

**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ  
DEPARTAMENTO ACADÊMICO DE CONSTRUÇÃO CIVIL  
ESPECIALIZAÇÃO EM GERENCIAMENTO DE OBRAS**

**ANA CAROLINA PFITSCHER STEFANELO**

**MODELO DE NEGÓCIOS GUIADO PELO DESIGN THINKING:  
UM ESTUDO DE CASO EM CURITIBA**

**MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO**

**CURITIBA**

**2019**

**ANA CAROLINA PFITSCHER STEFANELO**

**MODELO DE NEGÓCIOS GUIADO PELO *DESIGN THINKING*:  
UM ESTUDO DE CASO EM CURITIBA**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gerenciamento de Obras do Departamento Acadêmico de Construção Civil – DACOC, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR  
Orientador: Prof.º Dr. Cezar Augusto Romano

CURITIBA

2019

**ANA CAROLINA PFITSCHER STEFANELO**

**MODELO DE NEGÓCIOS GUIADO PELO *DESIGN THINKING*:  
UM ESTUDO DE CASO EM CURITIBA**

Monografia aprovada como requisito parcial para obtenção do título de Especialista no Curso de Pós-Graduação em Segurança do Trabalho, Departamento Acadêmico de Construção Civil, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR – Campus Curitiba, pela banca formada pelos professores:

Banca

---

Prof. Adalberto Matoski, Dr.  
Departamento Acadêmico de Construção Civil,  
UTFPR

---

Prof. Massayuki Mário Hara, M. Eng.  
Departamento Acadêmico de Construção Civil,  
UTFPR

---

Prof. Cezar Augusto Romano, Dr.  
Departamento Acadêmico de Construção Civil,  
UTFPR

Curitiba  
2019

O termo de aprovação encontra-se na coordenação do curso.

## AGRADECIMENTOS

“Nossos comportamentos afetam de três modos as pessoas: alteram o tempo delas; alteram a memória delas, através do registro desses comportamentos; e alteram a qualidade e frequência das suas reações. Alterando o tempo, a memória e as reações das pessoas, modificamos seu futuro, sua história” Augusto Cury.

Agradeço assim a cada um que me ajudou colocar essa pedra na estrada da minha vida, mas principalmente:

A minha família, Clénice, Pio, Alexandre e Gabriel, que são a mola impulsadora da minha carreira e meu porto seguro.

Aos meus amigos, Paula, Laryssa, Beatriz e Susiane, que são a família que escolho a cada dia e que me ajudaram escutando meus problemas ou até mesmo dividindo conhecimentos.

Ao meu orientador, por me guiar com paciência e aceitar me assessorar mesmo na distância.

E ao meu amor Vinicius, por sempre me estimular a estudar e correr atrás dos meus sonhos.

## **RESUMO**

PFITSCHER STEFANELO, Ana Carolina. Modelo de negócios guiado pelo design: um estudo de caso em Curitiba – Pós Graduanda em Gerenciamento de Obras, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, 2019.

Nunca antes o conhecimento evoluiu tão rapidamente e assim também os desejos e necessidades da sociedade. Para atendê-los, os modelos de gestão tiveram que se adaptar para um novo ambiente organizacional, o design thinking, onde colaboradores multidisciplinares participam dos processos criativos a fim de alcançar a tão desejada inovação. Devido esta tendência de mercado, a monografia se propõe, através de estudo de caso com três escritórios de arquitetura, avaliar se a gestão de negócios utilizando modelos guiados pelo Design Thinking está sendo adotada em Curitiba. De maneira exploratória, através de entrevistas, se constatou a insipiência desse modelo de gestão nos escritórios pesquisados, com pouca participação dos próprios funcionários nos processos criativos, sendo que contribuição mais aceita dentro dos projetos foram dos clientes e dos parceiros da construção civil.

Palavras-chave: Escritórios de arquitetura, Design Thinking, gestão de negócios.

## **ABSTRACT**

STEFANELO, Ana Carolina. Business model guided by design: a case study in Curitiba. Universidade Tecnológica Federal do Paraná, 2019.

Never before has knowledge evolved so rapidly and so has the desires and needs of society as well. In order to meet them, the management models had to adapt to a new organizational environment, the design thinking, where multidisciplinary collaborators participate in the creative processes in order to reach the much desired innovation. Due to this market trend, the monograph proposes, through a case study with three architecture offices, to evaluate if the business management using models guided by Design Thinking is being adopted in Curitiba. In an exploratory way, through interviews, it was observed the insipience of this management model in the offices surveyed, with little participation of the employees themselves in the creative processes, being the most accepted contribution within the projects were the clients and the partners of the civil construction.

Keywords: Architecture offices, Design Thinking, business management.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Elementos Plano de Negócios.....	20
Figura 2 - Os nove componentes de um modelo de negócios.....	20
Figura 3 - Esquema representativo do processo do Design Thinking.....	24
Figura 4 - Métodos de Pesquisa.....	27
Figura 5 - Título da Pesquisa.....	28
Figura 6 - Parte 01 da pesquisa.....	29
Figura 7 - Parte 2 da pesquisa.....	30
Figura 8 - Modelo CANVAS Escritório A.....	34
Figura 9 - Modelo CANVAS Escritório B.....	38
Figura 10 - Modelo CANVAS Escritório C.....	42
Figura 11 -Ferramentas do Design Thinking utilizadas nos escritórios.....	51

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - Crescimento da indústria criativa.....	17
Tabela 2 - Número de empregos e remuneração na indústria criativa no Brasil .....	19
Tabela 3 - Objetivos de modelos de negócios.....	22
Tabela 4 - Pilares de uma empresa.....	24
Tabela 5 - Ferramentas para Design Thinking.....	26



## Sumário

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>10</b>
1.1. PROBLEMA DE PESQUISA.....	11
1.2. OBJETIVOS DA PESQUISA.....	12
1.3. JUSTIFICATIVA.....	13
1.4. ESTRUTURA DA MONOGRAFIA.....	13
<b>2. REFENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>15</b>
2.1. ECONOMIA CRIATIVA.....	15
2.1.1. PANORAMA GLOBAL.....	15
2.1.2. PANORAMA BRASILEIRO.....	17
2.2. PLANO DE NEGÓCIOS x MODELO DE NEGÓCIOS.....	19
2.3. COMPONENTES DE MODELOS DE NEGÓCIOS.....	21
2.4. METODOLOGIA CANVAS.....	22
2.5. DESIGN THINKING.....	25
<b>3. METODOLOGIA.....</b>	<b>29</b>
3.1. METODOLOGIA DA PESQUISA.....	29
3.2. ESTRUTURA DA PESQUISA.....	30
3.3. QUESTIONÁRIO APLICADO AOS ESCRITÓRIOS.....	31
<b>4. DESENVOLVIMENTO.....</b>	<b>34</b>
4.1. LEVANTAMENTO JUNTO AOS ARQUITETOS.....	34
4.1.1. ESCRITÓRIO A.....	34
4.1.2. ESCRITÓRIO B.....	37
4.1.3. ESCRITÓRIO C.....	41
4.2. ANÁLISE E DISCUSSÃO.....	45
4.2.1. SOBRE CADA ESCRITÓRIO.....	45
4.2.2. DISCUSSÃO .....	49
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>52</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>53</b>

## 1.INTRODUÇÃO

De acordo com dados da FIRJAN (2019), o levantamento da Pesquisa Anual de Serviços (PAS-IBGE) demonstrou um crescimento de 8,16% entre 2012 e 2013 no ramo da arquitetura e engenharia consultiva, sendo que o total de empresas ativas era de 56.956 empresas. Destas, dentre o 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 compostas de sócios.

Tal pesquisa não seria preocupante se não fosse confrontada com números fornecidos pelo IBGE, que indicam que empresas sem funcionários, após quatro anos da entrada no mercado, tem sobrevivência de apenas 40,9%. Ou seja, podemos entender que mais da metade dos escritórios de arquitetura não resistem após os primeiros quatro anos no mercado.

Em paralelo, o contexto mundial é de intensas transformações. O avanço da digitalização desenvolveu mudanças socioculturais que colocam cada vez mais em foco o consumidor e suas experiências, o que fez com que as empresas tivessem que desenvolver uma série de novas gamas de competências e habilidades até então inexploradas (FIRJAN, 2019). Esse movimento já é visível na Indústria Criativa, da qual a arquitetura faz parte, que registra alterações no perfil dos profissionais buscados pelo mercado, pois as tradicionais formas de projetar, produzir e distribuir precisaram ser revistas e o valor agregado ao produto é gerado pelo conhecimento, pelo trabalho criativo e pela inovação (SANGLARD, 2016).

Para NARDELLI (2007), uma nova arquitetura está emergindo da revolução digital que têm permitindo a produção e construção de formas altamente complexas que até pouco tempo atrás eram praticamente inviáveis, em termos de custo e produção. Este processo se iniciou com o sistema CAD, que praticamente copiou o processo das pranchetas para o computador, em seguida foi se aperfeiçoando principalmente com ferramentas de tecnologia BIM, CAM e outras que influenciaram na criação de uma nova forma de pensar o produto.

Entretanto, não só do ponto de vista do produto que o negócio da arquitetura tem se modificado. Como nas demais áreas da sociedade, vê-se a migração do analógico para o digital: O jornal é parcialmente substituído por sites de notícias; a televisão é desestabilizada pelo Streaming (mais especificamente Netflix e Youtube); o simples gesto de levantar a mão para solicitar um táxi é substituído pelo aplicativo do Uber (FIRJAN, 2019). No ramo da arquitetura a prancheta cede lugar ao computador e há uma expansão dos escritórios virtuais que funcionam como catálogos eletrônicos onde o cliente escolhe um projeto pré-pronto e este apenas modifica alguns aspectos para adequá-lo ao imóvel do cliente, também ocorre o atendimento de projeto via online e divulgação de marketing pelas mídias sociais.

O mapa atualizado da indústria criativa mostra que a experiência do consumidor e inovação nas formas de gerar consumo tem se solidificado como motores de crescimento e geração de riqueza para as empresas, além de ampliar geograficamente sua área de atuação. Dentre todas contratações de profissionais da indústria criativa, 80% tem relação com Consumo (43,8%) e Tecnologia (37,1%) e se responsabilizam pela compreensão dos consumidores, promoção e manutenção da imagem das empresas e o fortalecimento das mídias digitais (FIRJAN, 2019).

Assim, tamanha evolução na criação, produção, meios de venda e exigência dos clientes fez com que aumentasse o grau de complexidade nas decisões a serem tomadas pelos gestores, pois mesmo que sigam o que recomenda Porter (1986 e 1990) quanto buscar oportunidades em nichos específicos a fim de conquistar valor e uma melhor posição, a globalização atua nas transformações dos negócios de maneira imprevisível (SANGLARD, 2016). Para sobrepor-se a essa dificuldade surge um novo ambiente organizacional com a participação de profissionais orientados por uma nova forma de gestão, onde se coleta e documenta ideias e sugestões dos seus colaboradores a fim de estar sempre se reciclando e inovando para constantemente identificarem novas formas de valor (OROFINO, 2011 apud OECD, 2003).

### 1.1. PROBLEMA DE PESQUISA

Essa necessidade por inovação nos negócios fez com que a busca por um padrão (modular) e uma normativa capazes de embasar processos de repetição e reprodução que fundamentaram a Era Mecânica da Industrialização não mais suprisse as empresas da Era Digital (NARDELLI,2007). De acordo com Maria Augusta Orofino, em entrevista ao site da e-commerce brasil em 2014: “o plano de negócio na forma tradicional está morto. O momento agora é de estruturarmos uma ideia, testarmos no mercado e identificarmos o que o cliente deseja”.

Para que atingir este objetivo, sugestões de novos métodos, ferramentas e processos vem sendo divulgados como mecanismos de compreender e atender as demandas de uma sociedade conectada e com necessidades complexa (SANGLARD,2016). Muito se fala do design estratégico, do design thinking e da modelagem CANVAS. Mas estas ferramentas estão sendo realmente utilizadas dentro dos escritórios para agregar valor no cenário da arquitetura atual?

