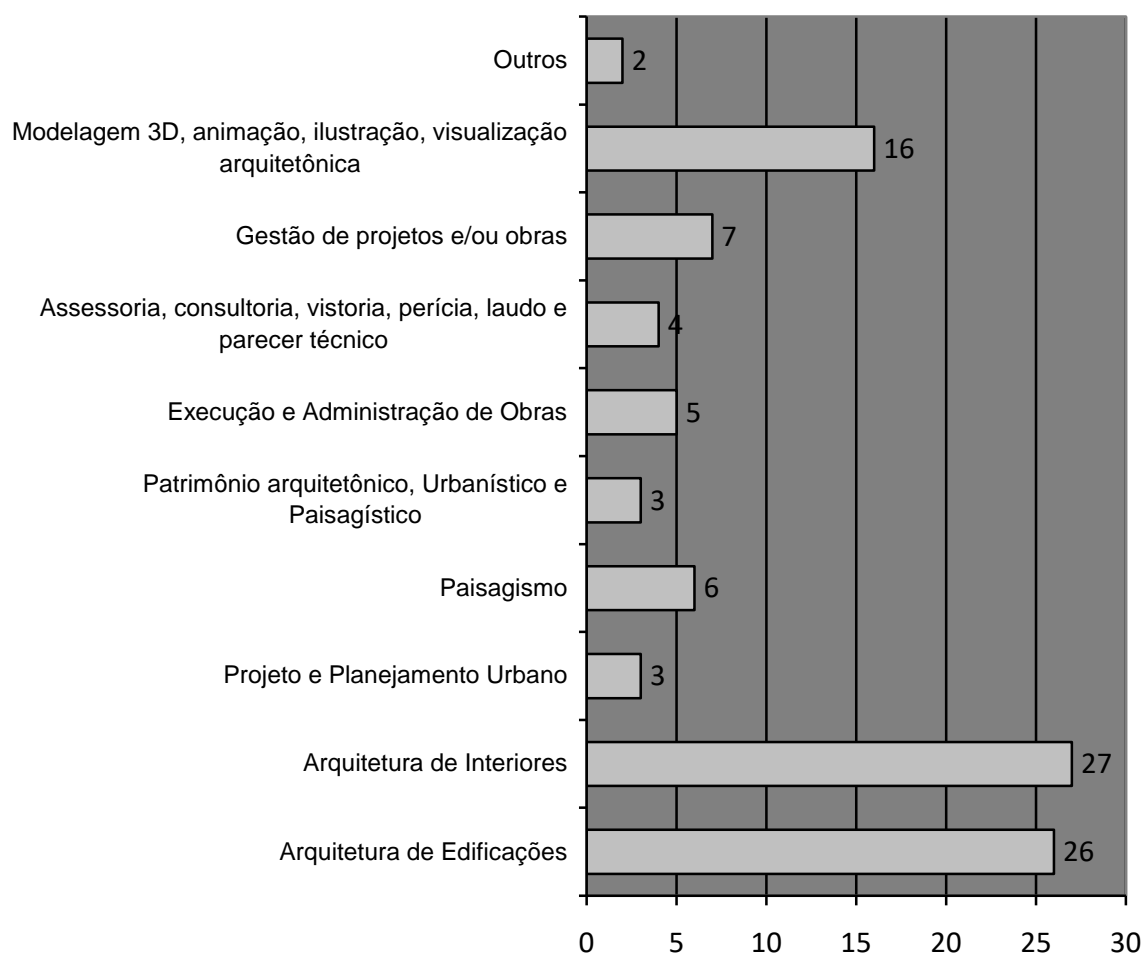


Gráfico 3: área de atuação no mercado de trabalho. Fonte: acervo pessoal.

O questionário contava com vinte e duas (22) perguntas sendo dezesseis (16) fechadas e seis (6) abertas divididas em sete (7) sessões: informações gerais (preenchimento opcional); atuação no mercado; gestão de pessoas; gestão financeira; gestão de marketing; gestão da produção e avaliações finais.<sup>8</sup>

### 4.3. Resultado e discussão

Ao longo desse trabalho foram abordadas, a partir de um referencial teórico, técnicas para implantação de um novo negócio em Arquitetura e Urbanismo, desde as atividades pré-implantação à documentação auxiliar para a otimização e bom

<sup>8</sup> Apêndice C: questionário completo

funcionamento do empreendimento. A partir de agora serão apresentados os resultados da pesquisa que buscou levantar as práticas de gestão usuais em escritórios de Arquitetura e Urbanismo de pequeno porte de Belo Horizonte a fim de compará-las com o recomendado.

Segundo Vendrame, Cruz e Silva (2015) o planejamento, e aqui se inclui plano e modelo de negócio, é um conjunto de estratégias administrativas aplicadas no contexto atual do negócio que influenciarão nas decisões futuras, para que essas sejam assertivas e eficazes.

Conforme Gráfico 4, dezoito (18) dos vinte e nove (29) respondentes afirmaram não possuir um plano e modelo de negócio a ser seguido nos seus escritórios. Apenas nove (9) possuem. Esse dado sugere que existe uma deficiência de planejamento na decisão de empreender em Arquitetura. O planejamento, que segundo Tófoli (2013, p. 39) in Vendrame, Cruz e Silva (2015) “é a função gerencial básica, aquela que precede as demais e constitui a base para as funções dos gerentes de organizar, influenciar e controlar” é deixado de lado no contexto aqui estudado.

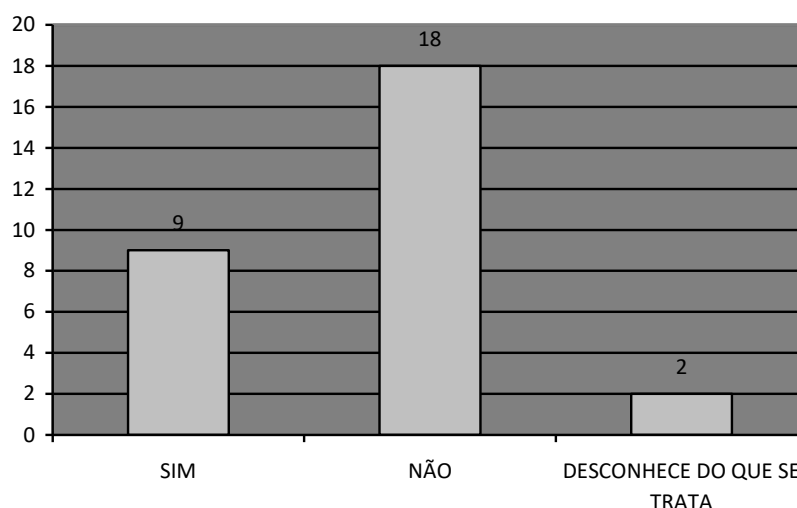


Gráfico 4: Conhecimento sobre modelo e plano de negócio. Fonte: acervo pessoal.

Como consequência de não haver um planejamento prévio do negócio, os dados coletados sobre a existência de um responsável específico para cada cargo e função de administração, produção, marketing, financeiro (GRAFICO 5) demonstram que a

maioria dos respondentes compartilham todas as tarefas entre os membros da equipe, muito porque muitas vezes escritórios de pequeno porte lidam com equipes bastante reduzidas ou até unitárias, quando o profissional Arquiteto trabalha sozinho. Apesar disso, é importante notar que o modelo de divisão parcial das tarefas, em que as administrativas, financeiras e de marketing tem um responsável específico mas as tarefas de produção são definidas de acordo com a demanda, sugere a especificidade inerente à profissão. É comum, conforme visto no Gráfico 3, que um mesmo escritório trabalhe em mais de uma área e, portanto, tenha demandas diferentes com as quais cada membro da equipe de produção se identifica melhor e as assume. No geral, nota-se um esforço em relação à organização interna das atividades, mesmo que não formal e definida por um plano.

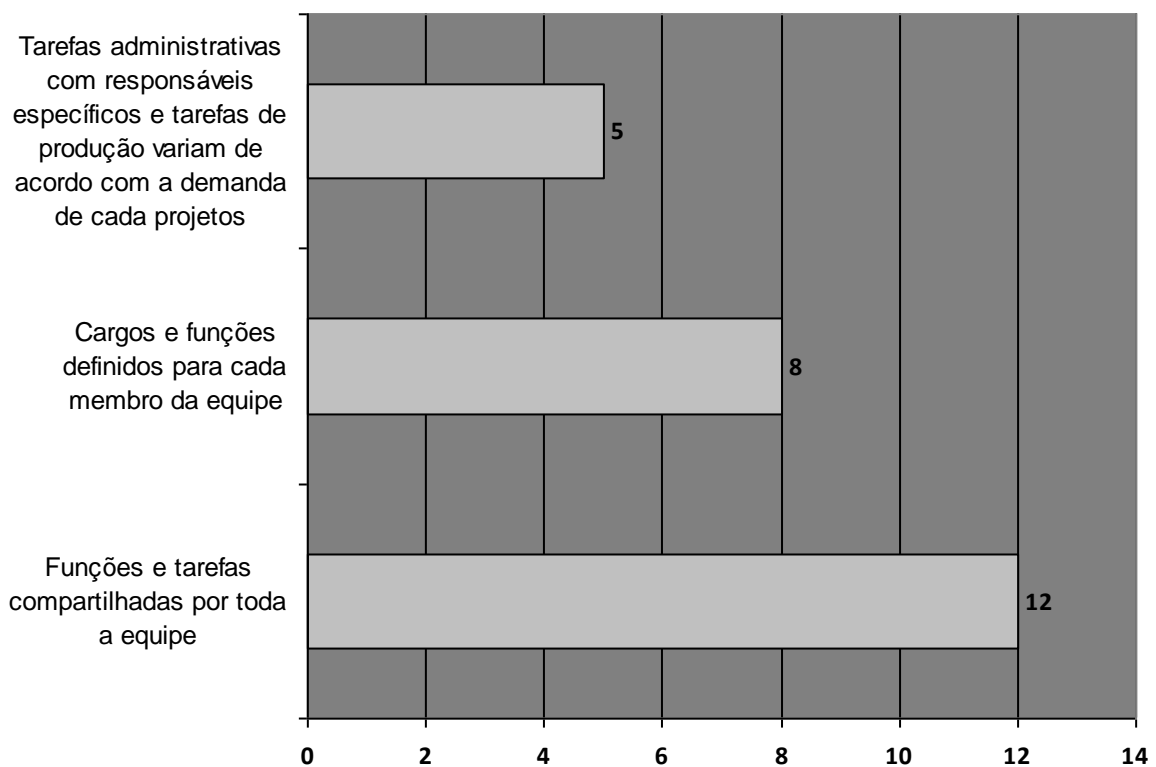


Gráfico 5: Divisão de cargos e funções nos escritórios de Arquitetura e Urbanismo.  
 Fonte: acervo pessoal.

A quarta sessão do questionário buscou levantar as práticas para gestão financeira dos escritórios. O Gráfico 6 demonstra que a grande maioria dos respondentes faz a gestão financeira internamente sendo que um dos sócios é o responsável, utilizando

de ferramentas como planilha de controle de entradas e saídas e análise de gastos fixos e variáveis do escritório, conforme apresenta o Gráfico 7.

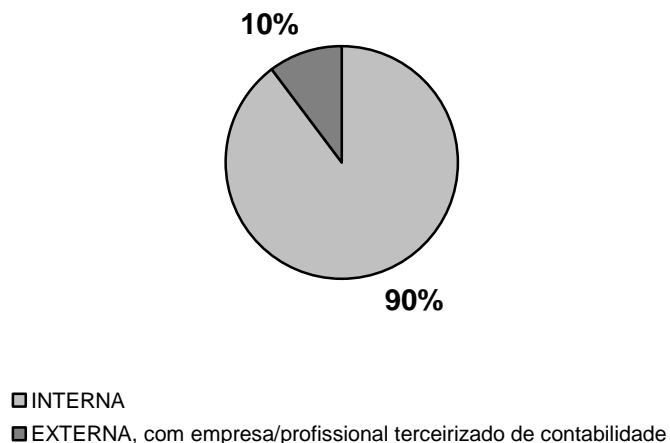


Gráfico 6: Gestão financeira nos escritórios de Arquitetura e Urbanismo.

Fonte: acervo pessoal.

