

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM MARKETING

**MODELOS DE NEGÓCIOS: UM ESTUDO DE CASO EM ESCRITÓRIOS DE
ARQUITETURA DE PORTO ALEGRE**

Martiele Cortes Borges

Orientadora Profa. Dra. Daniella Callegaro de Menezes

Porto Alegre

2015

MODELOS DE NEGÓCIOS: UM ESTUDO DE CASO EM ESCRITÓRIOS DE ARQUITETURA DE PORTO ALEGRE

Martiele Cortes Borges

Orientadora Profa. Dra. Daniella Callegaro de Menezes

Resumo

A mudança da economia voltada para indústria de produção em escala abre espaço, a partir da década de 90 para os trabalhadores criativos, aqueles que usam a criatividade como ferramenta de trabalho e cujas ideias são valorizadas pela sociedade em formação. Essa mudança trouxe consigo transformações na forma de apresentação dos negócios, pois os formatos antigos não eram mais considerados modelo para a economia criativa. Assim, esse artigo objetiva identificar como estão estruturados os modelos de negócio dos escritórios de arquitetura em Porto Alegre. Para isso, utilizou-se a metodologia de estudo de múltiplos casos, buscando conhecer o funcionamento da empresa e montar um Canvas de modelo de negócio. O instrumento de coleta de dados utilizado foi baseado em Osterwalder e Pigneur (2011), e nos nove elementos fundamentais do modelo de negócio por eles citados. Como resultados, foi possível levantar diversas diferenças e semelhanças entre as agências. Pode-se afirmar, que os resultados obtidos contribuem com o campo teórico ao tratar de um tema pouco explorado na literatura, além de contribuir de forma prática com os escritórios de arquitetura ao estruturar seu negócio.

Palavras-chave: economia criativa, modelos de negócio, escritórios de arquitetura, Canvas

Abstract

The economy focused on industry scale production opens a space for creative workers from the 90s. Those who use creativity as a tool and whose ideas are valued by society in formation. This change brought changes in the business presentation, as older formats were no longer considered a model for the creative economy. Thus, this article aims to identify how are structured the business models of architectural firms in Porto Alegre. For that, it was used the multiple case study methodology, seeking to know the functioning of the company and set up a business model canvas. The data collection instrument was based on Osterwalder and Pigneur (2011) and the nine key elements of the business model cited by them. As a result, it was possible to raise a number of differences and similarities between the agencies. It can be said that the results contribute to the theoretical field when dealing with a subject little explored in the literature, and contribute in a practical way with the architectural firms to structure their business.

Keywords: creative economy, business models, architectural firms, Canvas

1 Introdução

Junto às mudanças no cenário econômico mundial e a abertura para novas soluções, como inovações ligadas a tecnologia, ideias criativas e com incentivo ao conhecimento; surge um espaço para novas formas de pensar a economia dos países. A economia criativa surge como uma forma de geração de renda diferente das formas como estavam sendo levadas as economias nacionais, com foco na criatividade e os serviços que podem ser englobados por ela, valorizando o conhecimento e a especialização dos profissionais. Além de possibilitar a integração social de atividades criativas marginalizadas até então, como o artesanato.

Com o crescimento e o reconhecimento da criatividade como uma ferramenta que deve ser adicionada ao meio de produção e de trabalho humano para fomentar os ganhos de desempenho (REIS, 2008), aumenta a importância dada à indústria que se forma em torno da criatividade, e, por conseguinte a economia criativa, e como vem aumentando a demanda por esses produtos e serviços criativos no mercado atual. Essa economia envolve diversas dimensões de desenvolvimento, como política, valores culturais e históricos, multidisciplinar, atemporal, onipresente e inclusão na sociedade. Essas dimensões explicam as relações que se dão entre os *multistakeholders* existentes nessa economia da criatividade e a participação de cada membro nesse relacionamento.

O conceito de indústria criativa está presente na ideia da economia da criatividade, são “entendidas como um conjunto de setores econômicos específicos, cuja seleção é variável segundo a região ou país, conforme seu impacto econômico potencial na geração de riqueza, trabalho, arrecadação tributária e divisas de exportações” (REIS, 2008, p.24). Esse conceito envolve o impacto que essas atividades desenvolvidas causam na economia da região considerada. É importante perceber que a economia criativa não é apenas uma junção de setores em uma categoria, existe um contexto por trás dessas definições e muitos fatores devem ser considerados. As respostas a fatores globais, bem como a motivação a novos modelos de negócio, processos e relações entre agentes é fundamental nesse estudo. Procurando entender o funcionamento dos modelos de negócio nos

negócios criativos, esse estudo se ateuve a esse tema. Para Osterwalder, modelo de negócio pode ser considerado como um modelo conceitual abstrato que representa o negócio e como a empresa ganha dinheiro com ele, no entanto o autor afirma que modelo de negócio não é garantia de sucesso, é necessário implementação e gerenciamento.

Todos os elementos que o modelo de negócio deve abranger o tornam complexo e interessante ponto de estudo, e na economia criativa, por se tratar de um tema recente, é importante mapear e conhecer como esse processo se dá e como funciona. Com isso, a economia criativa está em constante construção de modelos de negócio que possam auxiliar nos seus serviços criativos e nas demais atividades, para isso torna-se necessário um estudo mais aprofundado a respeito dos modelos de negócio praticados hoje, no serviço que representa tanta participação na economia brasileira: a arquitetura. Portanto, esse artigo tem como objetivo identificar como estão estruturados os modelos de negócio dos escritórios de Arquitetura em Porto Alegre.

2 Base Teórica

Buscando atingir o objetivo proposto nesse artigo, faz-se necessário a apresentação de alguns conceitos que serão apresentados nesse capítulo. Será abordado o tema economia criativa, para contextualização do leitor a respeito dos serviços que são considerados participantes, além do conceito de modelo de negócio que será o foco desse estudo.

2.1 Economia Criativa

As mudanças sociais e econômicas ocorridas a partir da década de 90 contribuíram para que alguns países industrializados mudassem o foco de suas atividades puramente industriais para atividades com foco em conhecimento

(BENDASSOLLI, 2009). Esse movimento se espalhou dando origem as chamadas indústrias criativas, inicialmente aparecem na Austrália (com o relatório Nação Criativa), mas é no Reino Unido que esse termo ganha força. Para Reis (2008),

As indústrias criativas podem ser definidas como o ciclo de criação, produção e distribuição de produtos ou serviços comercializáveis, que usam a criatividade como insumo principal. Em outras palavras, um conjunto de atividades econômicas com base no conhecimento e que fazem uso intensivo da criatividade e do conhecimento. Elas são capazes de gerar renda por meio do comércio e dos direitos de propriedade intelectual (REIS, 2008. p.62).

Em 1997, o Departamento de Cultura, Mídia e Esporte (DCMS) do Reino Unido estabeleceram a força tarefa das indústrias criativas, a partir disso inseriram outras atividades que aumentaram o escopo dessas indústrias culturais (UNCTAD, 2010). As indústrias criativas foram diversificando suas atividades e a partir de um modelo apresentado pelo DCMS, passaram a se organizar em grupos: Publicidade, Arte e antiguidades, Artesanato, Design, Moda, Filme e vídeo, Música, Artes cênicas, Editoras, Software, Televisão e rádio e Videogames e Jogos de computador. Essa indústria trata-se da terceira maior em termos mundiais, é menor apenas que as indústrias do petróleo e de armas. Ela é representada, geralmente por empresas pequenas e médias e costuma ter salários maiores do que na indústria tradicional, conforme Selonk (2012).