## 1.2. OBJETIVOS DA PESQUISA

### 1.2.1. OBJETIVO GERAL

Essa monografia objetiva identificar como estão estruturados os modelos de negócio dos escritórios de arquitetura em Curitiba e se há algum uso dos princípios de design thinking quanto forma de inovação para concepção de projetos e agregar valor.

### 1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

O objetivo geral acima citado será desenvolvido via três objetivos específicos, listados a seguir:

1. Aprofundar conhecimentos em conceitos relativos à construção de modelos de negócios pelos princípios de Design Thinking e aplicação da Modelagem CANVAS.
2. Montar e realizar entrevista com escritórios de arquitetura buscando levantar relações de trabalho, principalmente vinculados aos processos criativos, e construir seus modelos de negócios.

3. Analisar os modelos os modelos de negócios levantados e avaliar se há ferramentas do design thinking guiando a gestão da empresa e como estas impactam no Modelo CANVAS de negócio.

### 1.3. JUSTIFICATIVA

Depois da crise de 2015, muitos arquitetos, para contornar o problema do desemprego e dos baixos salários, buscaram abrir seus próprios escritórios e descobriram os desafios do empreendedorismo. No caso da indústria criativa, dentro da qual a arquitetura está incluída, o sucesso tem se mostrado maior em empresas que não tem suas atividades focadas apenas da capacidade de preços baixos oferecidos, mas sim naquelas que conseguem atingir melhor as necessidades de seu consumidor, o que, na maioria das vezes, está relacionado à inovação pelo design, customização e qualidade. Entretanto, atingir a inovação exige mudanças complexas na forma de gestão dentro das empresas.

No Brasil, apesar de novos modelos de gestão já estarem em prática dentro de algumas empresas, não é um campo muito estudado no meio acadêmico. Inclusive, uma das dificuldades apresentadas para o fortalecimento da economia criativa nacional, feito por estudo recente do consulado britânico no Brasil, é a falta de dados. Assim, ajudar entender a situação dos escritórios em Curitiba e ajudar os novos escritórios em estruturação e os que desejam renovar sua forma de gestão, este trabalho apresenta práticas de gestão empresarial e modelos de negócios reais de empresas de arquitetura curitibanas.

### 1.4. ESTRUTURA DA MONOGRAFIA

Essa monografia está dividida em 4 capítulos: referencial teórico, metodologia, estudo de caso e considerações finais. Dessa forma, o primeiro capítulo busca apresentar ao leitor o conceito de economia criativa e seu panorama brasileiro. Em seguida aborda o tema modelo de negócios e, por fim, explica o uso da modelagem CANVAS e do Design Thinking como modelos de gestão como ferramentas de inovação.

No segundo capítulo, metodologia de trabalho, foi descrito o método de trabalho adotado e como o mesmo foi estruturado.

No terceiro capítulo é apresentado o levantamento de informações feito com os escritórios e os modelos de negócios formulados a partir disso. Já o quarto capítulo apresenta a análise e discussão sobre o uso do design thinking na gestão dos escritórios e como isso influenciou no modelo de negócios de cada um, além de estabelecer uma comparação entre eles.

No último capítulo estão as conclusões acerca do tema e do que foi discutido durante todo esse trabalho.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Para VIANNA (2001), a revisão bibliográfica é a base que sustenta qualquer pesquisa científica. Para proporcionar o avanço em um campo do conhecimento é preciso primeiro conhecer o que já foi realizado por outros pesquisadores e quais são as fronteiras do conhecimento estabelecidas até ali.

### 2.1. ECONOMIA CRIATIVA

#### 2.1.1. PANORAMA GLOBAL

Criatividade é normalmente associada ao processo mental para geração de novas ideias, e está vinculada além de um ato experimental ao pressuposto de assumir riscos (FURTADO; ALVES, 2012). Mas mais recentemente tem sua abrangência estendida a um novo nicho de mercado, a economia criativa.

Para STERN & SEIFERT (2008) a economia criativa é decorrente da soma das atividades econômicas de indivíduos altamente educados, que viram a oportunidade de vender seu capital intelectual ou produtos que dependam dele, como por exemplo, artistas, arquitetos, programadores de computadores, professores universitários e escritores de uma gama diversificada de indústrias como a tecnologia, entretenimento, jornalismo, finanças, fabricação high-end e as artes.

Ao que tudo indica, este mercado se iniciou na Austrália, a partir de 1994, com a preocupação de requalificar o papel do Estado no desenvolvimento cultural do País. Mas ganhou realmente força principalmente a partir de 1997 no Reino Unido, durante o manifesto pré-eleitoral do New Labour (novo partido trabalhista inglês). Neste período se fez o reconhecimento das indústrias criativas como um setor particular da economia, em virtude de seu expressivo ritmo de crescimento e da necessidade de políticas públicas específicas. Entretanto, a expressão economia criativa apareceu pela primeira vez apenas em 2001, na matéria de capa da revista Business Week, intitulada The Creative Economy – the 21 century corporation (coy, 2001), e dando título

ao um livro, *The creative economy – how people make money from ideas*, publicado em Londres por John Howkins. (MIGUEZ, 2007).

Desde então tem ganhado adeptos em todo globo. Em 2007, o Banco Mundial já estimava que a economia criativa correspondia por aproximadamente 7% do PIB mundial. No Brasil, de acordo com FIRJAN, em 2006, já apontava uma participação de cerca de 16,4% na economia do país. Isso mostra o setor como um dos mais dinâmicos do comércio internacional, tanto que a China, uma das maiores potências econômicas da atualidade está investindo muito forte na questão dos business-to-business (publicação, software, publicidade e design), fato estabelecido principalmente após seu 11º Plano Quinquenal que teve como um de seus temas centrais a necessidade de “passar da China para a China” - uma clássica exposição do entendimento de que gerar propriedade intelectual é mais valioso na economia do século XXI. (NEWBIGIN, 2014).

Outro fato que reforça a importância da economia criativa é que a Unesco, até então resistente a sua existência como mercado, em 2008, deferiu que aceita o conceito de indústria criativa, inclusive corrobora que seus benefícios se estendem através:

- I. da criação de empregos, exportação, promoção e inclusão social, diversidade cultural e desenvolvimento humano;
- II. do entrelaçamento entre economia, cultura e aspectos sociais com tecnologia, propriedade intelectual e objetivos turísticos;
- III. de um sistema econômico baseado no conhecimento desenvolvendo a dimensão e através da interligação entre elementos macro e micro da economia; e
- IV. do desenvolvimento da inovação através de políticas multidisciplinares.



*Tabela 1 - Crescimento da indústria criativa*

<b>Categoria</b>	<b>Exportação (em %)</b>	<b>Importação (em %)</b>
Todos os serviços criativos	17,10	13,00
Publicidade	18,40	13,90
Arquitetura	20,90	16,50
Pesquisa e desenvolvimento de serviços	14,80	13,00
Cultura e serviços recreativos	10,40	8,60
Audiovisual e serviços relacionados	11,00	8,90
Outros	7,30	7,90

Fonte: Unesco, 2010

Com cerca de vinte anos da popularização do conceito de "indústrias criativas" e sua importância sendo reconhecido por quase todos os governos do mundo, surge o conceito de cidades criativas. Estas são criadas a partir de um modelo mais dinâmico, com abertura para a inovação e do uso dos espaços públicos para valorização da história e da cultura local. Sob este novo modelo de cidade, cada espaço urbano tem uma vocação, um *genius loci* que pode ser utilizado em benefício econômico. Enquanto algumas se voltam mais para os aspectos das artes e da cultura, outras, incluem, por exemplo, comida e gastronomia (ASHTON, SCHMIDT, STOFFEL, 2006).

Em seu livro *The Creative City: A Toolkit for Urban Innovators*, de 2000, Landry defende que este fenômeno tornou claro que cada espaço urbano pode ter um nicho que o evolua economicamente, que o permita se destacar dos demais por uma característica única, ser o centro global de alguma coisa, reutilizando seu potencial não aproveitado em benefício urbano (STERN; SEIFERT, 2008). Exemplos disto são os bairros Shoreditch, em Londres, com estúdios de design, empresas de tecnologia, cafés e clubes para projetos de grande prestígio, o distrito cultural de West Kowloon, em Hong Kong, e o centro cultural da Ilha Sadiyaat, em Abu Dhabi, que representa bilhões de dólares de investimento. (NEWBIGIN, 2014)

### 2.1.2. PANORAMA BRASILEIRO

Apesar do enorme potencial brasileiro para a economia criativa, até esta década, nunca havia sido feita uma avaliação de seu crescimento ou influência dentro da economia do país. Apenas em 2011, com a criação pelo ministério da cultura de um plano para a economia criativa que esta passou a ser estudada e

quantificada. No Plano, foi apresentado a necessidade de implementação de uma agenda ampla e transversal de desenvolvimento do setor e políticas públicas relacionadas à cultura e à criatividade. Com isso, ocorreu a valorização dos profissionais das indústrias criativas, atraindo a atenção da camada mais jovem para carreiras na área (FLEMING, 2012).

Entretanto, de acordo com estudos feitos pelo consulado britânico (2018) em parceria com o SENAI, apesar dos esforços feitos em prol de estimular as atividades culturais e criativas ainda não há uma força além do ministério da cultura que estabilize as políticas para uma real implementação da economia criativa no Brasil. O estudo ainda destacou cinco principais desafios brasileiros para que sua implementação ocorra:

- I. Coleta e análise de dados para medir a economia criativa
- II. Articulação e incentivo à promoção empresas criativas com reforço das capacidades dos bancos, créditos e economia solidária
- III. Educação para estimular habilidades criativas
- IV. Infraestrutura para criação, produção, distribuição circulação e consumo de bens criativos e serviços
- V. Criação ou adaptação de marcos legais para os setores criativos.

Além das dificuldades detectadas pelo consulado britânico para o desenvolvimento da indústria criativa brasileira, no biênio 2015–2017, o cenário de recessão econômica e a instabilidade política provocou acentuados impactos sobre a população e as empresas. Assim, o mercado brasileiro foi marcado pelo baixo crescimento, queda nos empregos e menor renda, que trouxeram como consequência a diminuição do consumo, a queda dos investimentos e o aumento do endividamento (FIRJAN, 2018). Tal panorama estabilizou além do PIB brasileiro, também a participação da indústria criativa, que tem girado em torno de 2,62%, sendo que seu pico foi de 2,64% em 2015. Em 2017, representou 2,61% da riqueza nacional, totalizando R\$171,5 bilhões (FIRJAN, 2017).

Sob a ótica do mercado de trabalho, em 2017, o Brasil contou com 837,2 mil profissionais criativos formalmente empregados, o que representa queda de 3,9% em relação aos 871 mil vínculos formais registrados em 2015. Esses dados mostram um recuo semelhante ao restante da economia, após anos de crescimento acima da média nacional. Vale ressaltar que dentre as quatro áreas criativas, o consumo, foi a área mais afetada, com o maior decréscimo de cargos de emprego, especialmente o segmento da arquitetura, cujo o declínio foi o mais intenso, como pode ser observado na tabela abaixo. Isto está relacionado ao poder de compra da população que deixou de investir em bens de maior valor agregado (FIRJAN, 2018).