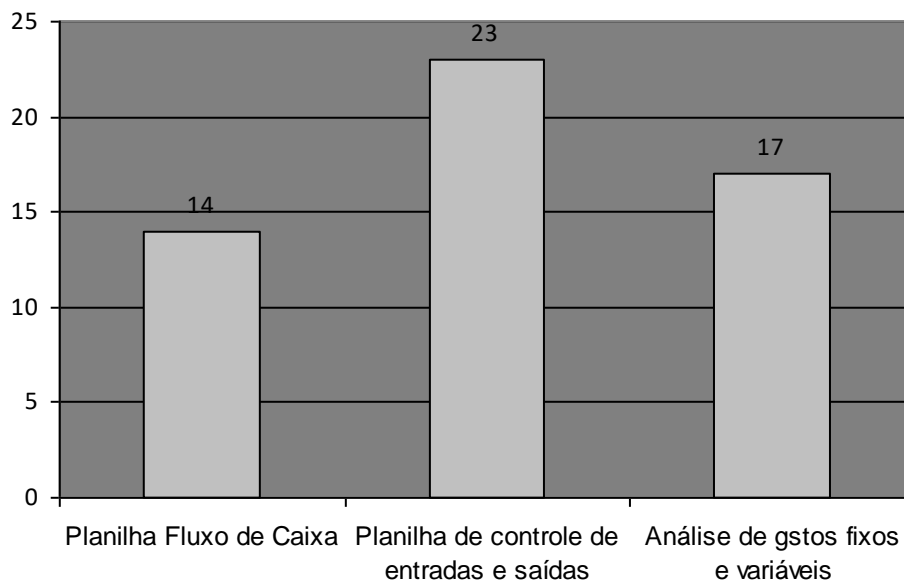


Gráfico 7: Ferramentas utilizadas na gestão financeira. Fonte: acervo pessoal.

Em relação à base comumente utilizada para o cálculo de honorários, o Gráfico 8 mostra que existe uma variedade de opções adotados pelos escritórios, como era de fato esperado e foi abordado no item 2.2.4.1 desse trabalho, já que se trata de serviços prestados e não produtos. A bibliografia tende à adoção do cálculo por

horas, que contempla os custos fixos e variáveis do escritório e neles os pró labores, entre outros, e os dados coletados refletem essa tendência.

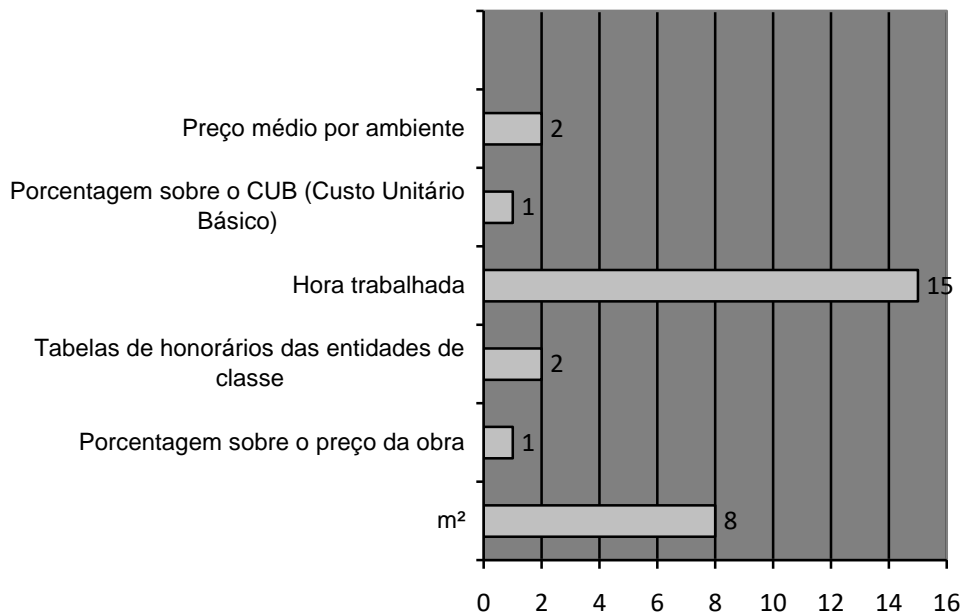


Gráfico 8: Ferramentas utilizadas como base para cálculo de honorários. Fonte: acervo pessoal.

Faz-se, ainda, uma conexão entre a forma de composição de preços e o tipo de serviço prestado. Por diversas vezes abordou-se o quão ampla é a área de atuação dos profissionais de Arquitetura e seus respectivos escritórios. Os questionários respondidos permitem associar, por exemplo, a cobrança “por ambiente” aos profissionais que lidam com modelagem 3D, visualização arquitetônica, fotografia. As tabelas de honorários das entidades de classe são muito usadas pelos escritórios que trabalham diretamente com serviços públicos e licitações, enquanto as formas de cobrança mais usuais que aparecem nos dados (metro<sup>2</sup> e por hora trabalhada) são usadas para os projetos de edificações e de interiores.

A gestão de marketing é outra estratégia a ser prevista em planejamento e aplicada ao longo do tempo no escritório, moldando-se às tendências de mercado na tentativa de alavancar as captações de clientes. Marketing não é apenas propaganda, portanto, a terceira sessão do questionário buscou levantar tanto as

estratégias de divulgação da marca quanto a rotina de contato com o cliente, que tende também a revelar aspectos importantes e constantemente considerados pelos clientes na hora da contratação.

O Gráfico 9 mostra que mais de 97% dos respondentes faz a gestão de marketing internamente, sendo que apenas 1 dos 29 profissionais relatou contar com profissional ou empresa especializada em marketing.

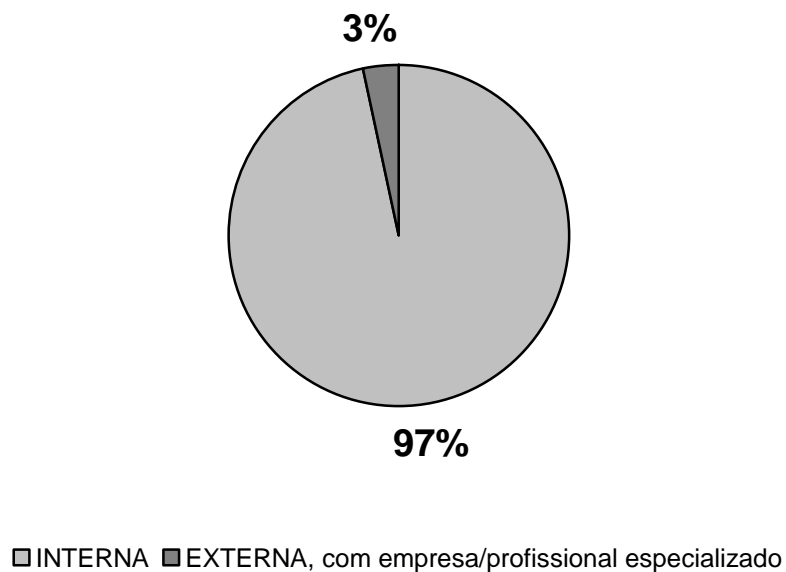


Gráfico 9: Gestão de marketing nos escritórios de Arquitetura e Urbanismo.

Fonte: acervo pessoal.

Diversas estratégias podem ser usadas para a divulgação da marca e, geralmente, trabalham juntas. O Gráfico 10 revela que a maioria dos escritórios utiliza de mais de um meio para divulgação da sua marca, sendo que duas ferramentas aparecem com grande destaque: rede de contatos e o aplicativo *Instagram*. Outros aplicativos de redes sociais, site e as parcerias com outros profissionais da construção civil aparecem logo em seguida.

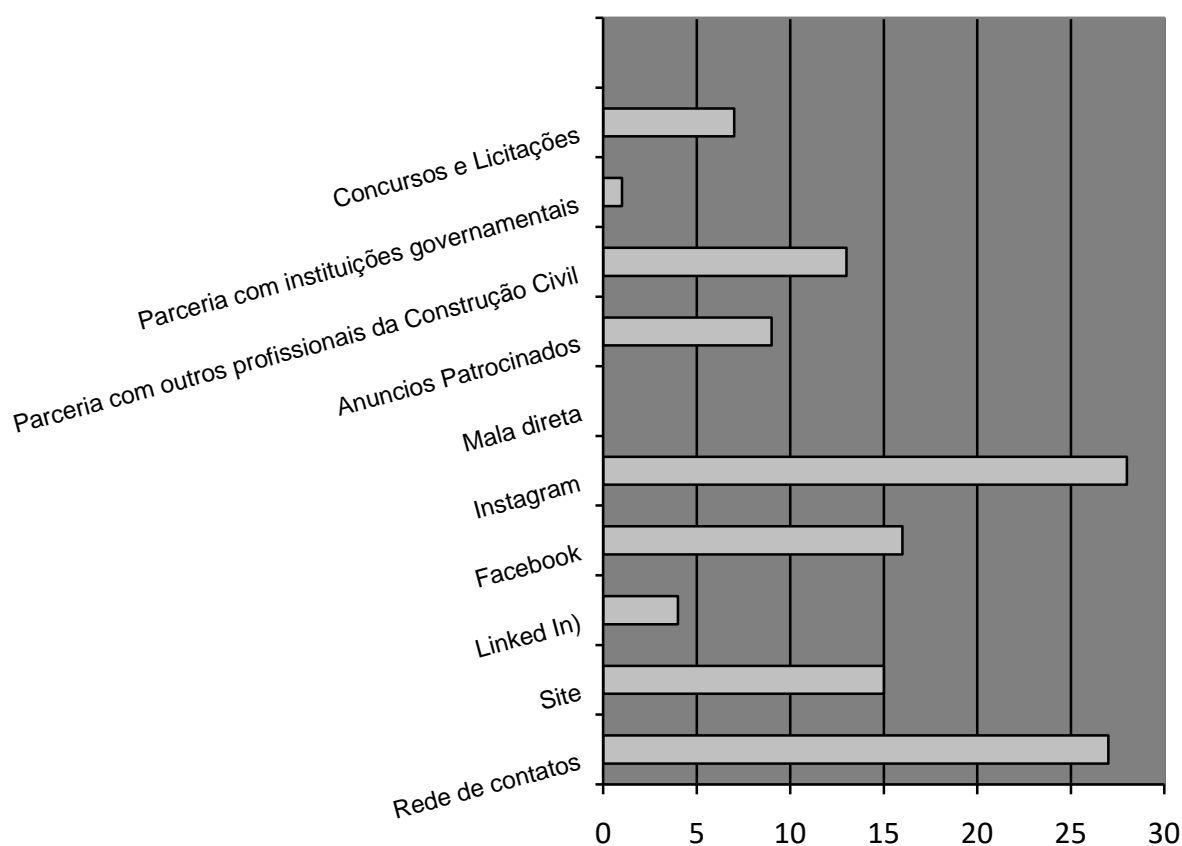


Gráfico 10: Estratégias para divulgação da marca. Fonte: acervo pessoal.

Mesmo com o advento da tecnologia e do uso das redes sociais, dentre as estratégias de captação de clientes, a mais expressiva, conforme mostra o Gráfico 11, é a rede de contatos dos profissionais. Foram citadas, de forma pouco relevante, a parceria com outros profissionais da construção civil e os concursos e licitações. Ressalta-se que uma boa gestão de marketing irá avaliar a conversão de clientes a partir de cada uma das estratégias a fim de focar naquela que trará novos contratos para o negócio, daí a importância de um bom planejamento desde a fundação do escritório, pois cada nicho em específico exige um novo direcionamento. Atualmente, o marketing digital está cada vez mais em ascensão e cabe aos profissionais adaptar a ferramenta à forma como pretende se apresentar ao mercado, aproveitando o que é possível oferecer a nível de conteúdo informativo ou de entretenimento.

