



Gerenciamento do Escritório de Arquitetura e Interiores

VAZ, Ana Luiza¹; MELLO, Isabeth²
analuzamvaz@gmail.com¹; isa@poli.ufjf.br²;

¹ Arquiteta e Urbanista, Designer de Interiores, especialista em Gestão e gerenciamento de projetos, NPPG, UFRJ

² Arquiteta e Urbanista M.Sc., especialista em Gestão e gerenciamento de projetos, NPPG, UFRJ.

Informações do Artigo

Palavras-chave:
*Gerenciamento de Projetos,
Escritório de Arquitetura
Negócios.*

Resumo:

O gerenciamento de um escritório de Arquitetura e Interiores torna-se uma ferramenta fundamental para sobrevivência e competitividade do mercado. É essencial buscar maneiras de se tornar mais produtivo em um mercado cada vez mais concorrido, a alta produtividade surge como um fator de diferenciação por apresentar melhores resultados ao cliente ou como um fator de redução de custos. Para atingir-se este objetivo, foi utilizado como base o guia de boas práticas em gerenciamento de projetos, utilizando suas informações através de uma metodologia que analisou os pontos críticos de um escritório de arquitetura, aplicação dos conceitos e etapas do PMBOK na elaboração de ferramentas e modelos que auxiliem o escritório na condução de seus projetos, proporcionando como resultado final um aperfeiçoamento na qualidade dos serviços prestados e ganho de clientes através de um diferencial. Esse artigo tem como objetivo informar as implementações para um Gerenciamento do Escritório de Arquitetura e Interiores, onde há uma limitação em relação aos profissionais empreendedores.

1. Introdução

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.

Do total de empresas no setor, 85,71% delas possuíam de 0 a 4 funcionários em seus quadros. Em geral, essas são empresas uniprofissionais e pequenos escritórios. Elas prestam serviços para clientes privados ou como subcontratadas de empresas maiores, em contratos com o setor público. [1]

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.

2. Objetivo

A intenção do artigo é apresentar itens fundamentais a serem desenvolvidos pelos stakeholders para a implantação de um escritório de Arquitetura e Urbanismo, pois é um tema pouco abordado no mercado entre os arquitetos. 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 disso a gestão será um diferencial no crescimento da empresa, onde estabelece a organização interna do escritório e padrões de conduta que podem otimizar os resultados dos serviços prestados e consequentemente, sua qualidade.

A má administração dos recursos, dos processos e dos funcionários da empresa, pode fazer com que a empresa enfrente dificuldades na vida útil do negócio.

3. O que faz um escritório de Arquitetura

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 qual a forma de constituição legal da empresa. [2]

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*, 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.

4. Importância do trabalho de um arquiteto

A importância dos arquitetos e urbanistas na formação de cidades e espaços construídos é primordial. Esses profissionais têm o papel de serem catalisadores nas transformações dos anseios de uma sociedade. Sua importância está na habilidade que ele desenvolveu no sentido de criar espaços adequados às várias atividades que os seres humanos realizam ao longo de suas vidas. Desta forma, tem a missão de criar os “cenários” onde transcorrerão as várias ações humanas, desde o nascimento, sendo ele o projetista de maternidades, até a morte, como o idealizador de mausoléus. Entre estes dois momentos, o arquiteto produzirá as escolas para a educação, as praças e shoppings para o lazer e recreação, os ginásios e estádios para a prática esportiva, restaurantes, bares, lojas, residências, entre outros. [3]

Não há como negar o valor do arquiteto, o qual vem sendo confirmado desde os tempos mais remotos, primeiramente apenas como funcionário dos reis e nobres, como Inhotep o foi do faraó Zosér e Ledoux do rei Luís XVI. Há cerca de um século, estes profissionais têm se dedicado mais a outros grupos da população, embora ainda se perceba que muito falta para que os arquitetos alcancem um maior contato com os cidadãos financeiramente mais carentes. [4]

Um espaço adequado é aquele que possui dimensões aptas à função que o ambiente

serve; é aquele onde a luz e a cor dos vários materiais que o compõem colaboram para sua eficiência; onde as próprias superfícies dos elementos, em suas texturas, despertam uma sensação agradável tanto visual quanto ao tato; a temperatura do espaço, a qual pode ser controlada não só pela escolha dos materiais construtivos como pelo uso de plantas, que amenizam o calor e embelezam o lugar, também é fator contributivo. Até mesmo os odores e o som devem ser levados em consideração e podem ser de antemão planejados pelo arquiteto. Além de criar espaços internos adequados, o arquiteto também tem como meta a elaboração de edifícios cujo volume desperte a atenção das pessoas por causa de seu formato e das relações de proporção entre os elementos que o constituem. Janelas, portas, vigas, pilares, etc. devem se unir formando um todo harmônico que leva a edificação a assumir o papel não de simples construção, mas de obra de arte.