Tabela 2 - Número de empregos e remuneração na indústria criativa no Brasil

Segmento	Empregos			Salários		
	2015	2017	Var. %	2015	2017	Var. %
Total mercado de trabalho	48.060.807	46.281.590	-3,7	R\$ 2.681	R\$ 2.777	3,6
Indústria Criativa	871.010	837.206	-3,9	R\$ 6.810	R\$ 6.801	-0,1
Consumo	382.444	366.352	-4,2	R\$ 5.919	R\$ 5.841	-1,3
Publicidade & Marketing	137.767	150.794	9,5	R\$ 6.820	R\$ 6.653	-2,5
Arquitetura	113.499	94.801	-16,5	R\$ 8.465	R\$ 8.385	-0,9
Design	81.863	76.090	-7,1	R\$ 3.293	R\$ 3.276	-0,5
Moda	49.315	44.667	-9,4	R\$ 1.905	R\$ 2.074	8,9
Cultura	66.954	64.853	-3,1	R\$ 3.164	R\$ 3.237	2,3
Expressões Culturais	26.815	28.403	5,9	R\$ 2.026	R\$ 2.218	9,5
Patrimônio e Artes	16.005	14.170	-11,5	R\$ 4.796	R\$ 4.743	-1,1
Música	12.416	11.478	-7,6	R\$ 3.092	R\$ 3.210	3,8
Artes Cênicas	11.718	10.802	-7,8	R\$ 3.615	R\$ 3.968	9,8
Mídias	104.450	95.562	-8,5	R\$ 3.887	R\$ 4.069	4,7
Editorial	58.281	54.678	-6,2	R\$ 4.534	R\$ 4.690	3,4
Audiovisual	46.169	40.884	-11,4	R\$ 3.069	R\$ 3.240	5,6
Tecnologia	317.162	310.439	-2,1	R\$ 9.616	R\$ 9.518	-1,0
P&D	167.486	156.012	-6,9	R\$ 12.137	R\$ 12.188	0,4
TIC	121.280	123.415	1,8	R\$ 6.986	R\$ 7.086	1,4
Biotecnologia	28.396	31.012	9,2	R\$ 5.986	R\$ 5.765	-3,7

Nota: Valores de 2015 a preços de 2017 (deflator: IPCA/IBGE).

Fonte: FIRJAN, 2018

## 2.2. PLANO DE NEGÓCIOS x MODELO DE NEGÓCIOS

De acordo com SERVA (2015), o plano de negócio é um conjunto de informações e análises que o empreendedor deve realizar a fim de confirmar se

o negócio em que pretende investir é viável economicamente. Nele estará descrito quais custos e despesas do empreendimento, seu investimento inicial, e que estratégias para crescimento, marketing e vendas a empresa deve seguir, assim como as projeções esperadas de receita e lucro para os próximos anos.

Entretanto, como observado pela autora, ele é um documento que descreve a natureza do negócio e para ser elaborado exige um conhecimento profundo das variáveis envolvidas, como por exemplo, o segmento de clientes, comportamento do mercado, flutuação de preços, etc. Dados que muitas vezes só se obtém quando a empresa já está a um tempo em funcionamento e possui um histórico de estatísticas reais que podem ser consultadas. Do contrário, a previsibilidade e o planejamento do plano de negócios ficam prejudicados (SALIM, 2011).

Em contrapartida, o modelo de negócio trabalha a essência do negócio, está focado em quem é a empresa e a que valores ela vai criar. Seu desenvolvimento foi explicado ludicamente no livro Project Model Canvas, (JUNIOR, 2013) onde se compara a forma que o cérebro entende o mundo à forma de funcionamento de um modelo de negócios. O livro afirma que nosso cérebro não vê o mundo “como ele realmente é”, tal como uma fotografia, mas cria uma série de modelos mentais. Inicialmente, quando a luz incide na retina, cria apenas formas geométricas simples dos objetos que vê, para em seguida categoriza-los e apenas por fim, situar os objetos no espaço, dando um contexto em relação aos outros objetos.

Assim, Osterwalder (2004) define Modelos de negócios, como um instrumento que relaciona diversos conceitos (recursos, stakeholders, entregas, riscos) para demonstrar a lógica de funcionamento de uma empresa. Seria como um boneco simplificado, que nos permite compreender uma parcela da realidade, representando o valor que a empresa oferece, 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.

Ambos funcionam como ferramentas complementares, o modelo de negócios discrimina a essência da empresa e o plano mostra o que é necessário para que a empresa tenha sucesso, de maneira que um não exclui o outro, porém deve ser sábia a decisão sobre quando os utilizar.

Principalmente empresas de cunho inovador como startups ou empresas pequenas e em nascimento devem observar os perigos do uso indiscriminado de planos de negócio. Muitas vezes o empreendedor, na ânsia de colocar determinado produto no mercado, elaboram planos extensos antes mesmo de refletir sobre ao certo, quem são, quais valores pretendem criar, como entregam e o que vão capturar. Passam a atirar no escuro, sem definir exatamente quem pretendem atingir. Neste momento que entra os modelos, que permitem ao empreendedor conhecer a essência do seu projeto para, aí sim, criar um bom plano de como fazê-lo se destacar dos demais concorrentes e ter sucesso (GORENSTEIN, 2014).

### 2.3. COMPONENTES DE MODELOS DE NEGÓCIOS

A partir da década de 1990, vários conceitos de modelos de negócios foram criados, cada um com diferentes características, classificações e elementos que os compõem (OROFINO, 2011). Isso se viu principalmente devido a ascensão da internet e dos e-business, que criaram uma demanda em transformar modelos tradicionais de negócios ou em desenvolver novos modelos que explorem melhor as oportunidades possibilitadas pelas inovações tecnológicas (PATELI, GIAGLIS, 2004). Assim, para PATELI e GIAGLIS (2004), cada modelo de negócios pode ser considerado como um bloco de construção da lógica organizacional para criar e capturar valor. São compostos por uma variedade de elementos estratégicos como produtos, clientes, tecnologias, recursos, mercado, organizados e integrados dentro da empresa visando a atingir um resultado determinado e esperado.

De acordo com estes autores, os principais objetivos frequentemente citados para investigação sobre modelos de negócios incluem o seguinte:

Tabela 3 - Objetivos de modelos de negócios

Osterwalder & Pigneur, 2002	Compreender os elementos-chave e mecanismos em um domínio de negócios específico, bem como seus relacionamentos
Gordijn & Akkermans	Para comunicar e compartilhar a compreensão de um modelo de negócio entre empresas ou partes interessadas de tecnologia
Eriksson & Penker	Projetar os sistemas de informação e comunicação que suportam o modelo de negócio
Weill & Vitale	Experimentar conceitos inovadores de negócios para determinar se os modelos de negócios atuais podem se adaptar facilmente a eles e avaliar a viabilidade de novas iniciativas de negócios
Osterwalder & Pigneur	Mudar e melhorar o atual modelo de negócios

Fonte: Elaborado pela autora/ adaptado PATELI, GIAGLIS, 2004

Apesar dos diferentes objetivos é possível observar algumas semelhanças. Para a maioria deles a criação de valor entra como uma das principais preocupações, seja para clientes, empresas ou para a sociedade (OSTERWALTER E PIGNEUR, 2003) assim como os as ideias de receita e lucro, rede de valor, recursos e capacidades da empresa (SANGLARD, 2016).

Para efeito de estudos, este trabalho se focou no modelo de negócios de Osterwalder e Pigneur (2003), o CANVAS, apresentado no livro Business Model Generation (2010) e também no Design Thinking. Ambas são bastante visuais com a sistematização das suposições de um negócio, mesmo para empreendedores de primeira viagem.

#### 2.4. METODOLOGIA CANVAS

O modelo de negócio CANVAS é uma ferramenta que proporciona ao empreendedor ter uma visão geral de sua empresa com apenas uma folha de papel, mostrando de forma concisa e prática como uma organização pretende gerar valor (CARRASCO, 2014). Para estes autores, são quatro os elementos principais que norteiam a criação de um modelo de negócios: "quem" (quem são os clientes?), "o que" (quais produtos ou serviços oferecer e qual a proposição de valor?) e "como" (como entregar os produtos e serviços de

maneira eficiente?) e “Quanto” (qual a viabilidade financeira do que se planeja implementar).

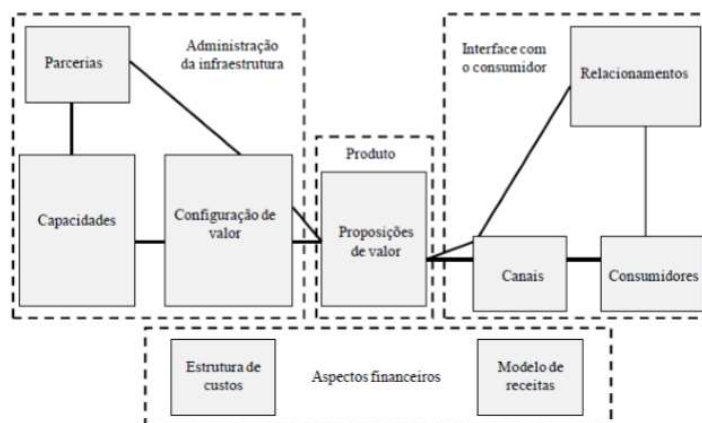


Figura 1: Elementos Plano de Negócios  
Fonte: SANGLARD (2012)

Estas quatro categorias são formadas pela combinação de nove componentes, que deverão ser discutidos com diversos atores do negócio, como: especialistas, clientes em potencial, pessoas de formação e interesse diversos, etc. Este processo, denominado “pivô”, permite o amplo debate de ideias, para que haja críticas e sugestões a fim de o negócio representado pelo Canvas aumente sua possibilidade de sucesso e seja assim otimizado (DORF&BLANK, 2012). Este processo é importante, pois muitas vezes o empreendedor está tão focado no que acredita ser verdade que pode mascarar a realidade, o que, de acordo com CARRASCO (2014), pode ser bom, mas apenas na concepção inicial do negócio, na sua “Visão Emergente”, mas se for insistente nos demais níveis de implantação do negócio, pode impedir que venha atender aos os reais valores desejados pelo cliente.

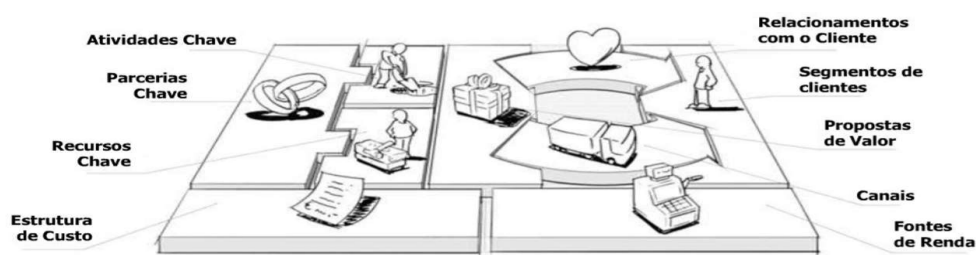


Figura 2 - Os nove componentes de um modelo de negócios  
Fonte: Osterwalder e Pigneur (2010)

Segundo, Osterwalder e Pigneur (2011), esse conjunto de componentes, além de facilitar o processo criativo do modelo de negócios pela visualização dos recursos-chave e atividades-chave, favorece também a discussão de hipóteses e verificar se estão adequadas com a proposição de valor da empresa e compará-los com outros modelos semelhantes (Magretta, 2002). Abaixo segue a explicação de cada um deles, resumidos por SANGLARD, em sua tese de doutorado.

Tabela 4 - Pilares de uma empresa

PILARES	COMPONENTES	CARACTERÍSTICAS
PRODUTO	Proposta de Valor	Define o pacote de produtos e serviços que criam valor para um segmento de clientes específicos.
	Segmentos de Clientes	Descreve o pacote de produtos e serviços que criam valor para o cliente, do qual permite que ele escolha uma empresa.
INTERFACE COM CLIENTE	Canais	Relata como uma empresa se comunica e alcança seus segmentos de clientes para entregar uma proposta de valor.
	Relacionamento com clientes	Demonstra os tipos de relação que uma empresa estabelece com segmentos de clientes específicos.
	Fontes de receitas	Representa o dinheiro que uma empresa gera a partir de cada segmento de clientes.
GESTÃO DE INFRAESTRUTURA	Recursos principais	Evidencia os recursos mais importantes exigidos para fazer um modelo de negócios funcionar.
	Atividades-chave	Expõe as ações mais importantes que uma empresa deve realizar para fazer o modelo de negócios operar.
ASPECTOS FINANCEIROS	Principais parcerias	Apresenta a rede de fornecedores e os parceiros que proporcionam a realização do modelo de negócios.
	Estrutura de custo	Descreve todos os custos envolvidos na operação de um modelo de negócios específico.