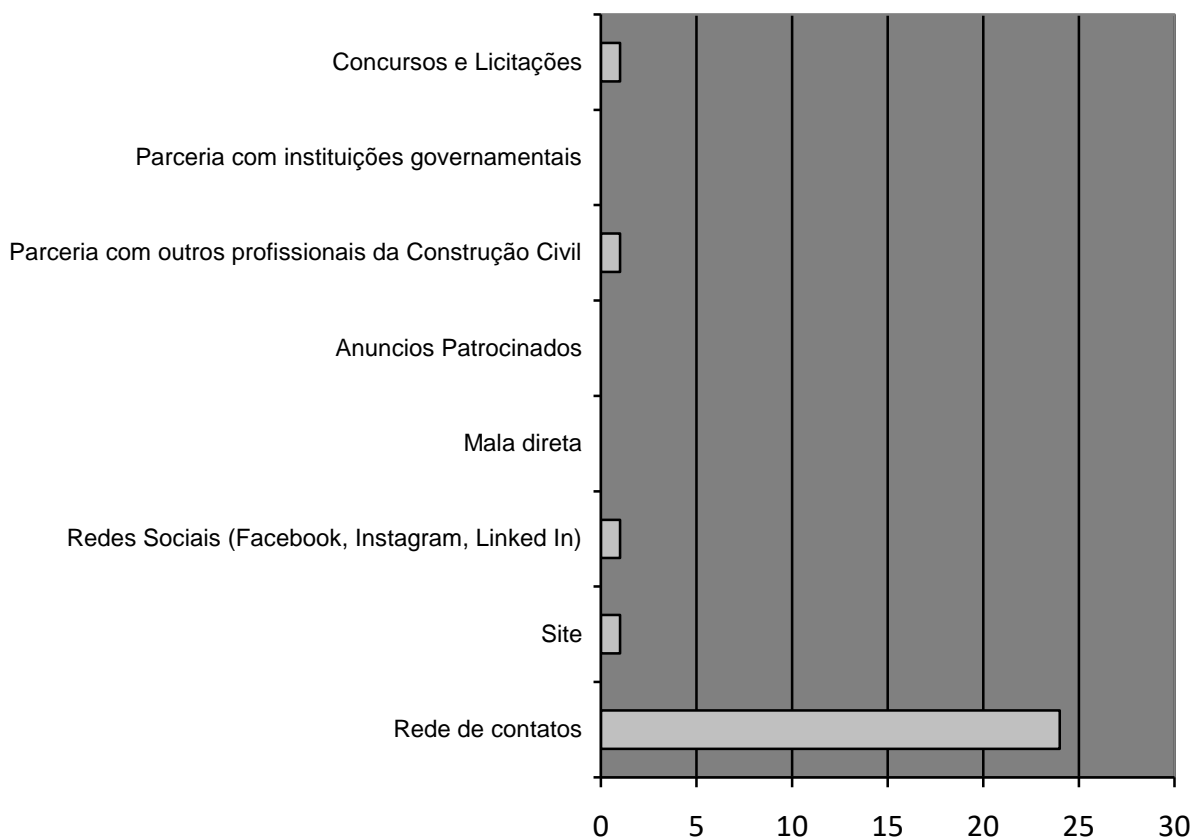


Gráfico 11: Estratégias para captação de clientes. Fonte: acervo pessoal.

Quando se trata da comunicação entre profissionais e clientes, algumas respostas foram recorrentes e abaixo destaca-se:

Respondente 1: “Nos comunicamos por telefone, *whatsapp*, e-mail em alguns casos e reuniões agendadas (no escritório, na obra ou na residência do cliente)”

Respondente 10: “O principal meio de comunicação é *WhatsApp*, mas o telefone sempre é um recurso. E-mail quase não é utilizado. Os encontros acontecem no próprio escritório ou na casa do cliente, exceto em casos de necessidade de visita a lojas e parceiros”

Respondente 12: “Me comunico com os clientes por telefone e *WhatsApp* no dia a dia, e por e-mail quando preciso que a informação fique documentada e para envio de arquivos. Os locais de encontro são o local do projeto/obra e salas de reuniões em *coworkings*”

Ressalta-se que a comunicação via aplicativo de mensagens foi citada por todos os respondentes, reforçando que tem sido a alternativa mais fácil para o contato entre profissionais e clientes quando se trata de assuntos corriqueiros durante o processo de projeto. Para tomadas de decisões e apresentações, as reuniões presenciais são indispensáveis e nesse caso os locais de encontro variam bastante entre escritório próprio, local da obra, residência dos interessados e *coworkings*, espaço este que aparece fortemente como alternativa para os profissionais/escritórios que não possuem sede própria e desejam receber bem seus clientes.

No geral, como mostra o Gráfico 12, a maioria dos respondentes avalia como crescente o desempenho do seu negócio ao longo do tempo reforçando que as estratégias de marketing, apesar de variadas para cada um dos escritórios, tem sido eficientes na opinião dos mesmos, ou seja, tem trazido bons retornos.

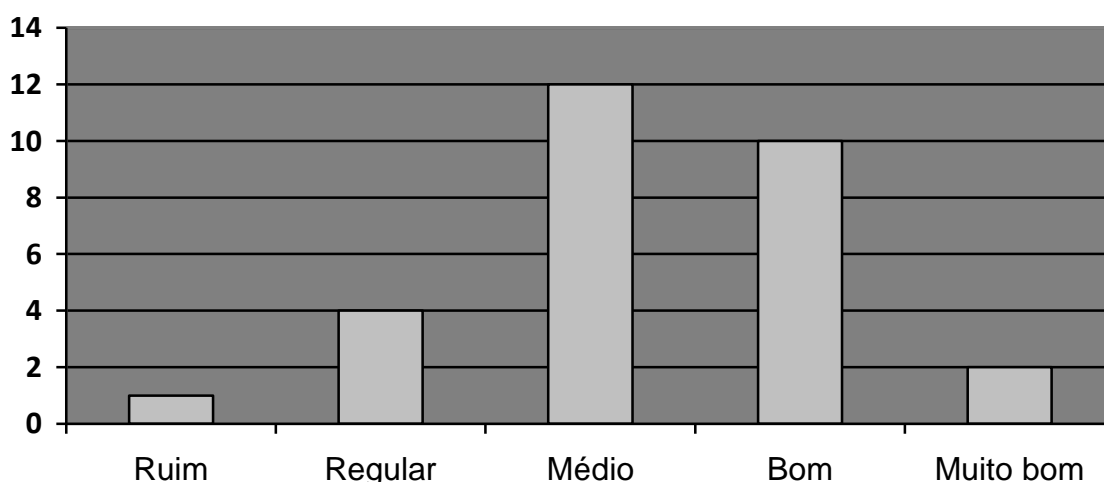


Gráfico 12: Avaliação de desempenho do negócio ao longo do tempo.

Fonte: acervo pessoal.

No Capítulo 3, Item 3.3, foram apresentados diversos modelos de controles internos que podem ser adotados pelos profissionais e escritórios a fim de otimizar o processo de projeto, independente da área de atuação no contexto de Arquitetura e Urbanismo. A sexta sessão de respostas buscou abordar as estratégias de gestão da produção comumente utilizadas pelos escritórios de pequeno porte avaliados e revela, de acordo com o gráfico 13, que 90% dos respondentes possui um controle

para apresentação dos serviços com orçamento (proposta) e fechamento de serviços (contrato), bem como utilizam bibliotecas para padronização de desenhos, salvamento de arquivos, armazenamento de dados.

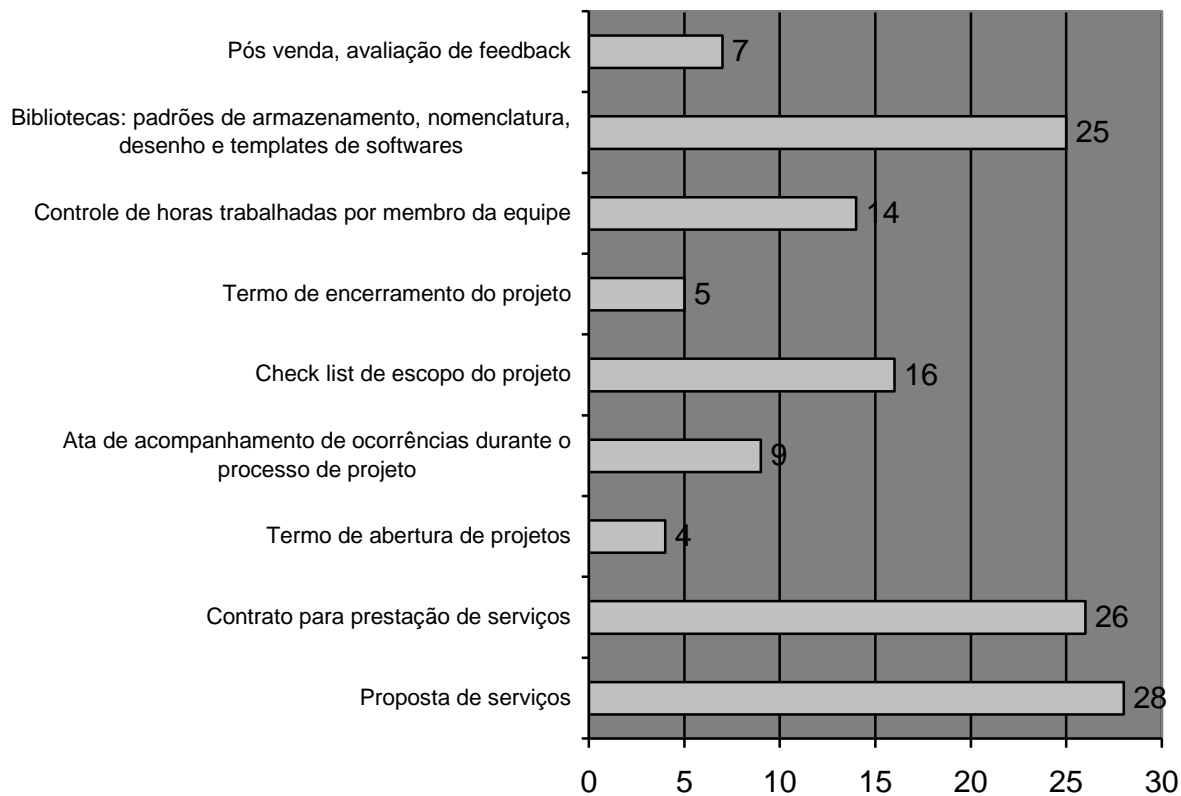


Gráfico 13: Estratégias para gestão da produção nos escritórios de Arquitetura e Urbanismo. Fonte: acervo pessoal.

No entanto esse levantamento revela, também, que outros documentos muito importantes para o registro do processo de projeto são muito pouco utilizados, como por exemplo os termos para abertura e fechamento do projeto. Apenas 17% dos respondentes relatou possuir um termo de encerramento (onde consta data e materiais entregues para os clientes confirmando a conclusão do contrato e evitando cobranças futuras indevidas). Da mesma forma, apenas 24% relata possuir uma estratégia pós-venda e avaliação de *feedback*, o que por vezes pode ser muito útil para ouvir a opinião dos clientes e evitar alguns erros com os próximos. Uma hipótese que justifica tais levantamentos é que manter um controle rigoroso sobre o processo de projeto requer disposição por parte dos administradores e um tempo específico destinado a isso, muitas vezes incompatível com a rotina dos escritórios

de pequeno porte que lidam com equipes reduzidas e se desdobram para atender às demandas.

Quando perguntados sobre como avaliam a administração das respectivas produções, 60% dos respondentes destacaram como “bom”, conforme mostra o Gráfico 14, apesar de 83% nunca ter contado com uma consultoria externa de gestão (GRÁFICO 15) e 55% evidenciar que sente a necessidade de reorganizar o seu negócio e introduzir novas ferramentas de gestão (GRÁFICO 16).

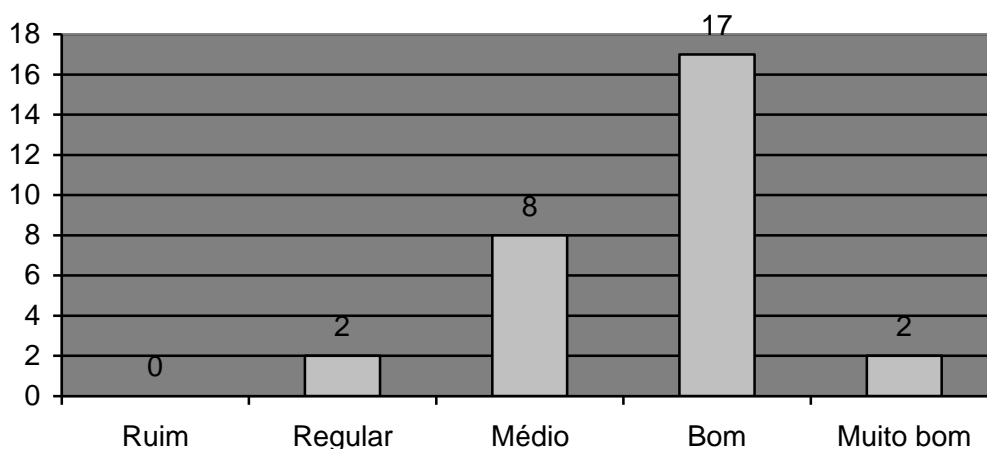


Gráfico 14: Avaliação da produção. Fonte: acervo pessoal.

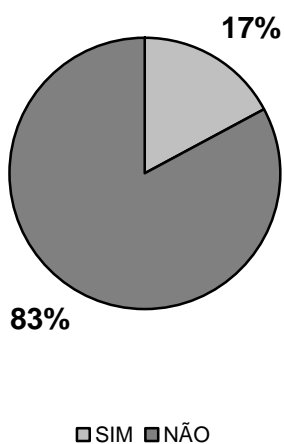


Gráfico 15: Escritórios e Arquitetura e Urbanismo que já contaram com consultoria na área de gestão.