5. Gerenciamento de projeto em um escritório de arquitetura.

A capacidade de traduzir as necessidades, sonhos e desejos de um cliente tornando-os tecnicamente possível 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 Arquiteto ou projetista. Trata-se de atender às expectativas dos contratantes e usuários.

Segundo Djalma Oliveira [5] 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.

6. A importância da gestão nas empresas de projeto.

A gestão é uma atividade relevante para a sobrevivência dos negócios em todos os setores. Inúmeros arquitetos são ótimos na execução dos seus projetos, tendo em vista que são especializados nessa área. No entanto, a formação acadêmica não privilegia os procedimentos referentes ao gerenciamento do escritório próprio.

Faltam disciplinas sobre empreendedorismo e gestão de recursos nas universidades, já que o foco durante a formação é o aprendizado técnico. Essas matérias são essenciais e não podem ser negligenciadas pelos profissionais liberais, pois apenas genialidade e talento não bastam nos dias atuais.

Veja, a seguir, alguns aspectos indispensáveis para o sucesso desses empreendedores:

- Estrutura física adequada;
- Processos de produção eficazes;
- Gestão eficiente de equipes;
- Administração financeira de excelência.

Existem milhares de pessoas se formando a cada semestre e, com isso, a competição por trabalho é acirrada. Desse modo, é obrigatório adquirir novos conhecimentos para tornar o empreendimento dos arquitetos lucrativo. A manutenção de um escritório de arquitetura depende não somente de projetos, mas da correta gestão de diversos fatores.

Além disso, a sazonalidade do mercado imobiliário pode interferir causando a redução das obras arquitetônicas. Os projetos podem sofrer alterações de acordo com as necessidades do cliente, impactando a organização do empreendimento e aumentando os custos.

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 nesse nicho 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. O profissional 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. [6]

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:

- Estagnação precoce do negócio por não estipular metas de crescimento a serem cumpridas;
- Desorganização e ineficácia dos processos, retrabalhos, baixa remuneração proporcionalmente ao trabalho realizado.

7. Modelo de Negócio e Plano de Negócio

O Modelo de Negócio é uma abordagem descritiva, já o Plano de Negócio é prescritivo. Segundo Padilha [7], o primeiro define a forma de organização e funcionamento da empresa, criando valor para os stakeholders. Através dele deve-se estabelecer:

- Quais as atividades desenvolvidas;
- Quais os produtos provenientes dos serviços prestados;
- Quais as formas de entrega e distribuição dos produtos/serviços;
- Quais as parcerias chave do negócio (advogados, contadores, engenheiros complementares e outros);
- Qual o nicho de mercado em que atua;
- Qual o tipo de relação estabelecida entre empresa/profissional autônomo e clientes;
- Quais os custos da empresa/profissional autônomo;
- Quais as fontes de receita da empresa/profissional autônomo;

ix. Como são estipulados os preços dos serviços/produtos;

Por outro lado, o plano de negócio é um documento detalhado do processo de criação, implantação e funcionamento da empresa. Introduz 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:

- i. Nome da Empresa, com breve explicação da escolha;
- ii. Atributos da Marca (descrição do tipo de serviço oferecidos);
- iii. Custos de Instalação, manutenção e produção de produtos e serviços (ou valores de referência para tal);
- iv. Remuneração (de cada um dos agentes 2 operadores da empresa, desde os administradores aos técnicos de produção);
- v. 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.
- vi. Descrição dos riscos críticos: reconhecer e admitir as ameaças ao negócio e discutir formas de minimização e contingência das mesmas.
- vii. 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.

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.

8. Processo de um escritório de arquitetura

A motivação pela implementação de um sistema da qualidade deve estar vinculada à redução de custos finais dos serviços, já que hoje há maior competitividade e que as perdas no processo de produção, os custos de retrabalho e correções pós-entrega são significativos, embora nem sempre conhecidos.

Divisão de Tarefas Segundo Padilha [7] 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.

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 a 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. [7]

8.1. 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 torná-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-baixa 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.

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

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.