Fonte: SANGLARD (2012) adaptado Osterwalder e Pigneur (2010)

Juntando esses nove componentes temos a base a ferramenta de planos de negócio CANVAS, que de acordo com os próprios criadores, funciona melhor quando impresso em uma grande superfície, como uma folha tamanho A1, para que um maior número de pessoas consiga discutir juntos seus elementos e rascunhar soluções colando adesivos e marcadores em seus espaços.



## 2.5. DESIGN THINKING

De acordo com BROWN (2017), soluções de cunho apenas tecnocêntrico estão fadadas a superação. A sociedade de hoje exige uma nova forma de gestão, que equilibre as necessidades do indivíduo e que crie um senso de propósito nas pessoas envolvidas. Em seu livro, BROWN sugere uma nova abordagem, baseada na inovação por ferramentas de design, que ficaram conhecidas por design thinking. Essa nova abordagem é uma forma de inovar que consegue se integrar a todos aspectos do negócio e que propiciam ideias realmente praticáveis, ou seja, que façam diferença na sociedade, unindo as necessidades humanas com os recursos disponíveis.

A razão do uso de ferramentas de design está ligada ao fato que este profissional entende que problemas que afetam as pessoas não tem uma única causa e sim que são resultados de diversos fenômenos como cultura, os contextos, as experiências pessoais e os processos na vida dos indivíduos.

Por tal complexidade, se mostra necessário o mapeamento desses fatores e também que os trabalhos sejam colaborativos, fundamentado na resolução de um “quebra-cabeças”, que envolve diversas áreas do conhecimento humano, da sociologia, passando pela história e finalizando na tecnologia (GIROTO, 2014).

Sem a aplicação de multidisciplinariedade não seria possível analisar além da cena principal e ter uma visão mais completa da situação que permite identificar as barreiras do problema e gerar alternativas para transpô-las. Ao investir esforços nesse mapeamento, o designer passa por um processo exploratório que pode conduzir a descobertas inesperadas e inovadoras e ser mais assertivo na busca por soluções (VIANNA, 2012). Além disso, esse processo criativo se diferencia da visão científica tradicional por colocar o ser humano como parte inseparável do processo de análise colocando-o lado a lado da abordagem racional e, por isso, teria maiores condições de encontrar soluções mais adequadas aos desejos e necessidades das pessoas (GIROTO, 2014).

BROWN ainda destaca, que a abordagem design thinking tem uma cultura de discussão e reunião e para que seja efetiva, é necessário além do

uso correto de suas etapas, que serão explicadas mais pra frente, que seja disponibilizado ferramentas que possibilitem o aproveitamento holístico da situação. Elas seriam:

Tabela 5 - Ferramentas para Design Thinking

Briefing	É a referência inicial do projeto. São os limitantes que orientam a equipe por onde começar, mensurar o progresso e definir metas objetivas e inovadoras.
Equipes inteligentes e multidisciplinares	Pessoas competentes nas suas áreas mas que estão dispostas a entender e trabalhar com diversas disciplinas.
Cultura de inovação	Estimular as pessoas dentro do ambiente organizacional e a experimentar novas ideias e possibilidades, assumir riscos calculados e explorar suas aptidões.
Espaços adequados aos projetos.	Espaço físico agradável e que instigue a curiosidade. Deve ser grande o suficiente para que as equipes não se sintam confinadas e que utilizem suas ferramentas (storyboards, protótipos, etc) .
Insight	É a técnica de observar o dia-dia das pessoas e extrair delas soluções inovadoras para problemas cotidianos.
Empatia	É colocar o ser humano como centro das preocupações. Tentar entender o mundo pelo olhar e sentimento do outro.
Além do indivíduo	Entender as interações sociais das pessoas com os grupos e entre grupos, observando como isso afetam o comportamento em geral.
Métodos e técnicas de Design Thinking	Instrumentos utilizados para guiar o processo criativo pelo modelo do design thinking.

Fonte: Adaptado de BROWN (2017)

Para os design thinkers, como são chamados as pessoas que praticam esta abordagem, o problema não deve ser encarada como um problema, mas sim como um projeto. Para Brown (2017) o projeto é um veículo que transporta uma ideia do conceito a realidade. Ele deve possuir metas claras, que é o que faz com que se cumprir prazos e objetivos, mas não pode ser encarado como um procedimento linear. Nele o erro é encarado como parte do processo e as idas e vindas nas etapas de criação são naturais.

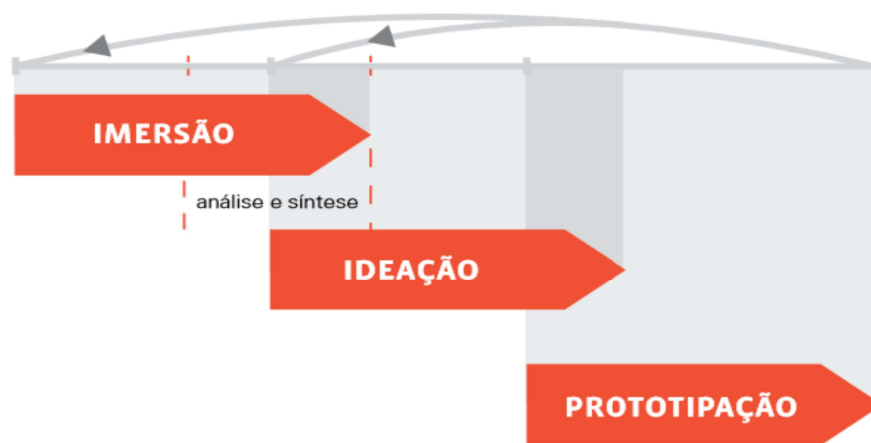


Figura 3 - Esquema representativo das etapas do processo do Design Thinking  
Fonte: Vianna (2011)

A primeira fase, conhecida por imersão, tem como objetivo compreender o problema do ponto de vista da empresa e do usuário final e pode ser dividida em duas etapas: Preliminar e Profundidade. Na primeira, basicamente, são levantados dados por pesquisas do tipo desk e exploratória que definem o escopo do projeto e suas fronteiras, além de reconhecer os perfis de usuários e outros atores-chave que deverão ser abordados (Vianna, 2011).

Na segunda parte é feita uma pesquisa mais direcionada, que investiga as circunstancia de vida dos atores e do assunto trabalhado através de entrevistas, cadernos de sensibilização, discussões e por acompanhar o dia-dia

das pessoas de interesse. Nesta fase a empatia é o ponto alto, pois foca no ser humano, tentando entender o que ele fala de determinado assunto, como age, o que realmente pensa e como se sente. Esses questionamentos moldam um padrão de necessidades e oportunidades que irão guiar a geração de soluções na próxima etapa do projeto, a de ideação. Para isso, as informações são compiladas em Cartões de insights e agrupados em ferramentas como Personas, diagramas de afinidades, Blueprint, Mapas Conceituais etc.

dependendo de quais facilitarem mais o entendimento do tema (Vianna, 2011). Um exemplo desse compilado de informações é o CANVAS, onde num grande papel são colocadas todas informações principais de uma empresa por meio de pequenas anotações e post-its.

A fase de ideação é a fase do surgimento das ideias. Nela, normalmente o grupo multidisciplinar se reúne com o cliente para debater acerca do projeto. Os dados compilados são analisados e por meio de brainstorms várias perspectivas diferentes da situação são estudadas. Na verdade, nesta fase, o objetivo principal é reunir o maior volume de ideias possível, que são separadas em cardápios de ideias e, mais tarde, servirão de base para prototipação BROWN (2017).

A última fase é a prototipação. Nela, através de workshops ou outros métodos de cocriação, vários modelos e protótipos são desenvolvidos para as ideias do campo do pensamento e as transformá-las em algo mais concreto e estimular as discussões. Esse sistema de simulação do produto é importante pois a solução da maioria dos problemas é complexa e com tais experimentos é possível verificar múltiplos possíveis caminhos a se seguir BROWN (2017).

Como visto, no Design Thinking o interesse é maior pelo processo do que o próprio produto final, visto como um resultado. É a forma de pensar deste processo que garante a inovação no produto acabado e, por isso, quanto mais rico e estimulante for o processo, maiores possibilidades qualitativas apresentará o resultado final. Esta percepção é importante também que se tenha na elaboração dos projetos de arquitetura. Na maioria das vezes, os arquitetos deixam de lado a análise do problema ou do projeto e também por serem muito mais cobrados pelos clientes pelo volume final, acabam não focando na real solução que é algo holístico. (GIROTO, 2014).

### 3. METODOLOGIA

#### 3.1. METODOLOGIA DA PESQUISA

Há, em toda sociedade, crenças populares que se criam pelas necessidades de respostas imediatas ou de uma generalização que facilite o entendimento de uma situação específica. Essas crenças, comumente chamadas de senso comum, são relativos a um determinado momento histórico e refletem a maneira de pensar e as vivências de uma sociedade. O problema do senso comum é que apesar de se embasar em um fato real, ele apenas observa a superfície do problema, dando uma visão muito superficial da situação. A partir deste ponto, se faz necessária a ciência e a figura do pesquisador, que para SILVA (2011), se assemelha à de um solucionador de quebra-cabeças, pois sabe que há uma solução para um problema e se propõe a encontrá-la.

No caso desta pesquisa, a questão a ser resolvida é se há dentro dos escritórios de arquitetura de Curitiba o uso de ferramentas do Design Thinking nos processos de desenvolvimento de projetos, em especial o processo de cocriação, e se isso tem algum reflexo nos modelos de negócios destes escritórios. Com a definição do problema, se iniciou uma pesquisa exploratória a fim de levantar um referencial teórico sobre o assunto em questão, aprofundar conhecimentos e verificar possíveis pesquisas já feitas na área.

Em seguida a pesquisa foi conduzida qualitativamente pelo levantamento de multicasos, com a coleta de dados fornecidos pelos escritórios e suas análises e interpretações com a finalidade de responder a problemática abordada. Pois de acordo com Denzin e Lincoln (2006), um dos aspectos mais importantes de uma pesquisa qualitativa, inspirada na teoria crítica, envolve o domínio da interpretação de informações.

Além disso, a pesquisa também se mostrou descritiva, visto que buscou descrever características de conduta dos escritórios por meio de levantamentos feitos por questionários padronizados para coletas de dados (RAUPP; BEUREN, 2013).

<b>QUANTO À ABORDAGEM</b>	<b>PESQUISA QUALITATIVA</b>
<b>QUANTO AOS OBJETIVOS</b>	<b>PESQUISA DESCRITIVA PESQUISA EXPLORATORIA</b>
<b>QUANTO AOS PROCEDIMENTOS</b>	<b>PESQUISA BIBLIOGRÁFICA PESQUISA MULTICASOS</b>

Figura 4 - Métodos de Pesquisa  
Fonte: Autora, 2019

### 3.2. ESTRUTURA DA PESQUISA

O trabalho foi estruturado de maneira a confirmar ou contrapor o questionamento levantado. Para isso, após pesquisa bibliográfica do tema, foram selecionados três escritórios de arquitetura na cidade de Curitiba, que serviram de objeto de estudo para este trabalho.

A escolha dos escritórios foi feita seguindo critérios de diferenciação de seguimentos de mercado e também por conveniência de contato e convivência em participar do estudo. Sendo assim, o escritório A é mais focado em arquitetura residencial para famílias de classe média, o escritório B é direcionado para arquitetura comercial e residencial para classe alta e o escritório C foca seus serviços em arquitetura industrial, atendendo poucos clientes residenciais classe média. Os contatos com os escritórios se deram via conversas por Skype com donos e funcionários.

O instrumento utilizado para coleta dos dados foi entrevistas feitas com base em um questionário com perguntas elaboradas pela autora e outras retiradas com base nos nove elementos para criação de modelos de negócios do livro de Osterwalder e Pigneur (2011). Como resultado das entrevistas foi elaborado um perfil da forma de condução do processo criativo e um modelo de negócios CANVAS para cada empresa.

A análise de dados e resultados da pesquisa foram obtidos pelo confronto entre as respostas obtidas com escritórios entrevistados e a literatura a respeito do tema, além do confronto dos dados coletados de um escritório para outro afim de observar um possível padrão de conduta nos escritórios curitibanos.