Fonte: acervo pessoal.

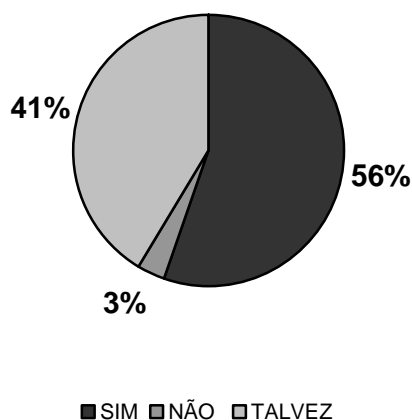


Gráfico 16: Escritórios de Arquitetura e Urbanismo que gostariam de contar com consultoria na área de gestão. Fonte: acervo pessoal

A última sessão do questionário buscou levantar quais são os maiores desafios na atuação do profissional de Arquitetura e Urbanismo que atua em escritórios de pequeno porte de Belo Horizonte/MG, segundo a opinião dos respondentes. A falta de valorização profissional, a baixa remuneração e a dificuldade na captação de clientes foram as respostas mais citadas, conforme pode ser visto no Gráfico 17 e refletem a realidade do mercado ainda bastante conservador em relação à atuação dos arquitetos.

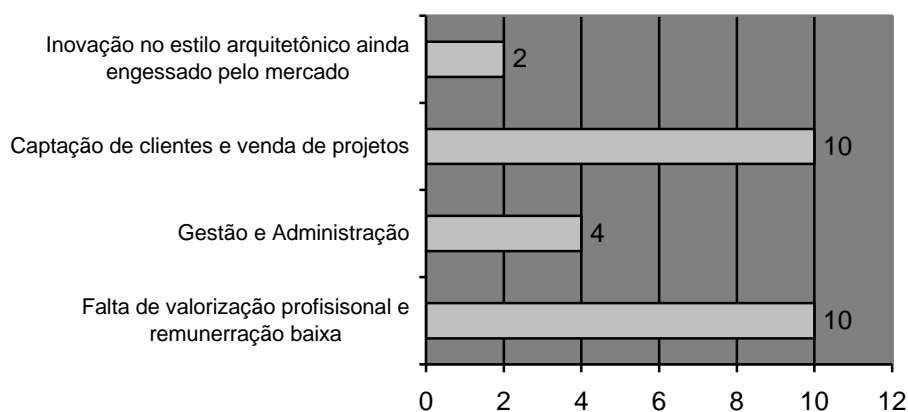


Gráfico 17: Desafios na atuação do profissional de Arquitetura e Urbanismo. Fonte: acervo pessoal.

Abaixo, algumas respostas que exemplificam os dados do Gráfico 17:

**Respondente 7:** “Empreender, sendo que nunca fomos preparados para isso.”

**Respondente 23:** “Acho que o principal é entrar em nichos de mercado não convencionais, uma vez que é um mercado ainda bem tradicional, o que exige muitas vezes uma postura de trabalho diferente da que estamos pretendendo. Além disso, conseguir cobrar adequadamente de acordo com as horas trabalhadas e equilibrar os retornos financeiros mês a mês.”

**Respondente 25:** “A nossa cultura, que não valoriza o projeto como fundamental para o bom êxito da execução da obra e falta de compreensão e respeito aos direitos autorais.

Ainda na mesma perspectiva de identificar os impasses para empreender no mercado de Arquitetura e Urbanismo, o Gráfico 18 aponta que captação de clientes foi citada por 69% dos respondentes e, como consequência da não captação, a instabilidade financeira dos empreendedores também aparece em 55% das respostas, confirmando que iniciar um negócio é sempre um desafio e requer boas estratégias para o seu bom funcionamento.

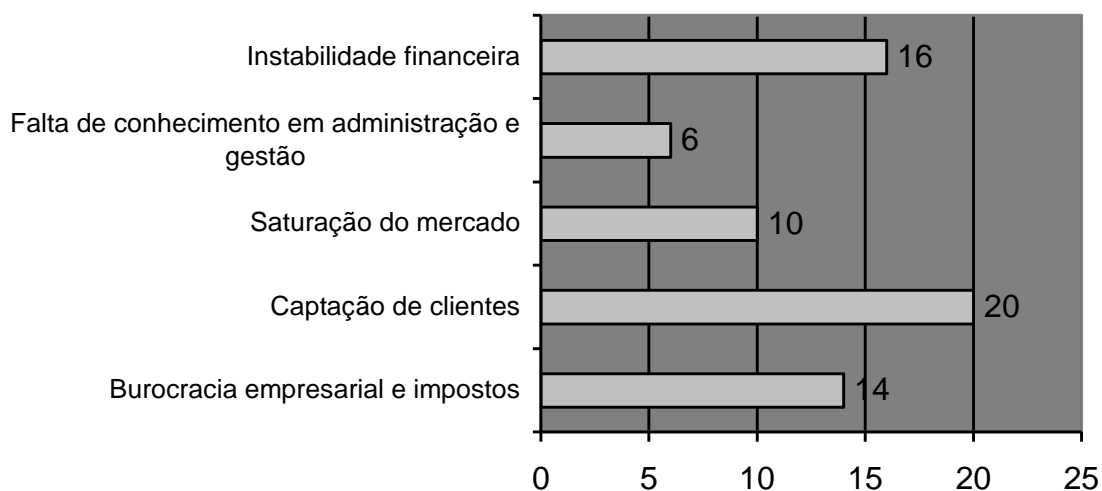


Gráfico 18: Desafios para empreender em arquitetura e Urbanismo.

Fonte: acervo pessoal.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Empreender em Arquitetura e Urbanismo exige habilidades que vão além de apenas questões técnicas ou financeiras. Como qualquer outro negócio, merece ser administrado para produzir serviços de qualidade, inspirar confiança aos empregados e fornecedores, valorizar a profissão, ser lucrativo e, acima de tudo, garantir as melhores condições para o exercício profissional digno.

Atualmente, a gestão de escritórios de pequeno porte de Arquitetura é feita organicamente, de acordo com as demandas que surgem ao longo do tempo. É importante e, ao mesmo tempo possível, que técnicas de gestão já existentes e muito utilizadas em outros setores sejam aplicadas para o contexto da produção arquitetônica. No entanto, manter um controle rigoroso sobre a administração e o processo de projeto de um escritório requer disposição por parte dos administradores e um tempo específico destinado a isso, muitas vezes incompatível com a rotina dos escritórios de pequeno porte que lidam com equipes reduzidas e se desdobram para atender às demandas.

A primeira etapa após a decisão de empreender é a formulação de um plano de negócio. Ele serve como fundamento para traçar objetivos e organizar as funções administrativas que se dividem basicamente em quatro grupos: administração de pessoas, financeira, de marketing, e de produção. Essas são estratégias para minimizar ou superar os maiores desafios de empreender em Arquitetura e Urbanismo: captar clientes com regularidade e manter as receitas do escritório estáveis.

Negligenciar as estratégias gerenciais e não transformá-las em rotina dentro de um negócio, pode atrasar o cumprimento de metas e objetivos e, conseqüentemente, a expansão do empreendimento. Assim como as ferramentas técnicas e de desenho são usadas para expressar a arquitetura, a administração das rotinas do escritório merece um planejamento cuidadoso e, para tanto, é preciso desenvolver manuais, algoritmos, tabelas, controles para que o negócio seja independente. Tão importante quanto, é o um controle eficiente dos custos.

Conforme levantado nas hipóteses desse trabalho e confirmado através de pesquisa de mercado, comumente Arquitetos e Urbanistas trabalham com equipes reduzidas, ou em associação com outros profissionais também Arquitetos, bem como contam com pouco recurso inicial. Isso faz, de fato, com que as etapas de planejamento sejam deixadas a posteriori. Aproximadamente 70% da amostra aqui consultada não possui, por exemplo, um plano de negócios a ser seguido em seus escritórios.

Outro dado importante a ser destacado é a dificuldade de Arquitetos e Urbanistas em definir um nicho específico de atuação e, assim, se inserir no mercado das especialidades. Os dados levantados apontam que 90% dos profissionais mesclam pelo menos duas atividades (geralmente arquitetura de edificações e arquitetura de interiores) na sua cartela de serviços oferecidos. A consequência disso está, também, na dificuldade de traçar estratégias de marketing que atendam a esses mercados diferentes, tanto em relação aos produtos desenvolvidos quanto aos clientes atendidos.

O profissional Arquiteto e Urbanista e o mercado de pequenos escritórios dessa área possuem diversas especificidades, enquanto prestadores de serviço, a serem observadas para a sua administração. A principal delas é que existe muito valor agregado ao negócio e ao produto que deve ser sempre reconhecido e evidenciado como um recurso valioso, um diferencial competitivo e, portanto, deve ser monetizado. É importante saber lidar com todas as variáveis que se aplicam aos negócios de Arquitetura e Urbanismo, expandir os conhecimentos na área de gestão de escritórios e buscar sempre a eficiência, métodos mais produtivos, aumentar a rentabilidade e minimizar os riscos de se empreender nessa área.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVARENGA NETO ACADEMY. **Plano de Negócios Escritório – Arquitetura, Engenharia e Design: Um roteiro para te auxiliar no planejamento e desenvolvimento do seu escritório.** São Paulo, SP, 1.ed. Disponível em: <https://conteudo.alvarenganeto.com.br/e-book-plano-de-negocios>. Acesso em: 15 de abril de 2019.

CAMBIAGHI, Henrique; AMÁ, Roberto. **Manual de escopo de projetos e serviços de Arquitetura e Urbanismo.** 3.ed. São Paulo, 2019.

CARVALHO, M.; RABECHINI JR., R. **Construindo competências para gerenciar projetos: teoria e casos.** 2.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

DI TONI, D.; MILAN, G. G.; SCHULER, M. **Gestão de imagem: desenvolvendo um instrumento para a configuração da imagem de produto.** Anais do Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração. Curitiba: ENANPAD, 2004.

DUCKER, Peter F. **O Gerente eficaz.** 1.ed. Rio de Janeiro, RJ: Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1990. 166p.

FALCONI, Vicente. **O Verdadeiro Poder.** 2. ed. - Nova Lima: FALCONI Consultores de Resultado, 2009.

GUIMARÃES, Julia KOSCIUK. **Gestão de Escopo na Atividade do Arquiteto.** Gestão de Projetos em Engenharia e Arquitetura Instituto de Pós-Graduação, IPOG. Florianópolis, SC, 2014.

HELDMAN, K. **Project management professional exam – study guide.** Indianápolis: Wiley Publishing, 2009.

LIMA, Virginia Falcão de Oliveira. **Gestão de escritórios de Arquitetura e Urbanismo.** Revista Especialize On-line IPOG, Goiânia, Ano 8, v. 01, n.14, dezembro. 2017.

MANCUSO, Clarice. **Gestão de Arquitetura e Interiores.** 1.ed. Porto Alegre, RS: Editora Sulina, 2016. 246p.

MELHADO, Silvio Burrattino. **Gestão, cooperação e integração para um novo modelo voltado a qualidade do processo de projeto na construção de edifícios.**

Tese (Livredocência) - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

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

MOREIRA, Bruna. **Descubra o que é nicho de mercado e como definir o seu.** 2018. Disponível em: <https://rockcontent.com/blog/nicho-de-mercado/>. Acesso em: 15 de abril de 2018.

NELSON, Charles. **Managing Quality in Architecture. A Handbook for Creators of the Built Environment.** Architectural Press, Oxford, UK, 2006. 318p.

OLIVEIRA, Otávio J.; MELHADO, Silvio Burrattino. **Organização e gestão de empresas de projeto.** In: MELHADO, Sílvio Burrattino (org). Coordenação de Projetos de Edificações. 1.ed. São Paulo: O Nome da Rosa, 2005. p. 89 – 102.

PADILHA, Ênio. **Marketing para Engenharia e Arquitetura.** 10.ed. Balneário Camboriú, SC: OitoNoveTrês Editora, 2019. 157p.

PADILHA, Ênio. **Administração de escritórios de Arquitetura e Engenharia.** 3.ed. Balneário Camboriú: OitoNoveTrês Editora, 2017. 169p.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide).** Newtown Square, Pennsylvania-USA, 2. ed.

SEBRAE. **Ideias de negócio: como montar um escritório de Arquitetura.** São Paulo, SP, 2015.