8.3. Termo de abertura de projeto

O termo de abertura do projeto trata-se de um documento simplificado que determina data de início, previsão de término, pessoas envolvidas (clientes e profissionais), bem como o escopo básico da atividade. [8]

8.4. Controle de etapas de projeto (Linha do Tempo)

O controle de etapas do projeto funciona como um documento de acompanhamento dos prazos acordados para cada projeto a fim de permitir a tomada de decisão sobre as prioridades do escritório. Ainda, consta as horas trabalhadas em cada etapa e, assim como o controle de horas desenvolvido para cada membro da equipe, aqui, em uma visão geral, é possível contabilizar o tempo

dispendido em cada etapa por todos os envolvidos.

8.5. 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) [9] que constitui a base do conhecimento em gerenciamento de projetos. Segundo Melhado:

A Gestão do Escopo tem o objetivo de definir, documentar, verificar e controlar os requisitos do projeto, garantindo o seu sucesso. [10]

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 [11] 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.

8.6. 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.

8.7. 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.

8.8. 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.

8.9. 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.

9. 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 as transformar 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, frequentemente 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 para depois. 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. [12]

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 o conhecimento 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.

10. Referencias

- [1] PAS-IBGE SINAENCO, *Arquitetura & Engenharia Consultiva*. p.12, 2017. Disponível em: <https://sinaenco.com.br/wp-content/uploads/2018/02/Perfil-AEC-2017.pdf>
- [2] SEBRAI, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, *Apresentação de negócio*. Como montar um escritório de arquitetura, p.1, 2021. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/como-montar-um-escritorio-de-arquitetura,cbb32f06cd841510VgnVCM1000004c00210aRCRD#apresentacao-de-negocio>
- [3] CAU. Conselho de Arquitetura e Urbanismo, *8 motivos para contratar um*

- arquiteto. P.1, 2014. Disponível: <https://www.caubr.gov.br/22689/>
- [4] SOUZA, André. *Qual é a importância de um arquiteto?* p.1, 2018. Disponível: <http://www.forumdaconstrucao.com.br/conteudo.php?a=0&Cod=1794#:~:text=N%C3%A3o%20h%C3%A1%20como%20negar%20o,Ledoux%20do%20rei%20Luis%20XVI.>
- [5] OLIVEIRA, Djalma, *Planejamento Estratégico. Conceitos Metodologia-Práticas.* 34ª Ed., 2018. Disponível: https://www.amazon.com.br/Planejamento-Estrat%C3%A9gico-Conceitos-Metodologia-Pr%C3%A1ticas/dp/8597015772/ref=asc_df_8597015772/?tag=googleshopp00-20&linkCode=df0&hvadid=379727491147&hvpos=&hvnetw=g&hvrnd=13886293152528428359&hvpone=&hvptwo=&hvqmt=&hvdev=c&hvdvcmdl=&hvlocint=&hvlocphy=1001655&hvtargid=pla-811538134490&pssc=1
- [6] HELDMAN, Kim, *Gerenciamento de projeto: Fundamentos.* 1ª edição, 2005. Disponível: <https://www.travessa.com.br/gerencia-de-projetos-fundamentos-um-guia-pratico-para-quem-quer-certificacao-em-gerencia-de-projetos-1-ed-2005/artigo/00c9343f-1cdc-4084-bd6b-9536e35e7188>
- [7] PADILHA, Ênio, *Administração de Escritório de Engenharia e Arquitetura.* 3ª Ed., 2017.
- [8] MONTES, Eduardo. *Introdução ao Gerenciamento de Projetos: Como gerenciar projetos pode fazer a diferença na sua vida,* 1ª Ed. São Paulo; 2017. Disponível: <https://escritoriodeprojetos.com.br/termo-de-abertura-do-projeto>
- [9] PMI. Project Management Institute. *Guia PMBOK®: Um Guia para o Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos,* 6ª Ed., Pensilvânia: PMI, 2017.
- [10] MELHADO, Silvio, *Manual de Escopo de projetos e serviços de arquitetura e urbanismo.* 2019. Disponível em: <http://www.manuaisdeescopo.com.br/manual/arquitetura-e-urbanismo/#1>
- [11] MONTES, Eduardo. *Introdução ao Gerenciamento de Projetos,* 1ª Ed. São Paulo; 2017. Disponível: <https://escritoriodeprojetos.com.br/gerenciamento-do-escopo-do-projeto>
- [12] CAU. Conselho de Arquitetura e Urbanismo, *Manual do Arquiteto e Urbanista.* 2ª Ed., 2016.