### 3.3. QUESTIONÁRIO APLICADO AOS ESCRITÓRIOS

O formulário elaborado foi respondido via conversas pelo Skype. Antes das perguntas, a autora explicou aos escritórios um breve resumo do tema do trabalho, o título da monografia e assegurou que não seriam citados nomes nem dados da empresa.

#### **DESIGN THINKING E COCRIAÇÃO NOS ESCRITÓRIOS DE ARQUITETURA**

Esta pesquisa será utilizada na monografia de pós graduação do curso gerenciamento de obras, DACOC, UTFPR (Universidade Tecnológica Federal do Paraná), pela arquiteta Ana Carolina Stefanelo, sob orientação do Prof. Dr. Cezar Augusto Romano, com o título " Design Thinking e seus reflexos nos modelos de negócios. Um estudo de caso na cidade de Curitiba."

Questionário direcionados a escritórios de arquitetura. Nomes não serão publicados.

---

Figura 5 - Título da Pesquisa  
Fonte: Autora, 2019

A seguir os entrevistados informaram precisaram informar nome do escritório, que foi substituído na pesquisa por nomes genéricos, local e ano de fundação da empresa. Informações necessárias para garantir uma credibilidade ao questionário.

O questionário foi dividido em duas grandes partes. A primeira estava mais vinculada as relações pessoais e de trabalho entre as pessoas de interesse dentro da empresa.

### PARTE 01 - VISÃO GERAL DO ESCRITÓRIO

1. Cidade e ano de fundação do escritório:
2. Número de sócios e funcionários:
3. Campo de trabalho:
4. Em quais cidades atende?
5. Como se dá a relação com o cliente?
  - a. Como é realizado o briefing inicial de projeto?
  - b. Participa ativamente da concepção do projeto? Workshop ou brainstorm?
  - c. Tem reuniões periódicas para debate de ideias?
  - d. Como são encaradas as sugestões de mudanças pedidas e como é feito o limite de alterações possíveis?
6. Como é a relação entre os sócios e funcionários?
  - a. Como é realizada a concepção inicial do projeto? Há um brainstorm ou workshop com a equipe para cocriação ou a ideia principal é dada pelo socio sênior e os demais a executam?
  - b. Existem reuniões periódicas para discutir a evolução dos projetos (Preliminar, Anteprojeto e Executivo) e alinhar possíveis dúvidas ou modificações? Qual o grau de liberdade dos colaboradores para dar sugestões de mudanças nos projetos em andamento?
  - c. Como é o acesso a informação dos projetos em andamento no escritório? Qualquer colaborador pode se informar e contribuir com opiniões no projeto ou apenas os responsáveis por aquele projeto?
  - d. Qual o grau de liberdade dos colaboradores para dar sugestões de mudanças, tanto no ambiente de trabalho quanto nos projetos em andamento?
7. Como é a relação com os demais profissionais da área da construção civil?
8. Como é o ambiente de trabalho?
  - a. Todos trabalham na mesma sala ou em salas separadas?
  - b. O cliente é atendido em uma sala de reunião ou em um espaço aberto no escritório?
  - c. Existe um espaço de convivência para os colaboradores?
  - d. Como são feitas as refeições? Todos no mesmo horário? No escritório? No restaurante? Cada um na sua casa?
9. Há alguma pesquisa ou consulta a pessoas externas a organização para captação de desejos e necessidades que podem não ter sido vistas ou exploradas por quem está intimamente ligada ao projeto?

---

Figura 6 - Parte 01 da pesquisa  
Fonte: Autora, 2019

A segunda parte foi composta por perguntas específicas para a formulação do modelo de negócios CANVAS de cada escritório.



## PARTE 02 – MODELO DE NEGOCIOS CANVAS

1. Proposta de valor
  - Que valor a sua empresa entrega ao cliente?
  - Qual problema vocês estão ajudando a resolver?
  - Que necessidades vocês estão satisfazendo?
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?
  - 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?

---

Figura 7 - Parte 2 da pesquisa  
 Fonte: Adaptado de Osterwalder & Pigneur (2002)

## 4. DESENVOLVIMENTO

### 4.1. LEVANTAMENTO JUNTO AOS ARQUITETOS

#### 4.1.1. ESCRITÓRIO A

Inicialmente, o escritório fundado em 2015, funcionava de maneira informal, gerenciado por duas arquitetas. Ambas jovens, formadas a dois anos na época, optaram por largar empregos em escritórios maiores para empreender. Trabalham em uma sala alugada e com foco principalmente em projetos residenciais e de interiores, escolha por ser segmentos que ambas já tinham experiência e também por oportunidades de projetos. Além disso, o escritório também executa as obras dos projetos que desenha.

Pelo fato de o escritório focar mais no seguimento residencial, seus clientes são em maioria famílias que buscam uma personalização dos projetos e um atendimento mais intimista, o que é, de acordo com as arquitetas, sua maior proposta de valor. Para atingir seu público alvo, as arquitetas mantem uma verba separada para comparecer em eventos do setor, como a casa cor, e se manter atualizada das tendências de mercado. Também disponibilizam bastante tempo e dedicação ao atendimento ao cliente, feito por meio de WhatsApp e encontros presenciais.

Atualmente é composto pelas duas sócias, duas estagiárias e uma freelance, sendo que a remuneração das sócias não é fixa, variando conforme as receitas e despesas do mês.

#### VISÃO GERAL DO ESCRITÓRIO

##### I. Relação com o cliente:

O cliente se relaciona apenas com as duas sócias, sem entrar em contato com os demais colaboradores do escritório. É realizado um briefing inicial para que as arquitetas entendam as necessidades e desejos dos clientes através de uma conversa informal, mas que segue um questionário previamente estruturado.

De maneira geral, os clientes não participam ativamente da elaboração do projeto. Entretanto, são estimulados a compartilhar referências em aplicativos como Pinterest e que enviem fotos, informações e dúvidas através de um grupo que formam pelo WhatsApp.

Ao final de cada etapa de projeto, as sócias apresentam o andamento do que está sendo feito. Se for necessário, mais reuniões esporádicas são feitas até que se alinhe todas as exigências feitas pelos clientes. Sendo que, de acordo com o contrato padrão do escritório, são permitidas até três alterações projetuais mesmo que as arquitetas aceitem fazer mais uma ou duas alterações sem cobrança extra.

## II. Relação entre os sócios e funcionários:

A concepção do produto é sempre feita em conjunto por ambas arquitetas, mas sem a presença dos demais colaboradores. Não há nenhum tipo de brainstorm coletivo para discutir possíveis soluções para os projetos ou sugestões de mudança, ficando para os estagiários auxiliar na parte de desenhos e atividades mais braçais.

Os funcionários possuem liberdade para dar opinião sobre a evolução dos projetos e a relação entre chefe e empregado foi descrita como cordial. Apesar disso, não há uso de ferramentas que estimulem a participação dos subordinados no processo criativo. De maneira geral, há dois tipos de reuniões periódicas feita entre colaboradores e sócios. Ambas de alinhamento de metas: uma as segundas feiras, nas quais são repassadas as metas da semana, revisto o que está em atraso da semana anterior e alinhar possíveis dúvidas da equipe e a outra são as reuniões de mudança de fase, onde as arquitetas passam para o responsável do projeto o que deve ser feito na etapa em questão.

Qualquer pessoa dentro do escritório tem acesso a todos projetos, ficando a seu critério se informar ou não sobre os andamentos.

## III. Relação com os parceiros das demais áreas:

Em geral, as arquitetas desenvolvem as ideias preliminares dos projetos arquitetônicos antes de se reunirem com os engenheiros. Nos encontros elas passam o que definiram e analisam a viabilidade das escolhas projetuais, assim como possíveis modificações que se mostrem necessárias, seja pela redução de custos ou instalação de projetos complementares.

Nas obras, afirmam ser interessadas quanto novas soluções de execução, mesmo que os mestres de obras não participem ativamente nas escolhas dos processos construtivos ou demais decisões projetuais.

Cada grupo de parceiros são contatados de maneira isoladas e não discutem sobre os projetos em conjunto, ficando na responsabilidade das arquitetas alinhar o que está sendo definido com todos.

#### IV. O ambiente de trabalho:

O ambiente de trabalho é único, inclusive para as sócias. Quando necessário, em situações de fechamento de negócio com clientes, apresentação de orçamentos ou reuniões importantes, elas reservam a sala de reunião do prédio. Nas demais situações, até mesmo a reunião com o cliente é feita na sala normal de trabalho, apenas em uma mesa separada.

De maneira geral, os colaboradores almoçam todos juntos em restaurantes da região, com exceção das sócias, que moram perto do local de trabalho e preferem ir até em casa.

#### V. Consulta a pessoas ou organizações externas:

Principalmente por trabalhar com um público mais residencial a conversa sobre o projeto a ser concebido é mais intimista e sem consultas externas. O único momento de consulta externa se dá em caso de casas em condomínios, nos quais as regras do condomínio são avaliadas e se necessário, algo do projeto é colocada a julgamento do corpo responsável.

## VI. Modelagem Canvas:

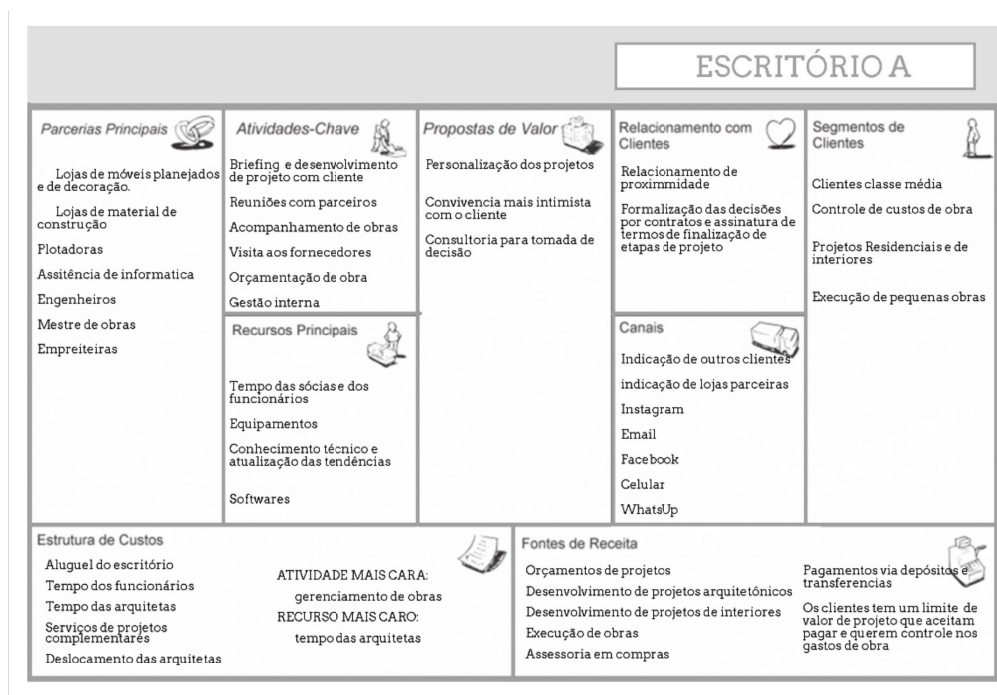


Figura 8 - Modelo CANVAS Escritório A  
Fonte: autora, 2019

### 4.1.2. ESCRITÓRIO B

Fundado em 2010, o escritório localizado em Curitiba busca se diferenciar no mercado da capital pela inovação. Entende que as propostas de projetos devem ser criativas, fortemente personalizadas e materializar os valores que os clientes acreditam, não apenas cumprindo uma função técnica. Trabalha apenas com projetos e poucas execuções de obras, mais voltadas para interiores. O volume de trabalho deste escritório se concentra em arquitetura comercial e industrial, mas que dependem de certa personalização, como lojas, supermercados, restaurantes, salas de treinamento e também há uma boa procura por projetos e interiores de residências. Atualmente o escritório é composto pelo dono, que é arquiteto, por uma arquiteta contratada, um técnico em edificações e quatro estagiários.