SEBRAE. **Plano de Negócio: por que ele é tão importante para abrir sua empresa?.** Paraná, 2014.

VENDRAME, Francisco César; CRUZ, Bruna Carolina da; SILVA, Rafael Victor Ostetti da. **Plano de negócios e planejamento: sua importância para o empreendimento.** V Encontro Científico e Simpósio de Educação Unisalesiano. Centro Universitário Católico Unisalesiano Auxilium Lins, São Paulo, SP, 2015.

## 7. APÊNDICES

### 7.1. Modelo para proposta de serviços de Arquitetura e Urbanismo

(INSERIR CABEÇALHO COM LOGOMARCA, DATA E NOME DOS CLIENTES)

#### PROPOSTA PARA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE PROJETO BÁSICO DE ARQUITETURA E PROJETO ARQUITETÔNICO PARA EXECUÇÃO

### 1. DESCRIÇÃO

---

#### 1. PROJETO ARQUITETÔNICO PARA EXECUÇÃO

O projeto arquitetônico residencial sito à (...) **compreende as ÁREAS INTERNAS E EXTERNAS da edificação**, com aproximadamente  $Xm^2$ , e contém em sua totalidade:

1. Planta de situação do imóvel;
2. Implantação da edificação no terreno;
3. Planta técnica arquitetônica;
4. Planta de layout;
5. Plantas de piso e forro/luminotécnica;
6. Planta de cobertura e drenagem;
7. Cortes internos e externos gerais;
8. Elevações das fachadas principais;
9. Detalhamentos gerais de marcenaria, marmoraria e demais necessários para a compreensão e execução da proposta;
10. Especificação dos revestimentos e materiais a serem utilizados com acompanhamento em lojas para escolha;
11. Imagens digitais de simulação do resultado.

#### 2. PROJETO PAISAGÍSTICO

1. Planta paisagística
2. Especificação das espécies, forrações e pavimentações
3. Detalhes para execução, em caso de necessidade
4. Projeto luminotécnico para área externa

### 2. ETAPAS DO TRABALHO

---

**2.1. ESTUDO PRELIMINAR:** proposta para a implantação da edificação, configuração dos cômodos e aproveitamento das áreas externas, conforme informações extraídas da reunião inicial com o cliente. Nesta etapa o

CONTRATANTE fará considerações sobre o projeto inicialmente apresentado, para que, caso necessário, a proposta seja mais bem adequada às suas necessidades.

2.1.1 Esta etapa compreende:

A. Apresentação dos seguintes materiais técnicos, com reunião para apresentação e explicação da proposta:

1. Uma (1) Maquete Digital a ser apresentada da forma escolhida pelo CONTRATADO;

2.1.2 Prazos: a etapa em questão tem EM SUA TOTALIDADE prazo de entrega por parte do CONTRATADO de **X dias úteis** a partir da assinatura do contrato e disponibilização por parte do CONTRATANTE dos materiais referidos no item 5. Há possibilidade de acordo prévio de alteração do prazo pelas partes.

**2.2 ANTEPROJETO:** revisão da proposta do Estudo Preliminar a partir das considerações, observações e sugestões do CONTRATANTE, a ser concluída em até **X (por extenso) reuniões**.

2.2.1 Esta etapa compreende:

A. Apresentação da maquete eletrônica e 01 (uma) entrega dos seguintes materiais técnicos, com reunião para explicação da proposta:

1. 01 (uma) Planta Técnica;
2. 01 (uma) Planta de Layout;
3. Cortes tanto quanto necessários
4. Imagens Digitais de simulação do resultado;
5. Especificação sumária dos materiais a serem utilizados.
6. 01 (uma) Planta de Piso;
7. 01 (uma) Planta de Forro;
8. Detalhes sumários de marmoraria e marcenaria.

2.2.2 Prazos: a etapa em questão tem EM SUA TOTALIDADE prazo de entrega por parte do CONTRATADO de **X dias úteis** a partir da data de entrega da última etapa. Há possibilidade de acordo prévio de alteração do prazo pelas partes.

**2.3. PROJETO ARQUITETÔNICO PARA EXECUÇÃO:** revisão da proposta do Anteprojeto a partir das considerações, observações e sugestões do CONTRATANTE, e elaboração de caderno técnico arquitetônico e orçamentos. Acompanhamento e compatibilização de projetos complementares.

2.3.1 Esta etapa compreende:

A. 01 (uma) entrega dos seguintes materiais técnicos, com reunião para apresentação e explicação da proposta:

1. 01 (uma) Planta de situação do imóvel;
2. 01 (uma) Planta de implantação da edificação no terreno;
3. 01 (uma) Planta técnica arquitetônica;
4. 01 (uma) Planta de layout;
5. 01 (uma) Planta de piso
6. 01 (uma) Planta de forro

7. 01 (uma) Planta de cobertura e drenagem;
8. Cortes internos e externos gerais;
9. Elevações das fachadas principais;
10. Detalhamentos gerais de marcenaria, marmoraria e demais necessários para a compreensão e execução da proposta;
11. Especificação dos revestimentos e materiais a serem utilizados com acompanhamento em lojas para escolha;

**Em caso de contratação do PROJETO PAISAGÍSTICO essa etapa inclui também:**

1. Planta paisagística
2. Especificação das espécies, forrações e pavimentações
3. Detalhes para execução, em caso de necessidade
4. Projeto luminotécnico para área externa.

2.3.2 Prazos: a etapa em questão tem prazo de entrega por parte do CONTRATADO de **X dias úteis para o PROJETO ARQUITETÔNICO DE CONSTRUÇÃO** a partir da aprovação do projeto pelo CONTRATANTE e **X dias úteis para o PROJETO PAISAGÍSTICO** a partir da consolidação do projeto para construção, com possibilidade de acordo prévio de alteração do prazo pelas partes.

**2.4. ASSESSORIA:** (X) visitas a lojas para a aquisição de mobiliário, acabamentos, dentre outros artigos indicados pelo CONTRATADO no projeto. Visitas extra terão custo adicional.

**2.5. ACOMPANHAMENTO:** visitas para acompanhamento do andamento da obra com frequência avaliada pelo CONTRATADO a fim de orientar a execução dos serviços.

### **3.PRAZOS**

---

3.1 Os serviços do item 2.1. (ESTUDO PRELIMINAR) serão apresentados em até X dias úteis.

3.2 Os serviços do item 2.2. (ANTEPROJETO) terão início logo da discussão e aprovação do item 2.1. e serão apresentados em até X dias úteis.

3.3 Os serviços do item 2.3. (PROJETO ARQUITETÔNICO PARA EXECUÇÃO) terão início logo após a discussão e adequação de 2.2. e deverão ser apresentados em até X dias úteis, sendo X dias úteis para a entrega do PROJETO ARQUITETÔNICO PARA EXECUÇÃO e X dias úteis para a entrega do PROJETO PAISAGÍSTICO.

3.4 Os serviços do item 2.4. e 2.5. serão agendados de acordo com a necessidade da execução do projeto e obra.

#### 4.VALORES

---

O valor do PROJETO ARQUITETÔNICO PARA EXECUÇÃO supracitado relativos à aproximadamente  $Xm^2$  da unidade ( $Xm^2$  de área interna e  $Xm^2$  de área externa) é de R\$XXXX (escrever valor por extenso) sendo R\$XXXX (escrever valor por extenso) referentes ao projeto básico de arquitetura e R\$XXXX (escrever valor por extenso) referentes ao Registro de Responsabilidade Técnica (RRT) a ser expedido, a serem pagos do seguinte modo:

A. Descrever proposta de parcelamento

#### 5.MATERIAL A SER PROVIDENCIADO

---

- Informações básicas do terreno cedidas pela Prefeitura Municipal.
- Levantamento planialtimétrico do terreno com curvas de nível de 0,5m em 0,5m.
- Convenção do condomínio, caso houver.

**Validade da proposta: X dias**

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 20\_\_

Responsáveis técnicos e respectivos números do conselho de classe

## 7.2. Modelo de contrato de serviços de Arquitetura e Urbanismo

### **CONTRATO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS PROFISSIONAIS DE ELABORAÇÃO DE PROJETO ARQUITETÔNICO DE REFORMA**

Através do presente instrumento particular de contrato que celebram entre si, de um lado \_\_\_\_\_ (nome), \_\_\_\_\_ (nacionalidade), portador (a) do CPF n.º \_\_\_\_\_, R.G. n.º \_\_\_\_\_, residente e domiciliado (a) em \_\_\_\_\_ (endereço), \_\_\_\_\_ (cidade/UF), doravante simplesmente denominado de **CONTRATANTE**, e de outro a arquiteta e urbanista XXXXXX com inscrição no CAU n.º \_\_\_\_\_, CPF n.º \_\_\_\_\_, doravante denominado simplesmente **CONTRATADO**, com fundamento nas normas constantes do Código Civil Brasileiro, Código Nacional do Consumidor, Lei Federal n.º 12.378/2010, Resolução n.º 21 (Atribuições) e Resolução n.º 64 (Tabela de Honorários), do CAU/BR, sendo regido por essas leis, independente do que consta em suas cláusulas, têm justo e contratado entre si o que segue:

*(Obs: Atenção para necessidade de inclusão de terceiros e/ou anuentes)*

#### **CLÁUSULA PRIMEIRA – DO OBJETO**

1.1. O presente contrato tem como objeto a elaboração de um Projeto Arquitetônico relativo a (...), consubstanciado em X PAVIMENTOS medindo aproximadamente X m<sup>2</sup> em condomínio edifício, sito à (endereço: Rua/Avenida/Travessa, número, lote, quadra, parcelamento, bairro, CEP, zona, região urbana, cidade).

#### **CLÁUSULA SEGUNDA - ESPECIFICAÇÃO DO OBJETO**

2.1. O Projeto será desenvolvido de acordo com as especificações preliminares do CONTRATANTE e a Proposta (Anexo I) que faz parte integrante do presente instrumento, definidas pelas etapas e prazos determinados nas cláusulas seguintes, elaboradas de acordo com as normas do Código de Obras Municipal.

#### **CLÁUSULA TERCEIRA – DAS ETAPAS E PRAZOS**

3.1. As etapas do desenvolvimento do objeto do presente contrato serão elaboradas e desenvolvidas com base na NBR 13532, conforme Anexo I, que faz parte integrante do presente instrumento.

3.2. Os prazos para conclusão dos trabalhos serão aqueles especificados no Anexo I e estarão condicionados ao cumprimento pelo CONTRATANTE de seus próprios prazos de aprovação.

3.3. Na assinatura do presente contrato o CONTRATANTE deverá entregar ao CONTRATADO toda documentação necessária para o desenvolvimento do Estudo Preliminar.

3.4. Todos os documentos técnicos (desenhos e textos) produzidos em cada etapa de elaboração do projeto de arquitetura deverão ser submetidos à avaliação do CONTRATANTE ao final dos prazos estabelecidos no Anexo I.

3.5. Os documentos técnicos (desenhos e textos) que forem rejeitados parcial ou totalmente devem ser revistos ou alterados apenas pelo autor do projeto segundo o número de revisões especificadas no Anexo I.

3.6. A aceitação, pelo CONTRATANTE, dos documentos técnicos (desenhos e textos) produzidos em cada etapa da elaboração do projeto de arquitetura, dentro do prazo estipulado, é condição indispensável para que seja iniciada a elaboração da etapa subsequente. Se este prazo for ultrapassado, sem a devida manifestação do CONTRATANTE, o autor do projeto pode se considerar autorizado ao prosseguimento dos serviços.

3.7. A aceitação deve ser formalizada pelo CONTRATANTE através de documentos fornecidos pelo autor do projeto. Esta aceitação não será dependente da avaliação das demais atividades técnicas (projetos complementares).

#### **CLÁUSULA QUARTA – DOS HONORÁRIOS**

4.1. Pela elaboração dos serviços ora contratados o CONTRATANTE pagará ao CONTRATADO a importância de R\$XXXXXXXXX (XXXXXXXXX mil reais), da seguinte forma:

1ª Parcela – R\$ ..... (valor por extenso), na assinatura do contrato;

2ª Parcela – R\$ ..... (valor por extenso), mediante a apresentação do protocolo do projeto na Prefeitura;

3ª Parcela – R\$ ..... (valor por extenso), 30 (trinta) dias após a apresentação do protocolo do projeto na Prefeitura;

4.2. O pagamento será feito mediante (transferência bancária, depósito em conta, pagamento em moeda corrente, etc), e, em um prazo de até 05 (cinco) dias corridos após a data de efetivação do mesmo o recibo será fornecido ao CONTRATANTE.