A mudança de uma economia fundamentada no uso intensivo do trabalho e do capital, com orientação para produção em massa, para uma economia fundamentada no indivíduo, com base no intelectual; é a passagem para uma sociedade de conhecimento (BENDASSOLLI, 2009). Além disso, com o mapeamento realizado pelo DCMS, foi possível perceber que além do valor cultural oferecido pelas indústrias criativas, elas possuem muito potencial de geração de empregos e riquezas (FIRJAN, 2012). As indústrias criativas, segundo Reis (2008), encontram-se no coração da economia criativa.

O termo economia criativa surgiu a partir de um livro de John Howkins, em 2001, onde o autor relaciona a economia com a criatividade (UNCTAD, 2010). Para esse autor, a economia criativa abrange 15 indústrias criativas, desde artes até campos da tecnologia e ciências. Segundo o Plano da Secretaria da Economia Criativa de 2011, do Ministério da Cultura, *economia criativa* é caracterizada por sua

dinâmica própria, ela leva a pensar os modelos antigos, visto que modelos de negócios estão em construção. O Plano citado conceitua essa economia como “economia do intangível, do simbólico. Ela se alimenta dos talentos criativos, que se organizam individual ou coletivamente para produzir bens e serviços criativos”. O conceito de economia criativa é bastante discutido, para a UNCTAD (2010) “A economia criativa é um conceito em evolução baseado em ativos criativos que potencialmente geram crescimento e desenvolvimento econômico”.

Na Economia Criativa, a geração de riqueza depende da capacidade do país de criar conteúdo criativo, transformá-lo em bens ou serviços comercializáveis e encontrar formas de distribuí-los, no mercado local e no exterior, ganhando escala e divulgando seu conhecimento. Esse valor é incrementado quando a região aproveita sua maior e mais inimitável vantagem competitiva: sua própria marca, como promissor veículo de exportações (REIS, 2008, p. 41).

Conforme a UNCTAD (2010), a economia criativa está arraigada nas economias nacionais, já que produz benefícios econômicos, gera empregos nos setores de serviços e manufaturas relacionados; além de gerar a diversificação econômica, de receitas, comércio e inovação. Alguns impactos sociais também foram percebidos a partir da economia criativa, com a geração de empregos de conhecimento intensivo, cujas habilidades para exercer o trabalho se tornaram cada vez mais específicas e de alta qualificação de mão-de-obra. Isso pode ser um direcionamento importante para auxiliar estratégias e políticas de desenvolvimento de regiões desaquecidas, na geração de empregos.

Além disso, é possível perceber muitos casos em que a qualidade dos empregos gerados pela economia criativa gera maiores níveis de satisfação dos funcionários do que as demais ocupações comuns. Outro aspecto observado na esfera social é a inclusão social gerada pelas atividades desenvolvidas, o estímulo a atividades culturais e a habilidades nos grupos e comunidades é muito importante para manter a harmonia entre as pessoas. Alguns programas artísticos comunitários estimulam essas comunidades a desenvolver a criatividade como geração de renda e de valorização pessoal, auxiliando na saúde e bem estar desses participantes.

Os conceitos de indústria criativa trazidos para o Brasil geram conflitos no entendimento, pois na origem anglo-saxã a expressão *creative industries* remete a ideia de setor, como o exemplo de setor automobilístico (conjunto de empresas que

atuam na área de automóveis). No Brasil, essa expressão foi traduzida literalmente para indústrias criativas, o que não nos leva ao mesmo entendimento (MINISTÉRIO DA CULTURA, 2012) do termo original. Além dos conceitos que não ficam tão claros ao serem aplicados diretamente, algumas reformulações são necessárias por se tratarem de economias diferentes. O Brasil é um país que possui outros tipos de bens e serviços e dispõe de outros tipos de recursos que não são os mesmos que nos locais de origem do conceito, além da cultura diferente e do perfil dos consumidores.

Segundo o Ministério da Cultura (2012), “A produção de dados estatísticos acerca da economia criativa brasileira é escassa e, em geral, os poucos estudos existentes adotam metodologias e categorizações absolutamente díspares”. O que demonstra a necessidade de maiores estudos e geração de conhecimento a respeito de temas que envolvam a economia criativa e suas categorias no nosso país de forma a incentivar o desenvolvimento dessa área e a valorização da criatividade como ferramenta de trabalho. Conforme os dados do Plano da Secretaria da Economia Criativa: políticas, diretrizes e ações (2011), a contribuição dos setores criativos no PIB do Brasil vem aumentando anualmente.

A cadeia produtiva da economia criativa no Brasil, elaborada pela Federação das Indústrias do Rio de Janeiro (FIRJAN) auxilia na compreensão do cenário nacional. A economia criativa aparece subdividida em três grandes áreas: núcleo criativo, atividades relacionadas e atividades de apoio. Existem muitas indústrias criativas no país, e elas estão ocupando, cada vez mais, uma posição de destaque na representatividade tanto de funcionários quanto econômico. Em nosso país existe maior concentração em alguns setores criativos, dependendo da região pode sofrer alguma alteração, mas de uma forma geral, Arquitetura, Moda e Design tem desempenhado ótimo papel frente aos outros setores. É possível perceber que Arquitetura, Moda e Design eram os setores da indústria criativa, que juntos somavam 82,7% da participação no mercado de trabalho criativo em 2008. Além disso, os três setores representavam 82,5% dos estabelecimentos e 73,9% da massa salarial criativa no país (FIRJAN, 2008).

O setor que tem maior representação na Economia Criativa atualmente é a Arquitetura, segundo dados da FIRJAN (2012):

O mercado formal de trabalho do núcleo criativo é composto por 810 mil profissionais, o que representa 1,7% do total de trabalhadores brasileiros. O segmento de *Arquitetura & Engenharia* é o que tem a maior representatividade, concentrando mais de um quarto (230 mil) desse universo.

As empresas de *Arquitetura & Engenharia* fornecem as ideias e a criatividade para a indústria da Construção Civil, e, por isso, a cadeia desse segmento é a mais expressiva sob a ótica da Indústria Criativa. No Brasil, são 833 mil empresas em toda a cadeia da *Arquitetura & Engenharia*, das quais 28 mil estão concentradas no núcleo criativo.

Isso significa que boa parte dos profissionais na economia criativa encontra-se nesse setor. Além disso, o número de profissionais que atuam na Arquitetura é bem representativo para economia do país. Segundo a FIRJAN (2012) “Entre as nove atividades do núcleo, os *Serviços de Arquitetura e de Atividades Paisagísticas* são os que agregam o maior número de empresas, 9 e 5 mil, respectivamente.” Logo, o setor criativo de Arquitetura está em profundo crescimento e já é um destaque na nossa economia. Por isso, a relevância de estudo sobre os modelos de negócio existentes hoje nesse setor, buscando identificar o que já ocorre e possibilitar novas formas de pensar a respeito do negócio.