### VISÃO GERAL DO ESCRITÓRIO

#### I. Relação com o cliente:

A maioria dos clientes do escritório são pessoas de classe média alta ou alta que procuram o escritório por indicação de algum conhecido. Na maior parte dos casos são ou famílias jovens e modernas em busca do sonho da casa ideal ou sócios fundadores de empresas, que estão querendo expandir os negócios.

Por serem projetos com importância pessoal, os proprietários tem grandes expectativas quanto a forma de tratamento exclusiva que esperam do escritório, do resultado final dos projetos e da qualidade da execução final. Além disso, é comum que os clientes gostem de participar de todas decisões importantes e se atenham aos detalhes. Essas peculiaridades fazem com que seja importante investir bastante tempo e dinheiro no material gráfico entregue e nos mimos destinados aos clientes, como cafés, aperitivos, etc.

Normalmente, após o primeiro contato, o arquiteto marca uma reunião no próprio escritório com todos aqueles que vão opinar nas decisões projetuais. Por exemplo, se a casa for de um casal, é bom que ambos estejam presentes na reunião, ou se for o caso de uma loja, a presenças dos sócios são requisitadas. Isto é importante para que se consiga entender os desejos e necessidades de todos os lados e fazer o meio termo entre ideias divergentes. O arquiteto também busca extrair dos sócios todas missões, desejos e valores da empresa, mesmo as que não estão tão explícitas, para que isso seja aplicado na arquitetura, visto que um dos diferenciais do escritório é fazer uma compatibilização com trabalhos de marketing para que o resultado final seja harmônico e realmente comercial.

O cliente, apesar de não participar ativamente no traçado dos projetos, tem uma participação bastante intensa. Desde o primeiro esboço arquitetônico, o arquiteto e a arquiteta contratada marcam várias minirreuniões com os contratantes, a fim de que eles acompanhem todo andamento do processo e que opinem sobre o que lhes agrada e o que não. Essa foi a maneira mais simples encontrada para que o resultado final fique de acordo com o gosto do cliente. Além disso, é deixado claro aos clientes que podem entrar em contato quando precisarem de algo ou tiverem dúvidas, pois querem sempre ter um diálogo aberto e franco com eles.

## II. Relação entre os sócios e funcionários:

A relação entre o chefe e os funcionários é cordial. O arquiteto costuma reter para si o processo criativo, abrindo algumas oportunidades de discussão quando acredita ser interessante para o crescimento profissional dos estagiários. Em geral, ele desenvolve o esboço do projeto sozinho, incumbindo os estagiários de digitalizarem e desenvolver a parte gráfica.

Às vezes, quando aparece a oportunidade de um projeto mais complexo ou diferente, o arquiteto convida os estagiários mais velhos para um brainstorm de ideias a fim de estimular discussões e aprendizado. Entretanto, apesar de convidar todos para assistir, a arquiteta contratada e os estagiários menos experientes não participam dos debates. Entretanto esses episódios são esporádicos e não sendo um padrão estabelecido.

Além disso, os estagiários sentem que apesar de bastante paciente para explicar possíveis dúvidas, as suas opiniões e sugestões de mudança só eram bem-vindas quando requisitadas pelo próprio arquiteto. Essa limitação na troca de informações fazia com que as discussões se condicionassem as reuniões de mudança de fase e exclusivas aos responsáveis diretos do projeto. Fora isso, há transparência sobre o que está acontecendo no escritório, ficando livre o acesso a todos projetos, menos a parte financeira.

## III. Relação com os parceiros das demais áreas:

Assim como a comunicação é bastante importante com os clientes, semelhante fato ocorre com os parceiros do escritório. A proposta de valor baseada em formas rebuscadas e soluções inovadoras alinhadas com propostas de marketing faz com que a relação com engenheiros e com as equipes de design sejam de fundamental importância para que se atinjam os resultados desejados.

O escritório mantém relações com um engenheiro de confiança com o qual discute abertamente todas as etapas. O arquiteto traça esboços iniciais e assim como faz com o cliente, apresenta para o engenheiro que contribui com soluções técnicas importantes. Esse processo de vai e vem de projetos arquitetônicos e de engenharia é feito até que se conclua todo processo de

desenvolvimento. Método semelhante é seguido com o desenvolvimento das propostas de marketing.

#### IV. O ambiente de trabalho:

O escritório é bastante agradável, iluminado o que faz com que os colaboradores não sintam falta de um espaço de convivência em separado. Além disso, é composto por apenas dois espaços, permitindo que todos interajam diariamente.

A sala maior foi destinada para ser o espaço de trabalho. Nela todos se concentram em uma grande mesa, inclusive o dono. Na outra sala, menor e separada apenas por um vidro, é onde ocorrem as reuniões com os clientes.

#### V. Consulta a pessoas ou organizações externas:

A interação com público externo depende do tipo de projeto em questão. Quando o escritório pega trabalhos de cunho residencial, trata de maneira mais intimista, dialogando apenas com os proprietários em questão. Porém, quando é de cunho industrial ou comercial, principalmente se for de grande porte ou servir para atendimento de grande público, se tem por hábito realizar pesquisas no entorno e com os possíveis usuários sobre seus receios, desejos e necessidades. Essa pesquisa, entretanto, se dá mais na forma de uma conversa informal do que propriamente um questionário fixo.

#### VI. Modelagem Canvas:



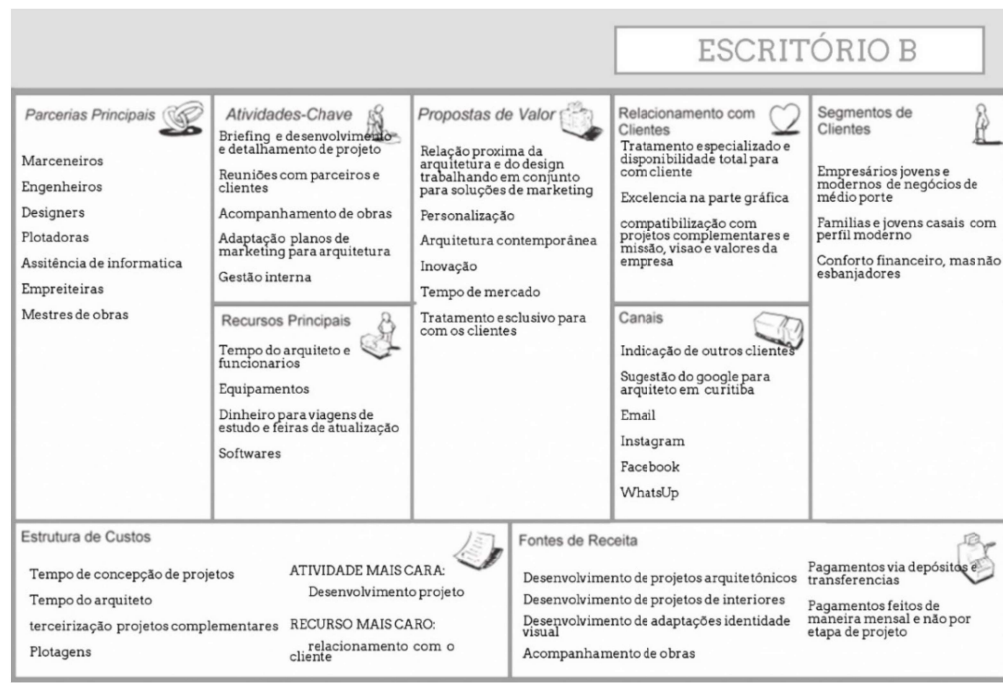


Figura 9 - Modelo CANVAS Escritório B

Fonte: Autora, 2019

#### 4.1.3. ESCRITÓRIO C

O escritório está estabelecido em Curitiba desde 1998 e iniciou com apenas um arquiteto como sócio. É oficialmente constituído como empresa e tem foco direcionado para uma arquitetura industrial, mas quando procurado, também atua na área residencial. O maior volume de projetos do escritório são de concessionárias de veículos, o que se deve a sua experiencia pessoal como filho de dono de concessionária, e das parcerias que conseguiu com diversas franquias de automóveis para que fosse arquiteto conveniado para concepção e execução de projetos de acordo com os padrões por elas exigidos. Além destes, o escritório também tem um volume expressivo de trabalho na área do ramo alimentício, como distribuidoras de grande porte, mercados e padarias.

### VISÃO GERAL DO ESCRITÓRIO

#### I. Relação com o cliente:

No geral os clientes do escritório vêm por indicação das franquias de veículos ou por indicação de outros clientes. Por se tratar de projetos de cunho mais industrial, frequentemente há um modelo base para geração de projetos já conhecido que facilita o briefing inicial. Mas mesmo assim, há uma conversa extensa do arquiteto com o cliente sobre os aspectos individuais de cada caso e que peculiaridades que precisam ser definidos.

Esse briefing, em geral, é feito apenas pelo dono do escritório, ficando a cargo da arquiteta contratada mais as questões burocráticas e de obra. Os estagiários também não são convidados a participar, principalmente porque a maioria dos clientes preferem que o arquiteto se desloque até seu estabelecimento a irem no escritório da empresa.

A participação do cliente na concepção projetual é limitada, sendo que normalmente há duas situações de clientes: Uma, na qual o cliente faz questão de definir sobre o projeto, participando de todas reuniões e encontros marcados pelo arquiteto. E outra, em que o cliente prefere delegar as decisões de projeto para um responsável da própria empresa que juntamente com o arquiteto definem a maioria das escolhas, cabendo ao empresário apenas aprovações maiores, como mudança de fase e resultado final do projeto.

Independentemente da situação, é pedido ao cliente que envie imagens de referências sobre o que espera da plástica e, se o caso, fotos de outros estabelecimentos que eles possuam para que haja manutenção do padrão. Também é comum que os contratantes façam questão que se visite seus demais empreendimentos e, em alguns casos, já mandem a setorização do terreno pronta, mesmo que aceitem mudanças se o arquiteto justificar a razão.

## II. Relação entre o arquiteto e os funcionários:

A cada lançamento de projeto o arquiteto faz uma reunião com o responsável e explica o que foi definido com o cliente, qual a técnica construtiva escolhida e, se houver, o padrão que será adotado. Entretanto não é feito nenhum tipo de troca de ideias sobre o processo criativo nem com o encarregado nem com os demais funcionários do escritório. Apenas são divididas tarefas e o esboço inicial já é entregue pronto, inclusive no

computador, para que se façam os ajustes técnicos. Esse modelo de reunião se repete a cada mudança de fase ou dependendo da necessidade, visto que são projetos extensos e com detalhamentos muito específicos.

Os colaboradores tem liberdade para dar sugestões e propor modificações nos projetos. Se aparece dúvidas ou sugestão em algum dos projetos, o arquiteto para explicar e discutir o assunto e, por estarem na mesma sala, os demais acabam ouvindo e participando da discussão também. Episódios como esse, por vezes, resulta em frutos positivos dentro da empresa. Entretanto não há nenhum procedimento padrão ou ferramenta para estimular diálogos, como por exemplos reuniões com toda equipe, brainstorms ou workshops.

Há livre acesso de todos os arquivos dentro do escritório, ficando a critério de cada um procurar informações sobre os projetos em andamento. Entretanto, pelo que foi relatado no escritório, é mais comum que cada pessoa se dedique a pesquisar apenas sobre o que está sobre sua responsabilidade. Em determinados momentos se mostrou um problema, pois em situações de ausência de algum funcionário, os demais não estão a par da situação, ocorrendo atrasos e incongruências na entrega.

### III. Relação com os parceiros das demais áreas:

O escritório trabalha em parceria com diversos profissionais de outras áreas. O porte grande da maior parte de seus trabalhos faz com que a interação dos projetos complementares e do arquitetônico sejam feitos desde o princípio a fim de que haja uma compatibilização eficiente. Essa conversa do arquiteto com os demais profissionais ajuda evitar retrabalhos que mais tarde se mostram como custos desnecessários.

Entretanto, apesar do bom diálogo entre os profissionais, os engenheiros não participam simultaneamente do processo criativo com o arquiteto. Essa participação é feita ativamente, mas apenas após os primeiros esboços arquitetônicos já estarem prontos. Além disto, os parceiros não se reúnem todos de uma só vez para discutirem possíveis modificações, fica a cargo do

arquiteto repassar as necessidades de uns para os outros e terminar o processo de compatibilização.