4.3. É de responsabilidade exclusiva do CONTRATADO o recolhimento dos impostos, taxas e emolumentos, federais, estaduais e municipais, contribuições parafiscais e previdenciárias, que incidirem sobre a remuneração estipulada no presente contrato.

4.4. Todas as despesas efetuadas pelo CONTRATADO, ligadas direta ou indiretamente com o objeto do contrato, outras taxas, emolumentos, custas, entre outros, ficarão a cargo do CONTRATANTE, e serão informadas no final de cada etapa.

4.5. Todas as despesas pagas pelo CONTRATADO e que não tiverem sido adiantadas pelo CONTRATANTE, deverão ser reembolsadas, mediante apresentação dos comprovantes quitados, ou recibo, devidamente preparado e assinado pelo CONTRATADO.

4.6. Não está incluído no preço ora ajustado o que segue abaixo, cujos pagamentos e contratações serão de inteira responsabilidade do CONTRATANTE:

4.6.1. Projetos de Fundação, Estrutural, Elétrico, Hidrossanitário, Estudo de Impacto de Vizinhança, Licenças Ambientais, Bombeiro e todo e qualquer outro projeto complementar que se faça necessário;

4.6.2. Responsabilidade técnica pela execução e acompanhamento da obra;

4.6.3. Registro na Prefeitura, taxas, emolumentos, impostos, matrícula no INSS e demais impostos referentes para aprovação de projeto e emissão de alvará;

4.7. Se eventualmente houver acréscimo nos serviços contratados, em percentual acima de 10% do que foi previamente acordado, os custos decorrentes serão cobrados em separado com a elaboração de adendo ao contrato. Fica acordado que para cada metro de construção que for aumentado no projeto (extrapolado o limite de 10%) será acrescido o valor de R\$ X (Tantos reais), por metro quadrado.

4.8. Será igualmente cobrada em separado as modificações feitas pelo CONTRATANTE, se elas forem posteriores à etapa já aprovada ou excedentes ao número de modificações por etapa especificada no Anexo I.

4.9. As partes estabelecem que havendo atraso no pagamento dos honorários, serão cobrados juros de mora na proporção de 1% (um por cento) ao mês, correção monetária pelo IGPM – Índice Geral de Preços do Mercado – da FGV, ou outro índice que o substituir, além das custas processuais e honorários advocatícios, caso ocorra a rescisão contratual por inadimplência e ação judicial.

#### **CLÁUSULA QUINTA - DAS OBRIGAÇÕES DO CONTRATANTE**

5.1. Viabilizar a conclusão do projeto dentro dos prazos estipulados no Anexo I, inclusive com a entrega de todos os elementos necessários ao desenvolvimento do projeto.

5.2. Proceder ao pagamento de todas as taxas necessárias para aprovação do projeto e emissão do alvará.

5.3. Proceder ao pagamento dos honorários contratados.

5.4. Comprovar a titularidade e propriedade do imóvel através da matrícula atualizada do imóvel ou Contrato de Compra e Venda, formalizado dentro do que estabelece o Código Civil Brasileiro, além da regularização do imóvel perante a Prefeitura Municipal, se for o caso.

5.5. O CONTRATANTE fica obrigado a executar a obra respeitando integralmente o Projeto Arquitetônico.

5.5.1. Na hipótese de qualquer alteração do Projeto Arquitetônico, quando da sua execução, o CONTRATANTE fica obrigado a notificar por escrito o CONTRATADO, sob pena das cominações legais relativas aos direitos autorais;

5.6. Fornecer todos os documentos, ferramentas, condições e informações necessárias para o cumprimento por parte do CONTRATADO para elaboração de aprovação de projetos junto aos Órgãos Técnicos Públicos (Prefeitura Municipal,

Vigilância Sanitária, CNEM, Corpo de Bombeiros ou outros órgãos especificados em contrato conforme a necessidade do projeto).

### ***CLÁUSULA SEXTA - DAS OBRIGAÇÕES DO CONTRATADO***

6.1. É de responsabilidade única do CONTRATADO a execução dos serviços descritos no objeto do contrato e cumprimento dos prazos estabelecidos, conforme Anexo I, bem como a compatibilização do projeto arquitetônico com os projetos complementares, desde que realizados por profissionais habilitados e entregues por meio digital;

6.2. Respeitar o Código de Obras do Município e demais disposições legais relativos ao ordenamento e ocupação do solo, além das NBR n. 9050 - acessibilidade a edificações, mobiliário, espaços e equipamentos urbanos e NBR 13532 – elaboração de projetos de edificações – arquitetura.

6.3. A prestação de serviços pelo CONTRATADO ao CONTRATANTE não implica em vínculo trabalhista entre as partes e reger-se-á exclusivamente pelos dispositivos do Código Civil Brasileiro.

6.4. O CONTRATADO obriga-se a manter SIGILO sobre todos os termos e condições deste instrumento, bem como acerca de quaisquer informações, materiais, documentos, especificações técnicas ou comerciais, projetos, croquis, orçamentos, ou quaisquer dados ou informações gerais que, em razão do presente contrato, venham a ter acesso ou conhecimento, ou ainda que lhe tenham sido confiados, não podendo sob qualquer pretexto, revelar, reproduzir ou deles dar conhecimento a terceiros.

6.5. O presente instrumento representa a totalidade da avença entre as partes relativa ao seu objeto, substituindo e quitando devidamente todas e quaisquer contratações anteriormente firmadas entre as partes versando o mesmo objeto, sejam tácitas ou expressas.

6.6. O CONTRATANTE não responderá solidária nem subsidiariamente pelos encargos trabalhistas, previdenciários e de ordem social, decorrentes da contratação de pessoal por parte do CONTRATADO para dar cumprimento ao presente contrato.

### ***CLÁUSULA SÉTIMA – DA RESCISÃO E PENALIDADES DECORRENTES***

7.1. Se o CONTRATANTE rescindir injustificadamente o presente contrato antes da conclusão integral de todas as fases do projeto, além de não possuir qualquer direito sobre os valores já quitados pelas fases já concluídas, pagará ao CONTRATADO multa de 20% sobre o saldo que remanescer para a conclusão do projeto.

7.2. Se o CONTRATADO rescindir injustificadamente o presente contrato sem concluir integralmente todas as fases do presente projeto, perderá todos os direitos autorais sobre as fases já concluídas, sub-rogando tais direitos a qualquer outro profissional que vier a ser contratado pelo CONTRATANTE, além de ter que pagar em favor desse último, multa de 20% sobre o saldo que remanescer para a conclusão do projeto.

7.3. Agindo uma parte de forma dolosa ou culposa em face da outra, restará facultado à parte prejudicada rescindir o contrato, cobrando a multa estabelecida nas cláusulas 7.1 e 7.2, independente de indenização por perdas e danos, devidamente comprovados.

### **CLÁUSULA OITAVA - CONSIDERAÇÕES FINAIS**

8.1. A execução da obra vinculada ao projeto, assim como as intervenções acidentais, desde que assumam caráter independente, serão objeto de contrato à parte.

8.2. Os direitos autorais do projeto objeto do presente contrato pertencem ao CONTRATADO. Na hipótese do CONTRATANTE exigir exclusividade, deverá efetuar o pagamento de 20% (vinte por cento) de acréscimo sobre o valor do presente instrumento.

8.3. Em nenhuma hipótese o projeto elaborado poderá ser executado/replicado, pelo contratante, em terreno diferente do citado na Cláusula 1.1 – objeto da proposta - bem como sua disposição no lote e todas as demais especificações devem ser rigorosamente seguidas.

8.4. Os documentos técnicos (caderno técnico, imagens e textos) serão disponibilizados impressos (quando necessários) e nas extensões .pdf e .dwg (no momento da entrega final do projeto).

8.5. Fica o CONTRATANTE ciente de que as etapas de elaboração de projeto só terão início após a assinatura do presente contrato, respectivos reconhecimentos de firma em cartórios e pagamento da primeira parcela.

8.6. A responsabilidade do CONTRATADO não se estende ao acompanhamento da execução da obra, a contratação de serviços e profissionais necessários à execução dos projetos, nem a compra de materiais necessários e nem tampouco os pagamentos dos materiais adquiridos e/ou dos serviços contratados ou ainda os encargos relativos à contratação de profissionais executores de obra ou prestadores de serviço. Não há identidade ou solidariedade entre a responsabilidade dos profissionais contratados para a elaboração dos projetos e para a execução dos serviços da obra, visto que cada um atua em área própria, como profissional ou empresa independente, respondendo cada qual pelo seu trabalho.

8.7. O presente contrato não transfere ao CONTRATANTE os direitos de uso de imagem atinentes ao projeto e maquetes eletrônicas, ou a propriedade intelectual destes, ainda que parcial, que poderão continuar a ser utilizados pelo CONTRATADO, especialmente para fins publicitários e composição de seu portfólio.

8.8. O CONTRATADO não se responsabiliza por alterações ocorridas durante a obra que estiverem em desacordo com os serviços por ele executados ou alterações solicitadas pela CONTRATANTE que estiverem em desacordo com a legislação em vigor.

**CLÁUSULA NONA - FORO DE ELEIÇÃO**

9.1. Para dirimir qualquer litígio decorrente do presente contrato fica eleito pelas partes o Foro da comarca do Município/Estado.

Por estarem justos e acertados, assinam o presente contrato em 02 vias de igual teor, juntamente com 02 testemunhas, valendo o presente como título executivo extrajudicial.

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 20\_\_.

\_\_\_\_\_

Contratante

\_\_\_\_\_

Contratado

Testemunhas:

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

ANEXO I

**ANEXAR PROPOSTA PARA PRESTAÇÃO DE SERVIÇO**

### 7.3. Questionário aplicado

## Gestão de escritórios de Arquitetura e Urbanismo: verificação de rotinas nas práticas atuais em Belo Horizonte

Esse formulário faz parte de uma pesquisa qualitativa que servirá como base para análise das atividades atuais dos Escritórios de Arquitetura e Urbanismo de pequeno porte em Belo Horizonte e irá compor um trabalho de conclusão de curso de Especialização em Construção Civil. Desde já agradeço pela sua colaboração.

### Informações gerais

Sinta-se a vontade, esses dados são opcionais.

#### 1. Nome

---

#### 2. E-mail

---

#### 3. Profissão/Função:

---

### Atuação no mercado

#### 4. Em qual categoria você se enquadra:

*Marcar apenas uma oval.*

- Profissional autônomo de Arquitetura e Urbanismo
- Profissional autônomo de Arquitetura e Urbanismo associado a outros profissionais autônomos
- Escritório de Arquitetura e Urbanismo formalizado - Equipe 1 a 5 pessoas
- Escritório de Arquitetura e Urbanismo formalizado - Equipe 6 a 10 pessoas
- Escritório de Arquitetura e Urbanismo formalizado - Equipe > 10 pessoas
- Outro: \_\_\_\_\_

#### 5. A quanto tempo você atua no mercado:

*Marcar apenas uma oval.*

- < 1 ano
- 1 a 3 anos
- 3 a 5 anos
- 5 a 8 anos
- 8 a 10 anos
- 10 a 15 anos
- > 15 anos

**6. Área de atuação (selecione todas as atividades pertinentes):**

*Marque todas que se aplicam.*

- Arquitetura de Edificações
- Arquitetura de Interiores
- Projeto e planejamento urbano
- Paisagismo
- Patrimônio arquitetônico, urbanístico e paisagístico
- Execução e administração de obras
- Assessoria, consultoria, vistoria, perícia, laudo e parecer técnico
- Gestão de projetos e/ou obras
- Modelagem 3D, animação, ilustração, visualização arquitetônica
- Outro: \_\_\_\_\_

**7. Possui plano e modelo de negócio a ser seguido?**

*Marcar apenas uma oval.*

- Sim
- Não
- Desconheço do que se trata

## Gestão de Pessoas

**8. Como são divididas as tarefas entre os componentes da equipe? Existe um responsável específico para cada cargo e função de administração, produção, marketing, financeiro ou as atividades são centralizadas?**

---

---

---

---

---

## Gestão financeira

**9. Gestão financeira:**

*Marcar apenas uma oval.*

- Interna
- Externa, com empresa/profissional terceirizado de contabilidade

**10. Em caso de gestão interna, quais ferramentas são utilizadas? (Assinale quantas forem necessárias)**

*Marque todas que se aplicam.*

- Planilha de fluxo de caixa
- Planilha de controle de entradas e saídas
- Análise de gastos fixos e variáveis

**11. Qual a base comumente utilizada para o cálculo de honorários dos serviços prestados?**

*Marcar apenas uma oval.*

- Metro<sup>2</sup> projetado
- Porcentagem sobre o preço da obra
- Tabelas de honorários das entidades de classe (IAB – Instituto dos Arquitetos do Brasil, CAU – Conselho de Arquitetura e Urbanismo)
- Hora trabalhada
- Porcentagem sobre o CUB (Custo Unitário Básico)
- Outro: \_\_\_\_\_

## **Gestão de marketing**

**12. Gestão de marketing:**

*Marcar apenas uma oval.*

- Interna
- Externa, com empresa/profissional terceirizado de marketing

**13. Quais as estratégias utilizadas para divulgação da marca? (Assinale quantas forem necessárias)**

*Marque todas que se aplicam.*

- Rede de contatos (participação em eventos, "boca a boca")
- Site
- Linked In
- Facebook
- Instagram
- Mala direta
- Anúncios patrocinados
- Parcerias com outros profissionais da construção civil
- Parcerias com instituições governamentais
- Concursos e licitações
- Outro: \_\_\_\_\_

**14. Qual das estratégias tem sido a mais eficiente para a captação de clientes para o seu negócio?**

*Marcar apenas uma oval.*

- Rede de contatos (participação em eventos, "boca a boca")
- Site
- Linked In
- Facebook
- Instagram
- Mala direta
- Anúncios patrocinados
- Parceria com outros profissionais da construção civil
- Parcerias com instituições governamentais
- Concursos e licitações
- Outro: \_\_\_\_\_

**15. Como você descreveria a sua rotina de contato com o cliente? (Meios de comunicação, locais de encontro)**

---

---

---

---

---

**16. Como você avalia o desempenho do seu negócio ao longo do tempo?**

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Regular (Estável)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Ótimo (Crescente)

## Gestão da produção

Entende-se por produção, todo o processo da prestação de serviços. Do primeiro contato com o cliente à entrega final.