2.2 Modelos de Negócios

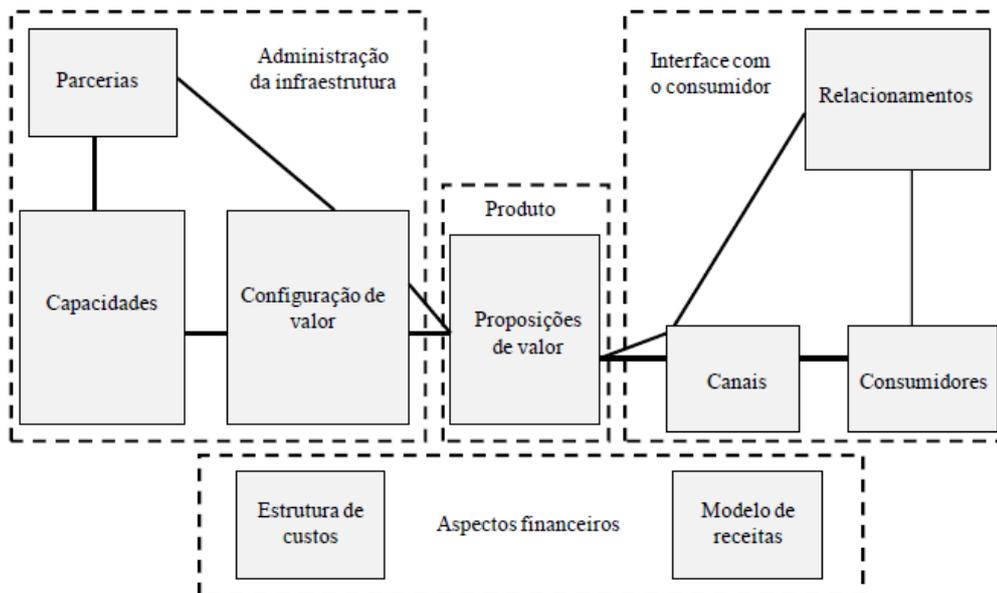
A forma como as empresas vêm se estruturando tem mudado nos últimos anos, conforme Figueira, Zambalde e Sugano (2011) o termo modelos de negócio tem ocupado um espaço maior no vocabulário administrativo. Apesar de ter sido usado na década de 50 por Peter Drucker, segundo Barroso (2009), foi na década de 90 que ele começou a ganhar espaço, a partir dos negócios conhecidos como “ponto com” através do uso da internet.

Conforme Magretta (2002), após o conceito de modelos de negócio tomar peso no *boom* da internet, muitas empresas resolveram adotar um modelo voltado a negócios “ponto com” e não conseguiram seguir por falta de estratégia que o acompanhasse. Para a autora, modelos de negócio “são histórias que explicam como as empresas funcionam”. Um bom modelo deve ter definido o cliente da empresa, o valor gerado para esse cliente, como a empresa ganhará dinheiro, como será entregue o valor e qual o custo adequado; questões já comentadas

anteriormente por Peter Drucker. Conforme a mesma autora, um modelo de negócio é como escrever uma nova história, para ela todas as novas histórias são baseadas em histórias já existentes, assim como os negócios.

Osterwalder (2004) define modelo de negócio como uma ferramenta conceitual que abrange um conjunto de elementos relacionados que demonstra a lógica como uma empresa opera. Esse conjunto de elementos descreve o valor que a empresa oferece a um ou mais segmento de clientes, a arquitetura da empresa e sua relação com seus *stakeholders* na comercialização e entrega de valor na geração de fluxo de receita rentável e sustentabilidade. Para o autor, os elementos presentes no modelo de negócio são divididos em quatro blocos, conforme a imagem 1:

Imagem 1: Modelo genérico de análise de modelos de negócios.



Fonte: Figueira, Zambalde e Sugano (2011) baseado no modelo de Osterwalder (2004)

No bloco produto aparecem os negócios em que a empresa está inserida, assim como os produtos e as proposições de valor que ela oferece ao mercado. Na interface com o consumidor aparecem os clientes-alvo da empresa, bem como a forma como são oferecidos os produtos a eles e a maneira como é construído o relacionamento. Nos aspectos da infraestrutura aparece como a empresa realiza a logística e com quem se relaciona nessa rede de negócios e como está sua

infraestrutura. E no bloco aspectos financeiros está presente o modelo de receita e a estrutura de custos da empresa.

Essa estrutura de quatro grandes blocos, apresentada por Osterwalder (2004), traz nove elementos internos que são fundamentais para o modelo de negócio. A imagem 2 mostra a relação entre os nove elementos e os blocos comentados anteriormente.

Imagem 2 – Principais áreas de um negócio

Oferta	Proposta de Valor
Clientes	Segmentos de Clientes
	Canais
	Relacionamento com Clientes
Infraestrutura	Atividades-Chave
	Recursos Principais
	Parcerias Principais
Viabilidade Financeira	Estrutura de Custo
	Fontes de Receita

Fonte: OSTERWALDER; PIGNEUR (2011)

Para o melhor entendimento de como funciona o modelo de negócio proposto por Osterwalder e Pigneur (2011), é importante entender o que cada item representa no modelo.

1. Segmento de Clientes: é o componente que define os diferentes grupos que a empresa irá atender, sejam pessoas ou organizações. Uma empresa não consegue sobreviver muito tempo no mercado sem clientes, por isso é necessário conhecer o grupo que se pretende atender e agrupá-los para melhor satisfazer suas necessidades.
2. Proposta de valor: descreve o pacote de serviços e produtos que criam valor para um segmento de clientes. Esse é o motivo pelo qual um cliente escolhe uma empresa. A proposta de valor satisfaz uma necessidade ou resolve um problema. Dessa forma, é um conjunto de benefícios oferecido aos clientes.
3. Canais: descreve como a empresa se comunica e alcança seus segmentos de clientes para entregar a proposta de valor. Os canais auxiliam o cliente a avaliar a proposta de valor, a conhecer o produto, aquisição de produtos específicos, e o suporte pós-compra.
4. Relacionamento com clientes: tipo de relação que a empresa estabelece com os segmentos de clientes. Deve ser guiado pela conquista e retenção de clientes e ampliação de vendas.

5. Fontes de receitas: dinheiro que uma empresa gera a partir de cada segmento de clientes. A empresa deve estar atenta ao valor que cada segmento está disposto a pagar, isso ajuda na precificação.
6. Recursos principais: são os recursos mais importantes exigidos para fazer um modelo de negócios funcionar. Podem ser recursos físicos, financeiros, intelectuais, humanos podem ser da empresa ou de parceiros.
7. Atividades-chave: são as ações mais importantes que a empresa realiza para fazer seu modelo funcionar. As atividades variam com o tipo de negócio.
8. Parcerias principais: descreve a rede de fornecedores e parceiros da empresa. Essas alianças são feitas visando reduzir riscos, adquirir recursos e otimizar o modelo.
9. Estrutura de custo: São os custos envolvidos na operação do modelo de negócio da empresa. Alguns modelos são mais direcionados pelos custos que outros.

3. Método da Pesquisa

Esse artigo se propôs a identificar como estão estruturados os modelos de negócio dos escritórios de arquitetura em Porto Alegre. Para que esse objetivo fosse atingido, esse estudo foi realizado a partir de uma pesquisa qualitativa de natureza exploratória. Foram realizadas encontros com 3 (três) escritórios localizados na cidade de Porto Alegre, sendo os entrevistados arquitetos e sócios do negócio. Cada escritório possui um perfil diferente de atendimento, mas todos atendem pessoas físicas e jurídicas. As entrevistas foram realizadas no intuito de montar um estudo de múltiplos casos, pois conforme Jóia (2004) essa metodologia é bem apropriada para responder perguntas do tipo “como” e “por que”, no caso a proposta dessa pesquisa se enquadra nessa situação.

O instrumento de coleta de dados (ANEXO A) utilizado na entrevista é baseado nos questionamentos apresentados por Osterwalder e Pigneur (2011), nos 9 (nove) elementos apresentados como essenciais para o modelo. Essas perguntas foram utilizadas para auxiliar o arquiteto-sócio do negócio a pensar esses elementos do seu escritório e preencher com etiquetas adesivas em um cartaz do Canvas de

modelo de negócio. Anterior ao uso dessas ferramentas foi solicitado ao arquiteto-sócio do escritório que fizesse uma apresentação do seu negócio, relatando o ano de início, como se deu a formação do negócio, o quadro de funcionários e o motivo da escolha dos clientes e tipos de projetos atendidos, em uma conversa informal com o entrevistador.