De maneira geral, os parceiros são terceirizados, freelances, não pertencendo ao grupo permanente do escritório. Entretanto, já ocorreram situações, que devido à complexidade do projeto, o terceirizado trabalhou por certo período nas dependências do escritório a fim de facilitar a concordância entre os projetos.

#### IV. O ambiente de trabalho:

O escritório segue o modelo de sala única para todos, inclusive o espaço de recebimento de cliente. Este fato permite que todos escutem tudo o que está sendo discutido na sala, mesmo que não seja direcionado para o projeto do qual é responsável.

Há uma grande bancada encostada na parede, onde cada trabalhador tem um espaço e um armário pequeno, inclusive o chefe. E separado, foi feito um armário maior para guardar amostras e pastas de clientes que serve também de divisório para o espaço da copa.

De maneira geral, todos se mostraram muito satisfeitos com o ambiente, principalmente por ser bastante iluminado e ter um belo visual da rua e também mimos como cafeteira e bolachas sempre disponíveis tanto para clientes quanto colaboradores. Além disso, como a frequência de pessoas externas ao escritório é baixa, os colaboradores tem bastante liberdade para interagirem.

#### V. Consulta a pessoas ou organizações externas:

Apesar do grande porte dos empreendimentos, os únicos consultados para concepção dos projetos são os próprios contratantes e, se o caso, os responsáveis pela aprovação dos projetos nas franquias.

## VI. Modelagem CANVAS:

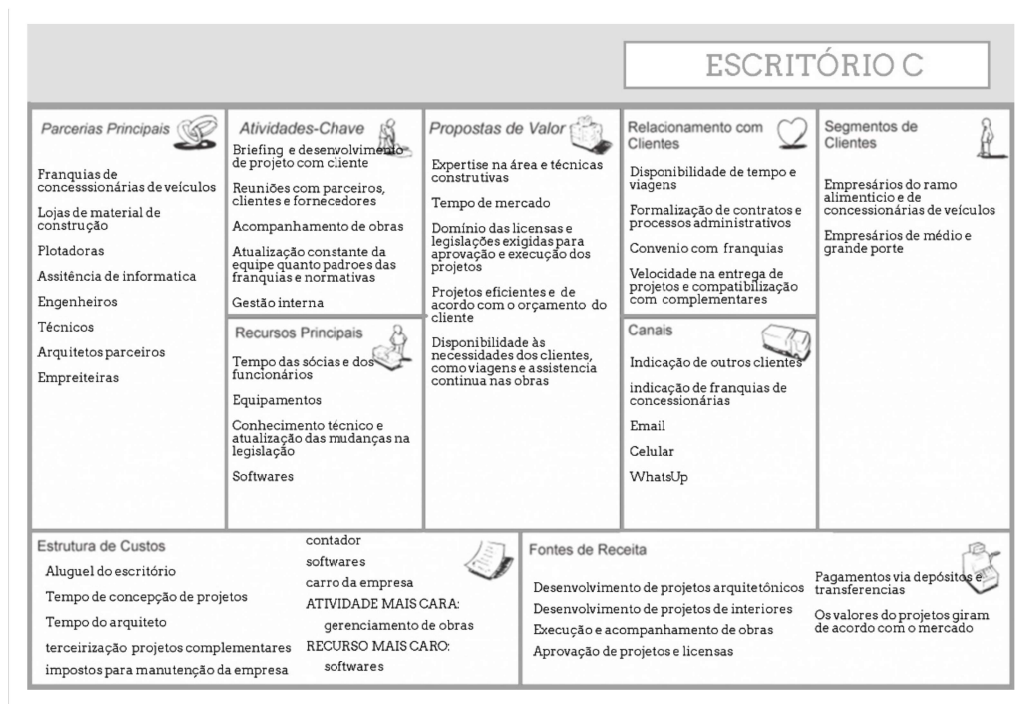


Figura 10 - Modelo CANVAS Escritório C  
 Fonte: Autora, 2019

## 4.2. ANÁLISE E DISCUSSÃO

### 4.2.1. SOBRE CADA ESCRITÓRIO

Partindo do estudo teórico anterior e dos dados coletados nas entrevistas dos estudos de casos, se propõe uma discussão do perfil de cada escritório estudado. Os pontos destacados foram estratégias para agregar valor e a capacidade de inovação pelo design.

#### I. ESCRITÓRIO A

É o mais jovem e menor dos escritórios estudados, com uma carteira de clientes baseada principalmente no nicho de mercado residencial. Essa escolha foi estratégica, vinculada principalmente a experiência anterior de ambas as sócias, mas, pelo pequeno porte do escritório, pode representar um risco em virtude da exposição às variações do mercado imobiliário.

A indicação tem sido a melhor forma de divulgar o escritório, o que faz da relação com o consumidor peça fundamental. Em consequência disso, a atenção com a organização interna é alta para que se consiga agilizar e especializar o atendimento para com eles. O diálogo com o cliente é feito de maneira íntima e confortável a fim de facilitar a troca de informações e garantir que as necessidades sejam atingidas ao final do processo de concepção.

Quanto as demais formas de canais de comunicação, são exploradas no escritório, mas possuem pontos de melhora. Por exemplo, apesar de promover o portfólio pelas redes sociais, não há uma assiduidade nessas divulgações e nem recursos específicos para isso. O único recurso financeiro separado para comunicação são os destinados a viagens a feiras do setor.

De forma geral, todos aspectos com relação a conexão entre contratante e contratado são bem transparentes e quase cocriativas. O cliente sempre sabe qual a situação do seu projeto e é convidado a opinar no desenvolvimento em múltiplas pequenas reuniões e também pelo compartilhamento de referências. Apesar disto, não atua de maneira direta na criação, como workshops ou brainstorms com a equipe, ficando a cargo das arquitetas passar as informações recebidas no briefing e nas reuniões aos demais parceiros de trabalho.

Todos os funcionários têm acesso às informações de todos os projetos, mas elas ficam disponíveis na rede da empresa sem ser debatidas com o grupo. O diálogo é limitado e de cunho informativo, no qual as arquitetas apenas passam o que deve ser feito aos membros do escritório.

Os parceiros externos também pouco contribuem nos protótipos iniciais de arquitetura, dispondo dos seus serviços de maneira técnica e modificando o menos possível o desenho proposto pelas arquitetas.

Não há brainstorms, workshops, e nenhuma outra forma de cocriação. Assim, claramente o escritório não apresenta um perfil onde soluções inovadoras tem campo fértil. Apesar de utilizar ferramentas conhecidas do Design thinking para ajudar no processo criativo, como briefing com o cliente e empatia, mas são todas empregadas de maneira rasa e sem envolver todos

membros da equipe, ficando a cargo da arquitetas gerenciar todas as informações e repassar somente o necessário para os demais colaboradores fazerem serviços de cunho braçal.

## II. ESCRITÓRIO B

O escritório B se diferencia dos demais por focar na inovação como principal proposta de valor. Nele, a solução arquitetônica não é vista apenas como responsabilidade do arquiteto, mas de todos envolvidos, principalmente do cliente, dos engenheiros e dos designers. Essa postura é evidente na solução final do projeto, que acaba por ser uma resposta multidisciplinar. Nela, os conhecimentos da arquitetura se entremeiam aos da engenharia, do marketing e o design e resultam em um protótipo único e complexo.

Para que essa forma colaborativa de conceber os projetos pudesse acontecer, o escritório empregou duas condutas relevantes: Uma foi a preocupação de colocar a figura do ser humano como o objeto principal de estudo. Dessa maneira, a cada projeto são criadas soluções diferentes feitas de acordo tanto com os princípios da empresa contratante quanto as necessidades do usuário final do estabelecimento; E a outra foi a adequação dos componentes do modelo de negócio a proposta de valor definida.

No CANVAS é possível observar como a proposta de criar valor pela inovação é sistêmica dentro da empresa. Muitos dos recursos de tempo e dinheiro são gastos em eventos de capacitação, para mantê-los atualizados de tecnologias e tendências de mercado; também há um gasto elevado na relação do escritório com o cliente, oferecendo um tratamento especial e com volume expressivo de produção de materiais gráficos, destinados em sua maioria a apresentar de forma lúdica os protótipos para fiquem claros tanto para os colaboradores quanto para o cliente; e ainda, há uma valorização dentro das atividades chave da empresa dos serviços de compatibilização de projetos, não apenas dos da área de engenharia, mas também os relacionados ao marketing.

Entretanto, apesar de utilizar de técnicas de criação colaborativa, o escritório peca com os próprios funcionários, excluindo-os do processo de

concepção e delegando a eles funções mais braçais. Até há tentativas, pouco frequente, de discussões sobre os projetos em andamento, mas a forma que é feita, excluindo parte dos estagiários e a arquiteta contratada, além de ser apenas entre o arquiteto e estagiários de arquitetura compromete a multidisciplinaridade necessária para um brainstorm mais complexo.

Outro ponto em que o escritório falha no processo de criação por cooperação é que o arquiteto monopoliza os debates para si. Ele se reúne tanto com clientes quanto com colaboradores e repassa as informações de um para os outros. Dessa forma não há a presença de workshops, nem brainstorms ou prototipação com participação coletiva.

### III. ESCRITÓRIO C

Dentre os estudados neste trabalho, este é o escritório com maior tempo de funcionamento, o que, somados a experiência pessoal do arquiteto chefe, faz da expertise na área de concessionárias sua maior proposta de valor.

Diferente dos demais, o estudo da volumetria final não é o aspecto mais importante, pois muito já está pré-estabelecido no padrão das concessionárias. Os clientes deste escritório buscam ali velocidade na entrega e funcionalidade para suas obras. De certo modo, o escritório funciona quase como uma linha de montagem, mas que permita alguma personalização em função das peculiaridades do terreno.

Esse ambiente se mostra, de certa forma, hostil para as práticas do design thinking e a busca por soluções inovadoras. Inclusive, é visível pelas propostas de projetos apresentadas, que mesmo quando os trabalhos ofertados são de outros nichos do mercado e que permitiriam concepções inovadoras, as soluções oferecidas são mais técnicas do que plásticas.

Entretanto, ainda assim, são possíveis de se observar certos comportamentos colaborativos. No que seria a fase de imersão, o escritório faz um briefing com base na discussão com o cliente e, em algumas situações, visitando outras sedes da empresa e acompanhando um dia de trabalho, como sombra, para verificar seu funcionamento. Também é comum que o arquiteto



visite o terreno em que será feita a obra acompanhado de algum funcionário da empresa, situação na qual aproveita para extrair informações das principais necessidades sentidas por ele.

Quanto ao desenvolvimento do projeto, é semelhante ao que ocorre com os demais escritórios. Há uma discussão com os parceiros, principalmente engenheiros, mas sempre após a primeira elaboração de esboço e a colaboração deles é mais em aspectos de dimensionamento dos projetos complementares do que auxiliando na criação em forma de Co criação.

Um ponto positivo desde escritório em relação aos demais é que a relação com os empregados é de mais transparência e diálogo. O arquiteto, apesar de não utilizar ferramentas de estímulo a discussão, como brainstorms, se mostra muito solícito para responder dúvidas e aceitar opiniões a respeito de modificações no projeto. Inclusive, incluindo os demais funcionários nas discussões que estas sugestões acarretam.

#### 4.2.2. DISCUSSÃO

De maneira geral os escritórios se mostram mais preocupados com os aspectos financeiros da gestão e com o resultado final do projeto do que com o processo pelo qual ele é concebido. Os processos de organização interna são eficientes, com formalização de contratos e validação das etapas de projeto. Entretanto, os processos criativos tendem a ser rápidos e monopolizados pela figura do dono do escritório. Isso fica claro quando observado os modelos de negócios desenvolvidos, que não destinam, com exceção do escritório B, investimentos ou atenção a aspectos que não sejam respostas técnicas aos pedidos dos clientes.