**17. Como você avalia a administração da sua produção?**

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Regular	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Ótima

**18. Das ferramentas abaixo, quais são adotadas dentro do seu negócio?**

*Marque todas que se aplicam.*

- Proposta de serviços
- Contrato para prestação de serviços
- Termo de abertura de projetos
- Ata de acompanhamento de ocorrências durante o processo de projeto
- Check list de escopo do projeto
- Termo de encerramento do projeto
- Controle de horas trabalhadas por membro da equipe
- Bibliotecas: padrões de armazenamento, nomenclatura, desenho e templates de softwares
- Pós venda, avaliação de feedback

**19. Você tem ou já teve um consultor externo de gestão?**

*Marcar apenas uma oval.*

- Sim
- Não

**20. Você sente a necessidade de reorganizar o seu negócio e introduzir novas ferramentas de gestão?**

*Marcar apenas uma oval.*

- Sim
- Não
- Talvez

## **Avaliações finais**

**21. Na sua opinião, quais são os maiores desafios na atuação do profissional de Arquitetura e Urbanismo?**

---

---

---

---

---

**22. Na sua opinião, quais os maiores desafios para empreender em arquitetura?**

*Marque todas que se aplicam.*

- Burocracia empresarial e impostos
- Captação de clientes
- Saturação do mercado
- Falta de conhecimento em administração e gestão
- Instabilidade financeira
- Outro: \_\_\_\_\_

## 8. ANEXOS

### 8.1. ANEXO A: Planilha de custos de implantação de um escritório de Arquitetura e Urbanismo. Fonte: OitoNoveTres Engenharia Ltda.

<b>PLANILHA DE CUSTOS DE INSTALAÇÃO</b>					
<b>Instalação da empresa + primeiros 120 dias de funcionamento.</b>					
<b>(continua)</b>					
	<i>DESCRIÇÃO</i>	<i>Valores</i>	<i>Maria</i>	<i>Pedro</i>	<i>Paulo</i>
1	<i>RECURSOS DE CAPITAL MATERIAL</i> <i>(inclui apenas os custos financeiros envolvidos)</i>				
1.1	<b>INSTALAÇÕES</b>				
1.1.1	Reformas e instalações no espaço físico (material)	3.000,00	0,00	3.000,00	0,00
1.1.1	Reformas e instalações no espaço físico (mão de obra)	2.000,00	2.000,00	0,00	0,00
1.1.2	Fachada e identificação da empresa	1.500,00	0,00	0,00	1.500,00
1.1.3	Climatização (Condicionador de Ar, Exaustor, Ventilador...)	900,00	0,00	450,00	450,00
1.1.4	Iluminação	300,00	0,00	0,00	300,00
1.1.5	Decoração	300,00	300,00	0,00	0,00
1.1.6	Instalação Elétrica	600,00	0,00	600,00	0,00
1.1.7	Instalação da Rede lógica	350,00	0,00	0,00	350,00
1.1.8	Instalações hidráulicas e sanitárias	150,00	150,00	0,00	0,00
	<b>Total - Instalações</b>	<b>9.100,00</b>			
1.2	<b>MÓVEIS E OUTROS BENS DURÁVEIS</b>				
1.2.1	Mesas (4)	3.000,00	0,00	0,00	3.000,00
1.2.2	Mesa de reuniões	1.200,00	1.200,00	0,00	0,00
1.2.3	Cadeiras (4)	1.400,00	0,00	700,00	700,00
1.2.4	Balcões (2)	500,00	500,00	0,00	0,00
1.2.5	Armários	300,00	300,00	0,00	0,00
1.2.6	Prateleiras	250,00	0,00	0,00	250,00
1.2.7	Escaninhos	400,00	450,00	0,00	0,00
1.2.8	Gaveteiros	200,00	200,00	0,00	0,00
1.2.9	Arquivos	400,00	0,00	400,00	0,00

<b>PLANILHA DE CUSTOS DE IMPLANTAÇÃO</b>					
					<b>(continuação)</b>
1.2.11	Geladeira/Frigobar	1.200,00	1.200,00	0,00	0,00
1.2.12	Filtro ou purificador de água	350,00	350,00	0,00	0,00
1.2.13	Forno de Microondas	380,00	0,00	0,00	380,00
1.2.14	Cafeteira	210,00	210,00	0,00	0,00
1.2.17	Cestos de lixo (4)	80,00	0,00	0,00	80,00
	<b>Total - Móveis e outros bens duráveis</b>	<b>9.870,00</b>			
1.3	<b>EQUIPAMENTOS E BENS DE PRODUÇÃO</b>				
1.3.1	<i>Automóveis(valor correspondente à entrada + as quatro primeiras prestações)</i>	8.400,00	8.400,00	0,00	0,00
1.3.2	<i>Computador (operacional)</i>	3.400,00	0,00	0,00	3.400,00
1.3.3	<i>Computadores(Maria)</i>	3.400,00	0,00	0,00	3.400,00
1.3.4	<i>Computadores(Pedro)</i>	3.400,00	0,00	3.400,00	0,00
1.3.5	<i>Computadores(Paulo)</i>	3.400,00	3.400,00	0,00	0,00
1.3.4	Impressora/scanner	250,00	0,00	0,00	250,00
1.3.6	Equipamento para apresentação de projetos (TV ou DS)	1.660,00	1.660,00	0,00	0,00
1.3.7	Aparelho de telefone fixo	183,00	0,00	0,00	183,00
1.3.9	Modem, roteador	120,00	0,00	0,00	120,00
1.3.12	Trena eletrônica	270,00	270,00	0,00	0,00
1.3.13	Equipamentos de Proteção Individual	160,00	0,00	0,00	160,00
1.3.14	Licença de Software	1.000,00	0,00	0,00	1.000,00
	<b>Total - Equipamentos e bens de produção</b>	<b>25.643,00</b>			
1.4	<b>RESERVAS</b>				
1.4.1	<i>Reserva para os primeiros 4 meses(esta informação é trazida da tabela do Custo Fixo Operacional)</i>	36.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00
2	<b>RECURSOS DE CAPITAL ORGANIZACIONAL (1)• inclui os custos financeiros e também os custos pessoais de providências e acompanhamento• Valores em “Dinheiros”</b>				
2.1	Abertura da empresa (Contador)	800,00	0,00	800,00	0,00
2.2	Registro na Junta Comercial	200,00	0,00	0,00	0,00

**PLANILHA DE CUSTOS DE IMPLANTAÇÃO**

**(continuação)**

2.3	Registro no CNPJ	0,00	0,00	0,00	0,00
2.4	Registro no CREA / Registro no CAU	400,00	0,00	400,00	0,00
2.5	Registro em Entidade de Classe	0,00	0,00	0,00	0,00
2.6	Alvará de Localização	350,00	0,00	350,00	0,00
2.7	Alvará Sanitário	200,00	0,00	200,00	0,00
2.8	Alvará dos Bombeiros	100,00	0,00	100,00	0,00
2.9	Capital Social Inicial	0,00	0,00	0,00	0,00
2.10	Material de expediente	400,00	0,00	0,00	0,00
2.11	Registro de domínio na internet	100,00	100,00	0,00	0,00
2.12	Construção do web site	800,00	800,00	0,00	0,00
2.13	Impressão de Cartões de visitas	400,00	400,00	0,00	0,00
2.14	Sistema Integrado de Gestão	2.000,00	0,00	0,00	2.000,00
		5.750,00	0,00	0,00	0,00
3	<i>RECURSOS DE CAPITAL ORGANIZACIONAL (2)</i> • Custos de providências e acompanhamentos. • Valores expressos em "Dinheiros"				
3.1	Projeto da reforma do espaço físico	1.000,00	1000,00	0,00	0,00
3.2	Acompanhamento da reforma do espaço físico	1.000,00	0,00	1.000,00	0,00
3.3	Busca negociação e compra de móveis	400,00	0,00	400,00	0,00
3.4	Busca negociação e compra de equipamentos	400,00	0,00	0,00	400,00
3.5	Providencias de instalação de Energia Elétrica	200,00	200,00	0,00	0,00
3.6	Providências de instalação de Telefone e internet	100,00	0,00	0,00	100,00
3.7	Desenvolvimento do Plano de Negócio	2.000,00	2.000,00	0,00	0,00
3.8	Elaboração do Contrato Social e Anexos	2.000,00	0,00	2.000,00	0,00
3.9	Desenvolvimento de marca e identidade visual (2 meses)	1.000,00	0,00	0,00	1000,00
3.10	Registro da Marca no INPI	3.000,00	0,00	0,00	3000,00
3.11	Desenvolvimento da estratégia de divulgação inicial da empresa	1.500,00	0,00	0,00	1.500,00
3.12	Publicidade e Propaganda de lançamento da empresa	2.000,00	0,00	0,00	2.000,00
3.13	Abertura e configuração de Perfil nas redes sociais da internet	300,00	0,00	300,00	0,00
3.14	Sistematização do Processo Produtivo	3.000,00	3.000,00	0,00	0,00
3.15	Manual Interno de Procedimentos Técnicos	1.000,00	1.000,00	0,00	0,00

<b>PLANILHA DE CUSTOS DE IMPLANTAÇÃO</b>					
					<b>(continuação)</b>
3.16	Conta em instituição financeira adequada para a empresa	1.000,00	0,00	1.000,00	0,00
3.17	Linha de crédito disponível para a empresa	1.000,00	0,00	1.000,00	0,00
3.18	Cartão de crédito ativo e adequado para a empresa	400,00	0,00	400,00	0,00
	<b>Total - Recursos de Capital Organizacional</b>	<b>21.300,00</b>			
4	<b>RECURSOS DE CAPITAL HUMANO</b> • Valores expressos em Dinheiros. • Correspondem ao valor que o recurso agrega à empresa.				
4.1	Especialização ou conhecimento consistente de administração de recursos humanos	5.000,00	2500,00	2500,00	0,00
4.2	Especialização ou conhecimento consistente de administração financeira	3.000,00	3000,00	0,00	0,00
4.3	Competência reconhecida e experiência na atividade de negociação e venda de serviços	5.000,00	0,00	0,00	5000,00
4.4	Carteira de clientes já atendidos, na área de interesse da nova empresa	0,00	0,00	0,00	0,00
4.5	Rede de relacionamentos consistente e de interesse da nova empresa. (rede de relacionamento é definida aqui como o conjunto das pessoas que conhecem o indivíduo e reconhecem nele valores, virtudes, conhecimentos, habilidades e capacidades. Geralmente a rede de relacionamentos é composta por pessoas com quem o indivíduo já teve a oportunidade de compartilhar experiências)	3.000,00	3000,00	0,00	0,00
4.6	Conhecimento técnico e experiência prática consistente na produção do tipo de serviço que será oferecido pelo escritório (especialmente quando o conhecimento é raro, time dependent ou path dependent)	4.000,00	0,00	2.000,00	2.000,00
4.7	Conhecimentos e habilidades para proceder ajustes nos computadores (instalações de programas, configurações, adaptações e acertos para o melhor funcionamento)	2.000,00	0,00	2000,00	0,00
4.8	Domínio de programação de computador (e habilidade na elaboração de softwares ou plugins úteis ao escritório)	3.000,00	0,00	3000,00	0,00
4.9	Domínio de Inglês (Ler, ouvir, escrever e falar) (nível suficientemente bom para traduzir textos, escrever documentos e manter diálogos)	4.000,00	4000,00	0,00	0,00
4.10	Especialização ou capacitação consistente em Certificação LEED	0,00	0,00	0,00	0,00
4.11	Acesso facilitado a um espaço físico adequado à nova empresa	2.000,00	0,00	0,00	2.000,00
4.12	Acesso facilitado a financiamentos vantajosos	2.000,00	0,00	2000,00	0,00