Os escritórios foram escolhidos por conveniência, de acordo com a disponibilidade desses em participar da pesquisa. As entrevistas ocorreram no período de dezembro de 2014 a fevereiro de 2015. A análise de dados foi realizada a partir do confronto entre os dados coletados nos escritórios entrevistados e a literatura a respeito do tema, além do confronto dos dados coletados de um escritório para outro, buscando identificar possíveis semelhanças e diferenças no modelo praticado por essas empresas.

4 Análise dos Resultados

4.1 Contextualização dos escritórios

Para realização da pesquisa, foram entrevistados três escritórios de arquitetura na cidade de Porto Alegre. Os escritórios entrevistados atendem tanto clientes pessoa física como pessoa jurídica, no entanto cada escritório possui uma preferência com relação aos projetos que realizam. Antes de analisar os escritórios conjuntamente, apresenta-se uma breve descrição de cada um para melhor entendimento.

4.1.1 Escritório A

Inicialmente esse escritório possuía duas sócias, desde maio de 2011, de maneira informal duas arquitetas se juntaram para fazer projetos em conjunto. Em março de 2013 o escritório foi formalizado como empresa e foi definido um nome

fantasia para divulgar os serviços. Após um ano de trabalho as sócias começaram uma reestruturação, redefinindo os clientes-alvo e formatando uma divisão de atividades, convidando outra arquiteta para fazer parte da sociedade. O quadro atual é de 3 arquitetas sócias, e um(a) estagiário(a).

Cada sócia é responsável por atender projetos específicos e gerenciamento do escritório, existe divisão clara de atividades, mas quando uma precisa de auxílio a outra colabora no projeto também. O (a) estagiário (a) auxilia na parte de desenhos e atividades mais braçais, pois demandam muito tempo e foi a forma que as arquitetas encontraram de se liberarem para as demais atividades. O escritório atendia todos os projetos até a reestruturação em 2014, quando passou a atender preferencialmente as áreas de arquitetura civil, acompanhamento de execução e comercial (consultórios, empresas, hotelaria, entre outros) e seus antigos clientes de projetos residenciais foram encaminhados para parceiros de confiança.

4.1.2 Escritório B

Esse escritório tem vinte e cinco anos de experiência na área de arquitetura, iniciou com apenas um profissional. Foi crescendo e hoje conta com uma equipe de cinco arquitetos, sendo dois sócios (casados), uma funcionária que centraliza todos os projetos – em conjunto com um dos sócios é quem atende os clientes - e duas funcionárias contratadas por hora, que trabalham em todos os projetos, que não se responsabilizam pelo cliente, mas por atividades internas. O escritório é constituído formalmente como empresa, no entanto outros quatro escritórios utilizam o mesmo CNPJ para redução dos custos com impostos, mas cada escritório possui sua estrutura e seus funcionários de forma independente. O escritório B atua em todas as áreas da arquitetura, dando preferência para a arquitetura residencial, pessoas físicas, no entanto não recusam projetos comerciais e da área civil, embora não tenham muitos projetos desse tipo em andamento no momento. Devido ao tempo no mercado, eles apostam em sua experiência e acreditam que essa passagem de geração para geração da família de seus clientes, através de indicações, é o que fortalece a sua imagem.

4.1.3 Escritório C

Composto por dois arquitetos jovens desde maio de 2014, esse escritório é caracterizado por ser mais informal, não sendo registrado como empresa, e por não divulgar o seu nome comercial. Apesar de definido o logo e nome fantasia, os sócios são conhecidos pelos clientes pelo seu nome, isso explica como o escritório atingiu o nível de relacionamento com os clientes que possui atualmente. A proximidade com os clientes é muito forte, marcada pelos projetos que buscam atender, com pessoas físicas apenas por indicações.

Os sócios já tiveram experiências anteriores em outros escritórios, mas optaram por finalizar antigas parcerias e trabalharem juntos. Possuem uma sala alugada com os equipamentos necessários e uma funcionária que auxilia na parte administrativa operando dois dias por semana. Os sócios procuram manter a formalização dos processos com os clientes e organizam tudo em pastas, cada cliente possui uma pasta com todo material utilizado durante o projeto. A remuneração dos sócios não é fixa, varia conforme as receitas e despesas do mês, pois eles dividem a diferença entre o que entra de pagamentos e o que necessitam para pagar as contas do escritório e investir em melhorias.

4.2 Análise dos elementos do modelo de negócio

Após conhecer algumas informações a respeito dos escritórios pesquisados, serão analisados de forma comparativa os três pesquisados, considerando cada item do modelo Canvas de negócio. Para essa análise, serão consideradas as informações disponíveis nos apêndices A, B e C.

4.2.1 Proposta de Valor

O escritório A tem três (três) propostas de valor, pois cada segmento de clientes percebe a empresa de uma forma diferente. Como valor para clientes comerciais (projetos comerciais/ corporativos), apresentou a inovação como ponto principal, já para os clientes de arquitetura civil apresentam a proposta de funcionalidade. Para acompanhamento de obras, considera a *expertise* o ponto principal. Já para o escritório B, a proposta de valor não está relacionada ao tipo de cliente, eles apresentam valores como criatividade, confiança, experiência (devido ao tempo de mercado) e a materialização e organização de ideias dos clientes. O escritório C apresentou como proposta de valor a personalização dos projetos, o atendimento pessoal e diferenciado além do suporte e apoio a tomada de decisão aos clientes durante todas as etapas do projeto.

A proposta de valor apresentada pelos escritórios se diferencia devido ao fato de atenderem tipo de clientes diferentes, pois a empresa A busca atender pessoas jurídicas e os demais buscam pessoas físicas. Por isso, os escritórios B e C valorizam mais apresentar uma proposta com atendimento diferenciado, baseado em relacionamento e confiança com seus clientes, pois esses geralmente não buscam preço e sim essa aproximação com o arquiteto que realiza o projeto. O escritório A, no entanto atende pessoas jurídicas em sua maioria, sendo mais sensíveis a preços e prazos por isso tende a um relacionamento mais distante do arquiteto, apenas o necessário para se informar a respeito do andamento do projeto contratado.

4.2.2 Segmento de Clientes

Os principais clientes atendidos pelo escritório A atualmente são comerciais, isso é empresas de pequeno e médio porte de diversos setores, além de clientes da área civil, construtoras de médio porte. Esses clientes são o foco do escritório após o período de reestruturação, no entanto ainda atendem antigos clientes pessoa física que ficaram pendentes anteriores às mudanças. O escritório B, no entanto, não busca clientes pessoa jurídica, mas devido a indicações aceitaram trabalhar nos projetos como empresarial, consultórios, clínicas, hotelaria e condomínios. O foco desse escritório é pessoa física classe A, lojistas e investidores. Já o escritório C

atende clientes pessoa física, público classe AB e B, casais jovens para projetos residenciais. Geralmente esses clientes estão na construção ou reforma da primeira moradia. Além disso, realizam projetos de interiores e reformas, e poucos projetos comerciais. Esse escritório tem foco em projetos residenciais, não aceita projetos comerciais, costumam indicar um profissional adequado nesses casos, no entanto dependendo do projeto eles abrem exceções por se tratar de um antigo ou atual cliente que solicita o serviço.

Os três escritórios são bem diferentes com relação ao segmento de clientes, pois o “A” tem experiência e prefere a arquitetura civil e comercial e está se desfazendo dos clientes de projetos residenciais, o “C” prefere projetos residenciais, com aproximação total dos clientes, desde a concepção da casa, ao acompanhamento de obra e a arquitetura de interior, pois acreditam que esse cliente valoriza mais o serviço prestado e não aceitam projetos comerciais, salvo algumas exceções. Já o “B” tem preferência por projetos residenciais, mas aceita todos os tipos de projetos que os clientes solicitam.

4.2.3 Canais

Atualmente os possíveis clientes tem acesso ao escritório A por meio de indicação, através de uma página no *Facebook*, do site oficial e da participação das integrantes no evento Jogo de Damas - de empreendedorismo feminino. Com a reestruturação visam ampliar o contato com seus clientes através de representação, com visitas a possíveis clientes, participação em feiras e eventos e divulgação em revistas especializadas. Os clientes entram em contato com o escritório B através de indicação, alguns clientes são amigos e conhecidos, outros são parentes de antigos clientes. Como o escritório tem 25 anos já acompanhou algumas gerações de famílias, o que ajudou a reforçar essa forma de trabalhar. Eles possuem um site estruturado, pois acreditam que pode dar a confiança necessária aos clientes, no entanto ainda não está no ar. O escritório C acredita que a indicação é uma boa forma de trabalhar com os clientes deles, pois esses não percebem o escritório como empresa, mas como o arquiteto que está fazendo o seu projeto, o que deixa a relação ainda mais pessoal. Existe o interesse em outras formas de divulgação e

comunicação, mas ainda não há recursos destinados a essa parte. Os clientes desse escritório buscam relações mais próximas e diferenciadas.

4.2.4 Relacionamento com Clientes

O escritório A passou por reestruturação em 2014, encaminhando a maior parte de seus clientes de projetos residenciais a parceiros confiáveis e demais colegas da área, buscando focar em projetos comerciais e de arquitetura civil. Com relação aos clientes em questão, eles buscam oferecer um atendimento personalizado, com contato pessoal e disponibilizado o tempo que o cliente necessitar para os projetos, sendo o gerenciamento do tempo com cada cliente um dos problemas apresentados pelo escritório. O relacionamento entre os clientes e os arquitetos do escritório B é próximo e a troca de informações é baseada em reuniões, mensagens utilizando o aplicativo *WhatsApp*, e-mails e ligações pelo celular particular do arquiteto ou telefone comercial do escritório. A diferença com relação aos demais escritórios é que apenas um dos sócios e uma arquiteta contratada são os responsáveis por atender os clientes diretamente. Já o escritório C acredita que relacionamento com o cliente é o seu ponto forte, dessa forma eles estabelecem fortes laços com seus clientes que os indicam futuramente. Apesar da proximidade com os clientes, o escritório C mostrou maior cuidado com a formalização, buscando preencher atas de reunião sempre que encontram os clientes para discussão do projeto. Já com os poucos clientes pessoa jurídica, o escritório busca manter uma relação mais distante.

De forma geral, todos os escritórios analisados apresentaram a organização interna bem eficiente, de forma que facilita o entendimento e atendimento aos seus clientes, todos formalizam contrato, validando as etapas do projeto, além de guardar os documentos que consideram importantes no escritório em pastas separadas por cliente. Isso ajuda no relacionamento que eles buscam manter, pois apesar de estarem próximos do cliente, a formalização das decisões evita possíveis conflitos ao longo do projeto. Os escritórios B e C, por atenderem preferencialmente clientes de projetos residenciais, afirmam que a relação com o cliente vai além das reuniões e visitas para escolha de produtos, os clientes se sentem amigos dos arquitetos que

prestam os serviços e esse sentimento é o que fortalece a indicação deles para outros possíveis clientes.

4.2.5 Fontes de Receitas

Em 2014, anterior a reestruturação, as receitas do escritório A ficavam divididas em projetos para pessoas físicas (40%), projetos para pessoas físicas de capital privado (40%), ou seja, empresas e projetos para pessoas físicas de capital público (20%), como projetos do governo. Para o ano de 2015 a ideia da empresa é investir mais em pessoa jurídica já que os projetos de pessoas físicas foram encaminhados para demais escritórios. Os recursos financeiros são provenientes do pagamento efetuado pelos clientes e por meio de financiamento para aquisição de máquinas e equipamentos. Uma das grandes dificuldades do escritório é precificar o seu serviço, já que não percebem o que o cliente está pagando, no que o cliente enxerga valor.

O escritório B se mantém com a receita proveniente do pagamento dos projetos realizados aos clientes e eventuais serviços de consultorias, pois não gostam de atuar nessa área, onde são cobrados por encontro. Os clientes buscam a empresa para materialização de suas ideias (no caso de projetos) e para buscar novas ideias (no caso de consultorias), é dessa forma que o escritório enxerga que os clientes percebem o valor e pagam pelos serviços prestados.

Os clientes do escritório C percebem o valor pago no atendimento diferenciado e pessoal que recebem, além de sentirem confiança na contratação dos arquitetos e do suporte que recebem. As receitas são fruto do pagamento dos clientes, não são realizados empréstimos nem financiamentos. Esse escritório acredita que o maior volume de sua receita é referente a projetos de apartamentos, pois muitos clientes fazem a reforma de apartamentos inteiros com eles.

É possível perceber que nos três casos os pagamentos efetuados pelos clientes são realizados de forma parcelada ao longo do projeto. Todos buscam facilitar o pagamento para o cliente, mas o último pagamento não ultrapassa o final do projeto, salvo algumas exceções. Além disso, todos conseguem se manter com

as receitas provenientes do pagamento dos clientes, com exceção do escritório A que além dessas, buscou financiamento para investir em equipamentos e máquinas próprios para o escritório.

4.2.6 Recursos Principais

Nos três casos analisados os principais recursos apontados foram tempo, recursos financeiros e recursos humanos. Os escritórios A e C demonstram interesse em recurso financeiro para investir em participação em eventos, feiras, workshops e atualização na área da arquitetura. Outro recurso muito citado por eles foi a necessidade de mão-de-obra para conseguirem atender as demandas dos clientes (recursos humanos), poderia ser um estagiário de meio turno, mas que pudesse auxiliar nos desenhos e demais atividades. As atividades administrativas acontecem em plano secundário, no escritório A tem uma sócia que está responsável por essa atividade, mas também atende clientes de projetos. No escritório C tem uma pessoa responsável por essa atividade, trabalha duas vezes por semana auxiliando em pagamentos e controle de caixa, já no escritório B é realizado pelo sócio principal, mas de forma esporádica. O escritório B deu ênfase para a necessidade de equipamentos e softwares. Já os outros dois escritórios mostraram a preocupação com o tempo e disponibilidade para atendimento dos clientes.

4.2.7 Atividades-chave

A análise das atividades dos casos estudados mostra que as principais apontadas por eles são referentes ao projeto, como realização do *briefing*, pesquisa, criação, desenvolvimento, acompanhamento, execução e orçamentos, além de reuniões e visitas com os clientes. O escritório A comentou também, a importância de se manter atualizado, em conformidade com as normas, contato com empreiteiras, gerenciamento de relações públicas e relacionamento com os

fornecedores. Já o escritório C comentou a gestão dos processos internos e administrativos e o acompanhamento de obras.

4.2.8 Parceiros Principais

O escritório A comenta a importância dos fornecedores como fonte de informações e cita os marceneiros, lojistas e empreiteiros como principais nessa categoria. Já os escritórios B e C consideram seus principais fornecedores, além dos lojistas, os plotadoras e gráficas. O escritório B cita as empresas que confeccionam maquetes, já o “C” acrescenta o suporte de informática a lista de fornecedores. Como parceiros de maneira mais ampla, o escritório B considera os profissionais que atuam em projetos complementares, como projetos elétricos, hidráulicos entre outros. O escritório C considera, além desses, os colegas de profissão a quem direcionam alguns projetos e os fabricantes.