PLANILHA DE CUSTOS DE IMPLANTAÇÃO					
					(conclusão)
4.13	Experiência e acesso a pesquisadores do mundo acadêmico	3.000,00	1.500,00	1.500,00	0,00
4.14	Acesso facilitado à veículos de comunicação importantes(jornais, revistas, blogs, portais, jornalistas e editores)	2.000,00	0,00	0,00	2000,00
4.15	Excelente memória (que permite resolver rapidamente problemas da empresa)	0,00	0,00	0,00	0,00
4.16	Saber escrever bem (redação de correspondência comercial, propostas comerciais, contratos)	4.000,00	4000,00	0,00	0,00
4.n	Incluir aqui qualquer conhecimento, habilidade, capacidade ou competência que possa dar ao escritório um aumento na produtividade, uma redução nos custos operacionais ou melhoria no desempenho de mercado.	0,00	0,00	0,00	0,00
	<b>Total - Recursos de Capital Humano</b>	<b>42.000,00</b>			
	<b>TOTAL - INVESTIMENTO DOS SÓCIOS</b>	<b>149.113,00</b>	<b>59.090,00</b>	<b>41.500,00</b>	<b>48.523,00</b>
	TOTAL (Reais):	86.363,00	39,48	27,73	32,42
	TOTAL (Dinheiros):	63.300,00			
	Valor inicial da Empresa:	149.663,00			

**8.2. ANEXO B: Planilha de custos de operação de um escritório de Arquitetura e Urbanismo. Fonte: OitoNoveTres Engenharia Ltda.**

**Tabela 2 - CUSTO FIXO OPERACIONAL**

**(continua)**

- A coluna MÊS apresenta os custos que ocorrem todos os meses
- A coluna INÍCIO apresenta os custos que ocorrem apenas nos primeiros meses de funcionamento da empresa
- A coluna 1201 apresenta os custos que ocorrem apenas uma vez por ano (geralmente em Dez ou Jan)
- A coluna RESERVA apresenta o valor (calculado) que deve ser guardado entre os meses de Fev e Nov para Garantir o pagamento das contas nos meses de Dez e Jan

	DESCRIÇÃO	MÊS	1201	RESERVA
1	ALVARÁS E ANUIDADES			
1.1	Alvará de Localização		400,00	40,00
1.2	Alvará Sanitário		100,00	10,00
1.3	Alvará dos Bombeiros		50,00	5,00
1.4	Sindicato Patronal		45,00	4,50
1.5	Anuidade do CAU / CREA		400,00	40,00
1.6	Anuidade de Entidade de Classe		135,00	13,50
	<b>TOTAL</b>	<b>0,00</b>	<b>1.130,00</b>	<b>113,00</b>
2	ESPAÇO FÍSICO (Sala, prédio...)			
2.1	Aluguel	900,00	1.800,00	180,00
2.2	Condomínio	50,00	100,00	10,00
2.3	IPTU	0,00	0,00	0,00
2.4	Seguro	40,00	0,00	0,00
2.5	Segurança	80,00	160,00	16,00
2.6	Limpeza	120,00	240,00	24,00
		<b>1.190,00</b>	<b>2.300,00</b>	<b>230,00</b>
3	CONTABILIDADE, SALÁRIOS E ENCARGOS			
3.1.1	Salário Diretor	900,00	2.700,00	270,00
3.1.2	Salário Gerente de Produção	900,00	2.700,00	270,00
3.1.3	Salário Gerente de RH	100,00	300,00	30,00
3.1.4	Salário Gerente Financeiro	450,00	1.350,00	135,00

**Tabela 2 - CUSTO FIXO OPERACIONAL**

**(continuação)**

3.1.5	Salário Gerente de Marketing	900,00	2.700,00	270,00
3.1.6	Salário Assistente Administrativo	1.100,00	3.300,00	330,00
3.2	Encargos Sociais e Trabalhistas	900,00	2.700,00	270,00
3.3	Férias	0,00	366,30	36,63
3.4.1	Auxílio Alimentação	45,00	90,00	9,00
3.4.2	Auxílio Transporte	90,00	180,00	18,00
3.4.3	Plano de Saúde/Plano Odontológico	0,00	0,00	0,00
3.5	Prêmios e Gratificações	0,00	0,00	0,00
3.6.1	Honorários do Contador	550,00	1.650,00	165,00
3.6.2	Honorarios Assessor Administração	0,00	0,00	0,00
		<b>5.935,00</b>	<b>18.036,30</b>	<b>1.803,63</b>
4	<b>MATERIAIS DE CONSUMO</b>			
4.1	Papel	15,00	30,00	3,00
4.2	Material de Expediente (envelopes, cliques, pastas, grampos, canetas...)	10,00	20,00	2,00
4.3	Cartucho de Impressora	70,00	140,00	14,00
4.4	Energia Elétrica	70,00	140,00	14,00
4.5	Água da concessionária	25,00	50,00	5,00
4.6	Água (potável)	35,00	70,00	7,00
4.7	Café, açúcar, Chimarrão, chá	30,00	60,00	6,00
		<b>255,00</b>	<b>510,00</b>	<b>51,00</b>
5	<b>EQUIPAMENTOS E BENS DE PRODUÇÃO</b> <i>(vida útil inferior a 5 anos)</i>			
5.1	Automóveis - Amortização/Prestação	850,00	1.700,00	170,00
5.2	Automóveis - Licenciamento	0,00	900,00	90,00
5.3	Automóveis - Seguro	0,00	1.550,00	155,00
5.4	Automóveis - Manutenção (revisão)	0,00	500,00	50,00
5.5	Automóveis - Estacionamento	0,00	0,00	0,00
5.6	Automóveis - Combustível	150,00	300,00	30,00
5.7	Computadores (3 anos)	300,00	600,00	60,00
5.8	Impressoras (3 anos)	20,00	40,00	4,00
5.8	Smartfones (5 anos)	250,00	500,00	50,00
5.9	Equipamentos para apresentação (5 anos)	200,00	400,00	40,00
		<b>1.770,00</b>	<b>6.490,00</b>	<b>649,00</b>

**Tabela 2 - CUSTO FIXO OPERACIONAL**

**(continuação)**

6	MANUTENÇÃO DO IMÓVEL E DAS INSTALAÇÕES			
6.1	Serviços profissionais especializados	0,00	0,00	0,00
6.2	Reposições (lâmpadas, baterias, peças...)	80,00	160,00	16,00
6.3	Material de Limpeza	50,00	100,00	10,00
6.4	Suporte técnico	50,00	100,00	10,00
		180,00	360,00	36,00
7	INFORMÁTICA			
7.2	Licença software de desenho	0,00	0,00	0,00
7.2	Licença Software BIM	90,00	180,00	18,00
7.3	Licença Software ERP	50,00	100,00	10,00
7.4	Serviços de terceiros (suporte, etc)	0,00	0,00	0,00
7.5	Back up em nuvem (Google drive - DropBox)	27,00	54,00	5,40
7.6	Peças de reposição (de impressora, scanner, modem, roteador...)	0,00	0,00	0,00
		167,00	334,00	33,40
8	MATÉRIA PRIMA ESSENCIAL: INFORMAÇÃO			
8.1	Assinatura de Revistas	45,00	90,00	9,00
8.2	Cursos técnicos	0,00	1.200,00	120,00
8.3	Cursos de Administração/Gestão	0,00	400,00	40,00
8.4	Cursos de idiomas	150,00	300,00	30,00
8.5	Seminários e congressos	0,00	1.600,00	160,00
8.6	Feiras	0,00	0,00	0,00
8.7	Aquisição de Livros	70,00	140,00	14,00
8.8	Aquisição de Normas Técnicas	25,00	50,00	5,00
8.9	Certificações	0,00	0,00	0,00
		290,00	3.780,00	378,00
9	COMUNICAÇÃO			
9.1	Serviços de Terceiros	0,00	450,00	45,00
9.2	Impressos (divulgação)	0,00	600,00	60,00
9.3	Internet - Provedor de sinal	30,00	60,00	6,00
9.4	Internet - Provedor de acesso a conteúdo	12,00	24,00	2,40
9.5	Web site (construção)	0,00	1.000,00	100,00
9.6	Web site (hospedagem e suporte)	30,00	0,00	0,00

**Tabela 2 - CUSTO FIXO OPERACIONAL**

**(conclusão)**

9.7	Telefone Fixo (+internet)	135,00	270,00	27,00
9.8	Telefone Celular ( <i>plano empresa</i> )	250,00	500,00	50,00
9.9	Anuncios impressos	0,00	0,00	0,00
9.10	Anuncios na internet	15,00	30,00	3,00
9.11	Exposição em feiras e congressos	0,00	0,00	0,00
		472,00	2.934,00	293,40
10	DESPESAS DE VIAGENS ( <i>Negociação, Feiras, Congressos, Cursos</i> )			
10.1	Combustível	150,00	300,00	30,00
10.2	Depreciação do veículo	0,00	0,00	0,00
10.3	Estacionamentos	30,00	60,00	6,00
10.4	Passagens (avião, ônibus, trem)	0,00	0,00	0,00
10.5	Traslados (Taxi, Van, aluguel de carro)	0,00	0,00	0,00
10.6	Hotéis	0,00	0,00	0,00
10.7	Restaurantes	0,00	0,00	0,00
10.8	Passagens de Ônibus interurbano	0,00	0,00	0,00
10.9	Passagens de Ônibus/Trem/Metrô	0,00	0,00	0,00
10.10	Taxi	0,00	0,00	0,00
10.11	Aluguel de Automóveis	0,00	0,00	0,00
		180,00	360,00	36,00
11	OUTRAS DESPESAS			
11.1	Despesas Bancárias Fixas	41,00	82,00	8,20
11.2	Uniformes e EPI	0,00	100,00	10,00
11.3	Seguro de Responsabilidade Civil	0,00	0,00	0,00
11.4	Fotografias	0,00	0,00	0,00
11.5	Filmagens	0,00	0,00	0,00
11.6	Motoboy	0,00	0,00	0,00
		41,00	182,00	18,20
		10.480,00	36.416,30	3.641,63
	Total do Mês (mês + reserva)	14.121,63		
	Custo de Decolagem (4 meses)	56.486,52		

**8.3. ANEXO C: Planilha de custos de produção de um escritório de Arquitetura e Urbanismo. Fonte: OitoNoveTres Engenharia Ltda**

**Tabela 3 - CUSTOS DE PRODUÇÃO**

	DESCRIÇÃO	Valores
1	MATERIAL DE CONSUMO	
1.1	Papel	20,00
1.2	Cópias e Plotagens	400,00
1.3	Tinta de impressora (cartucho)	100,00
2	DESPESAS DE VIAGENS	
2.1	Combustível	150,00
2.2	Depreciação do veículo	0,00
2.3	Estacionamentos	10,00
2.4	Passagens (avião, ônibus, trem)	0,00
2.5	Traslados (Taxi, Van, aluguel de carro)	0,00
2.6	Hospedagem	0,00
2.7	Alimentação	0,00
3	CUSTOS EXTRAS	
3.1	Aluguel de equipamento	900,00
3.2	Aluguel de espaço físico	0,00
3.3	Horas extras	0,00
3.4	Serviços de Terceiros	1.200,00
3.5	Remuneração de profissionais internos	3.600,00
3.6	Telefone	75,00
3.7	ART / RRT	58,00
3.8	Fotografias e filmagens	0,00
4	IMPOSTOS QUE INCIDEM SOBRE A NOTA FISCAL:	
4.1	PIS	0,65%
4.2	COFINS	3%
4.3	IMPOSTO RENDA	4,80%
4.4	CONTRIB.SOCIAL	2,88%
4.5	ISSQN (ou ISS)Lei Complementar Federal 116 Lei Complementar Federal 123	0 a 5%