4.2.9 Estrutura de Custos

O escritório A tem dificuldade com gerenciamento do tempo com os clientes, por isso acredita que o tempo é o maior custo para eles. Estar disponível para seus clientes sem prazo determinado é um custo muito elevado, o que dificulta a precificação de projetos muito extensos e que necessitam de muitas horas para concepção e execução. Suas atividades mais caras são atribuídas ao relacionamento com os clientes e os recursos considerados mais caros são os eventos e workshops para atualização. As sócias recebem um valor mensal acordado com o escritório. Já o escritório B considera que o custo de manter o escritório físico é o mais caro – pagamento de funcionários, condomínio, luz, entre outros, suas atividades consideradas mais caras são aquelas relativas ao projeto do cliente e os recursos são os softwares, principalmente o AUTOCAD. Com relação ao pagamento dos arquitetos e remuneração dos sócios, existe diferença. Os sócios e uma arquiteta recebem uma porcentagem em cada contrato com o cliente e as duas outras arquitetas trabalham por hora. Para o escritório C tem o custo de manter sua

estrutura física considerada baixa, por eles, as atividades que consideram mais caras são as de acompanhamento de obra porque em muitos casos dependem de grandes deslocamentos de ambos arquitetos e de muito tempo, além disso o recurso considerado caro é justamente o tempo, a disponibilidade dos arquitetos para atender os clientes. Atualmente os arquitetos não recebem um valor acordado anteriormente por mês, eles fazem o pagamento de todas as contas do escritório e dividem o valor restante.

Nesse item os escritórios se diferenciaram bastante, pois cada um faz o pagamento de seus funcionários e sócios de uma forma diferente, respeitando o recurso financeiro disponível. Os custos de cada estrutura também variam bastante, o escritório C possui um custo baixo, enquanto o escritório B acredita que a estrutura é o seu maior custo.

5 Considerações finais

Com a proposta de estudar os modelos de negócios praticados hoje nos serviços criativos, devido a importância que a economia criativa vem tomando na economia do país nos últimos anos, essa pesquisa teve como objetivo identificar como estão estruturados os escritórios de arquitetura de Porto Alegre. Foi utilizado como base para esse estudo o modelo Canvas e considerado para análise os nove elementos fundamentais para o modelo de negócio, conforme Osterwalder e Pigneur (2011). Os três escritórios analisados apresentaram semelhanças e diferenças, dependendo do elemento analisado. Quando considerado a proposta de valor, eles apresentaram muitas diferenças, pois enquanto o escritório A preocupou-se em diferenciar o valor para cada grupo de clientes, os demais escritórios pensaram diretamente no projeto e no relacionamento que já mantinham com os clientes.

A respeito do segmento de clientes, o escritório A foi o único que demonstrou maior diferença, pois fez uma reestruturação e mudou o foco de projetos residenciais para comerciais e obras, já os demais escritórios estudados buscavam atender preferencialmente os clientes de projetos residenciais. Quanto aos canais, a indicação é a mais presente em todos, no escritório A além dessa forma, possui um

site oficial e participa de um evento anual. O relacionamento com os clientes é fundamental para todos os escritórios, todos demonstraram perceber que esse item é muito importante nesse tipo de serviço. Nesse sentido, não houve diferença significativa apresentada pelos escritórios nesse elemento.

No elemento atividades-chave, os escritórios apresentaram maior semelhança ao comentar atividades relacionadas ao projeto. Outras atividades foram comentadas por dois dos escritórios, como gerenciamento interno e atualização a partir de cursos e seminários. Com relação aos recursos principais, todos os escritórios apresentaram o tempo (disponibilidade para atendimento do cliente fisicamente e para trabalho no projeto) como o mais importante. Depois dele, cada escritório apresentou outros recursos também importantes, mas de forma secundária. Os escritórios possuem fornecedores semelhantes, assim como seus parceiros. Apresentaram poucas diferenças. Apenas o escritório A comentou a importância dessa rede para a troca de informações e atualização do conhecimento.

Com relação a estrutura de custos dos escritórios analisados, foi possível verificar muitas diferenças, principalmente ao que diz respeito a remuneração dos sócios e pagamento de funcionários, pois o escritório A remunera suas sócias com salário fixo, o escritório B remunera os sócios e uma funcionária por projeto realizado e as demais funcionária recebem por hora; já o escritório C remunera seus sócios com o valor da diferença entre o que entra de pagamentos relativos a clientes e o que sai de gastos no mês. Além disso, o custo com a estrutura física dos escritórios é outro fator que se diferenciou nesse elemento, pois enquanto o escritório C possui um custo mensal baixo, o escritório B acredita que esse é um dos seus maiores custos. Quanto ao escritório A, a estrutura está com o custo considerado adequado. No elemento fonte de receitas as diferenças pareceram, pois o escritório A recebe de clientes pessoa jurídica, tanto empresas privadas como públicas (projetos específicos). Além de financiar a compra de equipamentos com empréstimos bancários. Já o escritório B recebe, na sua maioria, de clientes pessoa física e de forma parcelada. Esse escritório presta serviço de consultoria também, o que é outra fonte de receita para eles. O escritório C, no entanto, só recebe de pessoa física e de forma parcelada, não obteve empréstimo e não presta consultorias.

Assim, pode-se afirmar que os resultados obtidos contribuem com o campo teórico ao tratar de um tema pouco explorado na literatura como modelos de

negócios principalmente se tratando de áreas integrantes da economia criativa. Além disso, foi possível contribuir de forma prática com as empresas a partir da estruturação do seu negócio utilizando o modelo Canvas, onde foram convidadas a pensar a respeito do funcionamento do seu próprio negócio. Principalmente considerando que as empresas participantes são escritórios gerenciados por arquitetos que declararam não fazer a gestão do negócio como uma prioridade, os serviços de arquitetura são o principal e a parte de estrutura do escritório é feita quando sobra tempo. Ainda há muito que explorar a respeito desse tema, se sugere como pesquisas futuras a realização dessa pesquisa em mais casos no intuito de conhecer outros modelos existentes nos escritórios e verificar a existência de semelhanças e diferenças, além disso, sugere-se a aplicação desse estudo em outros tipos de empresas do núcleo criativo.

Referências Bibliográficas

BARROSO, A.F.A.de A. **Reengenharia de modelo de negócio**: um caso prático no sector industrial de produção de torneiras. Relatório de dissertação, Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto, 2009.

BENDASSOLLI, PEDRO, F. et at. **Indústrias Criativas**: Definição, limites e possibilidades. São Paulo. RAE, v.49, n1, jan/mar 2009. 267, p. 010-018.

CONSELHO DE ARQUITETURA E URBANISMO DO BRASIL. **Código de Ética e Disciplina para Arquitetos e Urbanistas**. 2013.

FIGUEIRA, M., ZAMBALDE, A. L., SUGANO, J.Y. **Inovação de modelo de negócios em uma empresa de biotecnologia agrícola**. Revista de Administração e Inovação (RAI), São Paulo, v. 8, n. 2, p.106-131, abr./jun. 2011. ISSN: 1809-2039

FIRJAN. **A Cadeia da Indústria Criativa no Brasil**: Estudos para o Desenvolvimento do Rio de Janeiro. N°2. Rio de Janeiro, 2008.

_____. **Indústria Criativa no Brasil: mapeamento da Indústria Criativa no Brasil.** 2012.

JOIA, Luiz Antonio. Geração de modelos teóricos a partir de estudos de casos múltiplos: da teoria à prática. In: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOUAIN, Deborah Moraes. **Pesquisa Qualitativa em administração.** Rio de Janeiro: FGV, 2004.

MAGRETTA, Joan, “Why Business Model Matter”, Harvard Business School Publishing Corporation, 2002.

MINISTÉRIO DA CULTURA. **Plano da Secretaria da Economia Criativa: políticas, diretrizes e ações, 2011 – 2014.** Brasília, 2011. 148 p.

OSTERWALDER, A. **The business model ontology** – a proposition in a design science approach, Tese de doutorado, Ecole des Hautes Etudes commerciales, Université de Lausanne, Lausanne, France, 2004.

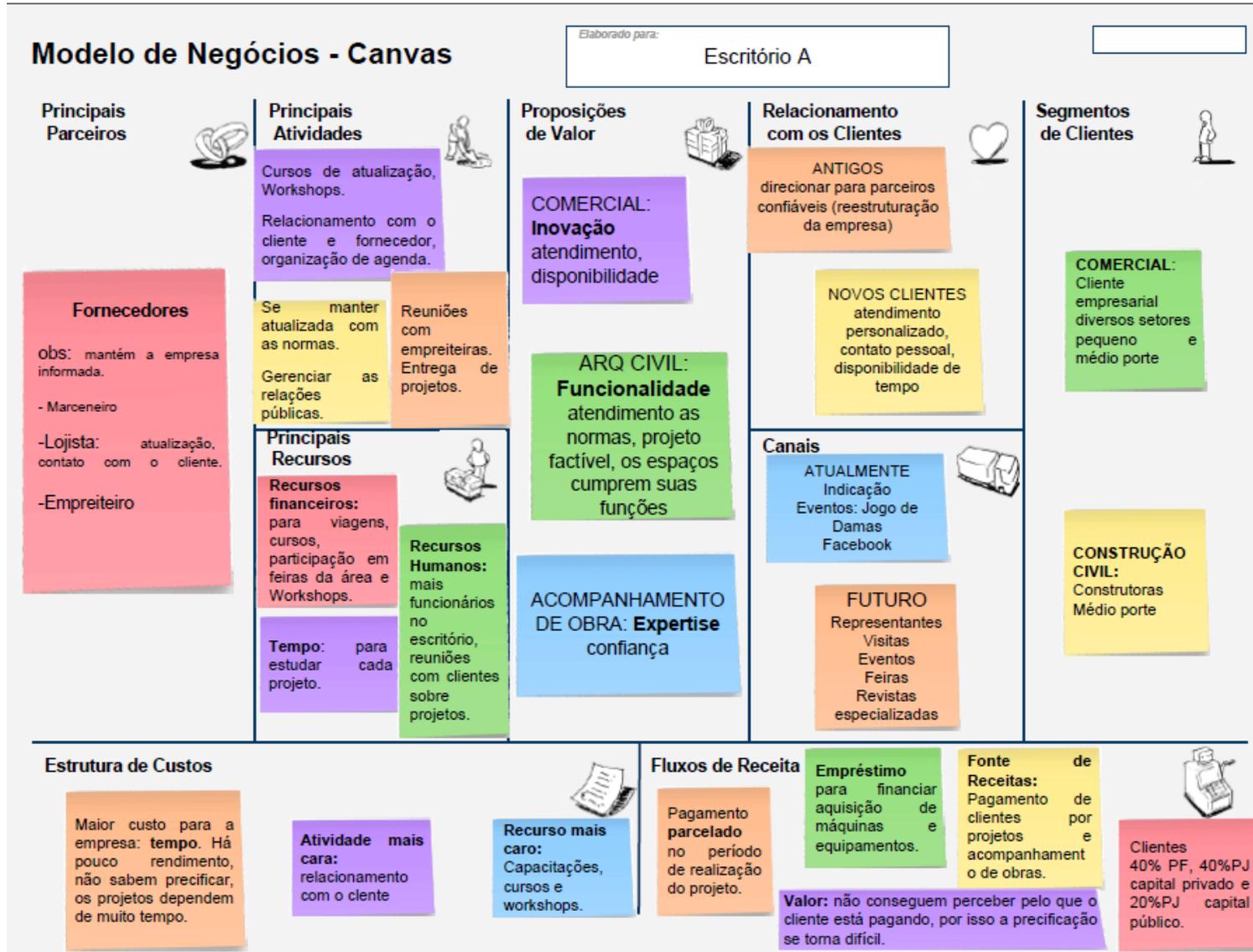
OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business Model Generation - Inovação em Modelos de Negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários.** Rio de Janeiro, RJ: Alta Books, 2011.

REIS, Ana Carla Fonseca. **Economia Criativa: como estratégia de desenvolvimento: uma visão dos países em desenvolvimento.** São Paulo. Itaú Cultural, 2008. 267 p.

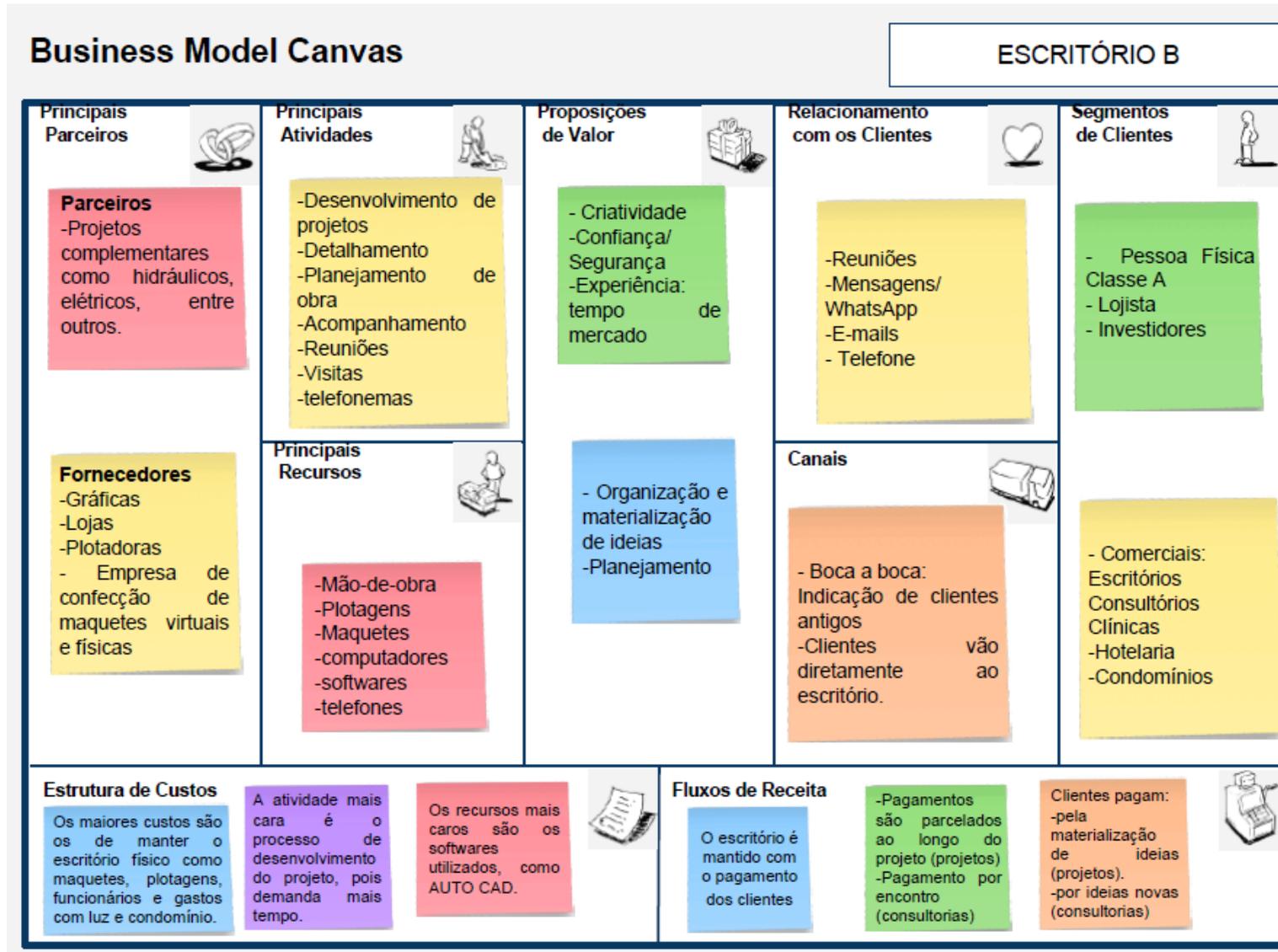
SELONK, Alethéia. Indústria criativa: um mundo de oportunidades. **PUCRS Informação**, Porto Alegre, n. 160, jul-ago 2012.

UNCTAD. **Relatório de Economia Criativa 2010: Economia Criativa uma, opção de desenvolvimento.** – Brasília: Secretaria da Economia Criativa/Minc; São Paulo: Itaú Cultural, 2012. 424 p.

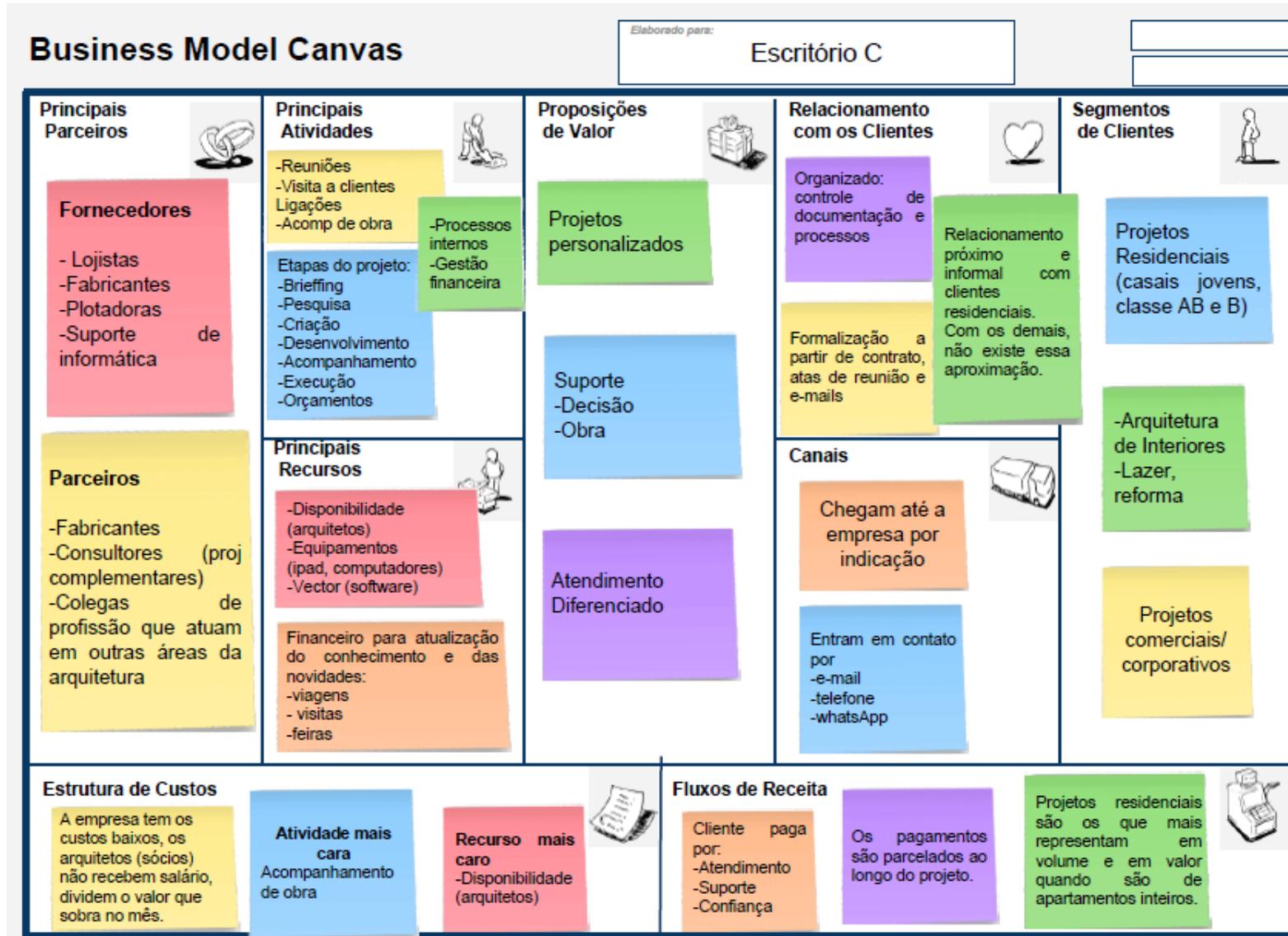
APÊNDICE A – MODELO DE NEGÓCIO ESCRITÓRIO A



APÊNDICE B– MODELO DE NEGÓCIO ESCRITÓRIO B



APÊNDICE C – MODELO DE NEGÓCIO ESCRITÓRIO C



ANEXO A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

FONTE: OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business Model Generation** - Inovação em Modelos de Negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários. Rio de Janeiro, RJ: Alta Books, 2011

1. Proposta de valor

Que valor a sua empresa entrega ao cliente?

Qual problema vocês estão ajudando a resolver?

Que necessidades vocês estão satisfazendo?

Que conjunto de produtos e serviços sua empresa está oferecendo para cada segmento de clientes?

2. Segmento de clientes

Para quem sua empresa está criando valor?

Quem são seus consumidores mais importantes?

3. Canais

Através de quais canais seus segmentos de clientes querem ser contatados?

Como os alcançarão agora?

Como seus canais se integram?

Qual funciona melhor?

Quais apresentam melhor custo-benefício?

Como estão integrados à rotina dos clientes?

4. Relacionamento com clientes

Que tipo de relacionamento cada um dos seus segmentos de clientes espera que estabeleçam com eles?

Quais vocês já estabelecem?

Qual o custo de cada um?

Como se integram ao restante do nosso modelo de negócio?

5. Fontes de receitas

Quais valores seus clientes estão realmente dispostos a pagar?

Pelo que eles pagaram atualmente? Como pagaram?

Como prefeririam pagar? O quanto cada fonte de receita contribui para o total da receita?

6. Recursos principais

Que recursos principais sua proposta de valor requer?

Seus canais de distribuição?

Relacionamento com o cliente?

Fontes de receita?

7. Atividades-chave

Que atividades-chave sua proposta de valor requer?

Seus canais de distribuição?

Relacionamento com o cliente?

Fontes de receita?

8. Parcerias principais

Quem são seus principais parceiros?

Quem são seus fornecedores principais?

Que recursos principais vocês estão adquirindo dos parceiros?

Que atividades-chave os parceiros executam?

9. Estrutura de custos

Quais são os custos mais importantes em seu modelo de negócio?

Que recursos principais são mais caros?

Quais atividades-chave são mais caras?