As ferramentas de design thinking utilizadas pelos escritórios estão mais ligadas a critérios mínimos necessários para se elaborar um projeto de arquitetura do que com funções inovativas. Essa característica é principalmente observada no escritório A, que emprega inclusive o termo personalização como valor apresentado aos clientes e utiliza dados superficiais, feitos em uma hora

de conversa com o cliente e em uma pesquisa no site da prefeitura, para suprir todos aspectos que o briefing deve abranger. Como consequência, pode-se observar um resultado genérico de seus projetos, maquiados com o gosto particular do consumidor final, sem grandes preocupações quanto a inovação e pesquisas mais aprofundadas sobre as reais necessidades deles.

O escritório C, apesar de não priorizar a inovação e estar estruturado quase como uma linha de montagem de concessionárias, utilizou algumas ferramentas do design thinking para gerar soluções diferenciadas aos clientes, como conversas com os empregados da empresa pela qual foi contratado e visitas, ao estilo sombra, a sedes em operação. Além disso, se mostrou bastante disposto ao diálogo com colaboradores e parceiros, mesmo sem que isso seja feito de forma estruturada. A partir disso, percebe-se uma motivação por parte do gestor de dar soluções diferenciadas ao cliente, entretanto sem buscar suprimentos fora do ambiente da empresa, o que faz com que tenha apenas o olhar de um grupo seletivo de pessoas.

Quem mais se destacou na busca por inovação foi o escritório B, que apesar de não trabalhar com métodos totalmente estruturados do design thinking, de maneira intuitiva, conseguiu implementar ferramentas dentro de seu processo criativo que levaram a novos significados e linguagens para os resultados finais de seus produtos.

Na tabela abaixo estão compilados quais ferramentas do Design Thinking cada escritório utilizou. Ela apenas demonstra graficamente o que foi discutido anteriormente. O escritório A fez o menor uso de ferramentas, seguido pelo escritório C e o que mais as utilizou foi o escritório B.

ESCRITÓRIO	A	B	C
BRIEFING	apenas com o cliente e quando necessário, com condôminio	briefing completo, com cliente, parceiros e, em casos de arquitetura de grande porte, com os possíveis impactados	com cliente e responsáveis pelas franquias
EQUIPES MULTIDISCIPLINARES	sim	sim	sim
CULTURA DE INOVAÇÃO	não	sim	não
AMBIENTE ADEQUADO	sim	sim	sim
INSIGHT	não	sim	sim
EMPATIA	sim	sim	sim
ALÉM DO INDIVÍDUO	não	sim	não
MÉTODOS E TÉCNICAS DE DESIGN THINKING IMERSÃO	estudo desk e exploração do terreno	estudos desk e de exploração, entrevistas, cadernos de sensibilização, mapa síntese	estudo desk, exploração do terreno, visita à outras empresas no modelo sombra
MÉTODOS E TÉCNICAS DE DESIGN THINKING IDEIAÇÃO	brainstorm muito rudimentar com engenheiros	brainstorm individuais com engenheiros, clientes e designers	brainstorm muito rudimentar com engenheiros
MÉTODOS E TÉCNICAS DE DESIGN THINKING PROTOTIPAGEM	apresentação de projetos já semi elaborados para os clientes e engenheiros em planta e 3d	moodboards múltiplas pequenas reuniões com os engenheiros, clientes e designers a fim de discutir esboços e evolução dos projetos vistos em planta e 3d	apresentação de projetos já semi elaborados para os clientes e engenheiros em planta e 3d

Figura 11 - Ferramentas do Design thinking utilizadas pelos escritórios

Fonte: Autora, 2019

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta pesquisa era levantar por meio de estudos de caso como estão estruturados os modelos de negócio dos escritórios de arquitetura em Curitiba e se há algum uso dos princípios de design thinking quanto forma de inovação para concepção de projetos e agregar valor. Nesse sentido, o mesmo foi cumprido, visto que a pesquisa mostrou que todos os escritórios utilizaram pelo menos três ferramentas, mesmo que não de forma completa e, em geral, intuitivamente. O trabalho também mostrou que um dos escritório trabalha com o modelo de gestão pelo design thinking de maneira um pouco mais estruturada que os demais e tem conseguido dar novas significações aos seus produtos, gerando valor para a empresa.

Com relação aos objetivos específicos, o trabalho buscava levantar referencial teórico sobre design thinking e modelagem CANVAS e, através de entrevistas, avaliar a suas aplicações nos escritórios de Curitiba. Tudo isso apresentado no Capítulo 04.

Como aplicação prática desse estudo pode-se dizer ele complementa as pesquisas sobre a situação da indústria criativa no Brasil e dá um norte de gestão de escritório de arquitetura para aqueles que estão buscar estruturar melhor seu negócio no ramo.

Uma sugestão para trabalhos futuros, a respeito dessa temática, seria escolher escritório que oficialmente aceitam o design thinking como forma de gestão e comparar como adaptaram o uso das ferramentas deste método no uso cotidiano de suas empresas.

## REFERÊNCIAS

ALENCAR, Luciana Hazin; SANTANA, Marina de Oliveira. **Análise do gerenciamento de múltiplos projetos na construção civil**. Revista Gestão e Projetos v.1 n.1, São Paulo, 2010.

ANSELMO, Mariana. **Design thinking como saída para inovar o seu negócio**. Entrevista. Revista e-commerce online. Data: 13 de agosto de 2014. Disponível em < <https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/design-thinking-como-saida-para-inovar-o-seu-negocio/> >

**Anuário de Arquitetura e Urbanismo Brasil 2018**. Disponível em: <<https://www.caubr.gov.br/wp-content/uploads/2018/06/Anu%C3%A1rio-2017-web-baixa.pdf>>

ASHTON, Mary Sandra Guerra; SCHMIDT, Mary Sandra Guerra; STOFFEL, Hiparcio. **A cidade como agente no desenvolvimento criativo**. Disponível em <[rcci.net/globalizacion](http://rcci.net/globalizacion). 2006>

BARROS, Denise Franco. CARVALHO, José Luis Felicio. COSTA, Alessandra Mello. **A dimensão histórica dos discursos acerca do empreendedor e do empreendedorismo**. Rev. adm. contemp. vol.15 no.2 Curitiba mar./abr. 2011

BARROS, Francisco Sávio de Oliveira; FIÚSA, João Luis Alexandre; IPIRANGA, Ana Sílvia Rocha. **Empreendedorismo como estratégia emergente de gestão: histórias de sucesso**. Revista o&s - v.12 - n.33 - Abril/Junho – 2005

BROWN, Tim. **Design Thinking: Uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias**. Ed Elsevier. 2017

DORF, Bob e BLANK, Steve. **The Startup Owner's Manual: The Step-by-Step Guide for Building a Great Company**. K&S Ranch Inc. Volume 1. 2012

BOLIVAR, Iago. **Para crescer na crise**. Revista AU. Julho de 2009

BORGES, Martiele Cortes. Art. **Modelos de negócios: um estudo de caso em escritórios de arquitetura de porto alegre**. Programa de pós-graduação em administração. 2015

CARRASCO, Luiz Carlos. **Uma análise da aplicação do business model canvas - bmc a partir da visão de empreendedores que se encontram em diferentes fases do negócio - uma experiência da incubadora de empresas e projetos do Inatel**. XXIV Seminário nacional de parques tecnológicos e incubadoras de empresas. 2014

COSTA, Armando Dalla; SANTOS, Elson Rodrigo de Souza. **Economia criativa: novas oportunidades baseadas no capital intelectual**. Economia & Tecnologia - Ano 07, Vol. 25 - Abril/Junho de 2011

CRUZ, silva Carolina; SILVA, Rafael Victor Ostetti; VENDRAME, Francisco César. **Plano de negócios e planejamento: sua importância para o empreendimento**. Encontro Científico e Simpósio de educação unisaesiano. 2015

FACHIN, Roberto Costa. GUIMARÃES, Liliane de Oliveira, REZENDE, Sérgio Fernando Loureiro, VASCONCELOS, Geraldo Magela Rodrigues de. **Mobilizando relacionamentos e acessando recursos na criação e evolução de novos negócios**. o&s - v.14 - n.41 - Abril/Junho - 2007

FIRJAN, Senai. **Mapeamento da indústria criativa no Brasil**. Fev 2019. Disponível em: <<https://www.firjan.com.br/EconomiaCriativa/downloads/MapeamentoIndustriaCriativa.pdf>>

FIGUEIRA, M.; ZAMBALDE, A. L.; SUGANO, J. Y. **Inovação de modelo de negócios em uma empresa de biotecnologia agrícola**. Revista de Administração e Inovação, v. 8, n. 2, art. 85, p. 106-131, 2011.

FLEMING, Tom. **The brazilian creative economy. Situation Analysis and Evaluation of Newton-Funded Creative & Social Entrepreneurship Programme**. British Council. 2018

FURTADO, Gonçalo; ALVES, Sandra. **Cidades criativas em Portugal e o papel da arquitetura: mais uma estratégia a concertar**. Revista Crítica de Ciências Sociais, 99, Dezembro 2012

GIROTO, Ivo Renato. **Interações entre design thinking e arquitetura: a aplicação da abordagem como instrumento pedagógico no ensino de projeto arquitetônico**. Editora Mackenzie. 2014 Disponível em: <<http://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/cpgau/issue/view/405>>

GORENSTEIN, Guga. **Quando usar um Modelo de Negócio ou um Plano de Negócio**. Disponível em: <<https://startupi.com.br/2014/01/o-que-usar-agora-modelo-de-negocio-ou-plano-de-negocio/>> 2014

LEITE, Emanuel. **O fenômeno do empreendedorismo**. Ed 01. 2012

MACEDO, Néstor Adolfo Mamani. **Criando uma arquitetura de memória corporativa baseada em um modelo de negócio**. tese de doutorado pela PUC rio. Disponível em: <http://www-di.inf.puc-rio.br/julio/teseNestor.pdf>

MARTIN, Roger. **The design of business. Why design thinking is the next competitive advantage**. Harvard bussiness Press. 2009

MARTIN, Roger. Design de negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

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

MIGUEZ, Paulo. **Economia criativa: uma discussão preliminar**. Editora da universidade federal da Bahia. 2007

NARDELLI, Eduardo Sampaio. **Arquitetura e projeto na era digital**. arquitetura revista - Vol. 3, nº 1 : 28-36 janeiro/junho 2007.

NEWBIGIN, John. **What is the creative economy? From ‘creative industries’ to ‘creative economy’ – how the idea of creative industries and the creative economy has changed in the last 20 years**. British Council global. 2014

OLIVEIRA, Claudia Dias. **Modelo de negócios inovadores, em plataformas virtuais e orientado para sustentabilidade: uma abordagem do design como processo**. Dissertação de Mestrado. Universidade do Estado de Minas Gerais. UEMG, 2014.

OROFINO, Maria Augusta Rodrigues. **Técnicas de criação do conhecimento no desenvolvimento de modelos de negócio**. Dissertação de mestrado, UFSC, 2011. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/95255/289106.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>

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.

PATELI, Adamantia G; GIAGLIS, George M. **A research framework for analysing eBusiness models**. European Journal of Information Systems. 2004.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 10. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

PORTER, Michael E. **What is strategy?** Havard Business Review. Novembro-dezembro 1996.

SALIM, Marcelo. **Plano de Negócios x Modelo de Negócios. Endeavor Brasil**. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/estrategia-e-gestao/plano-de-negocios-x-modelo-de-negocios>>, 2011



SANGLARD, Maria José Canêdo. **Modelo de negócios guiado pelo design: um estudo para o setor moveleiro.** Tese de mestrado UEMG. 2016. Disponível em: <<http://www.ppgd.uemg.br/wp-content/uploads/2016/12/Disserta%C3%A7%C3%A3o-Maria-Jos%C3%A9-Canedo-Sanglard.pdf>>

SANTOS, Emanuel Alves. **Os modelos de plano de negócios e sua relevância para sustentabilidade das micro e pequenas empresas.** Revista brasileira de administração científica. V.3 2012

SERVA, Cynthia. **Quais são as diferenças entre modelo e plano de negócio.** Revista Exame. abr 2015

SILVA, Luiz Fernando Soares. VERGA, Everton. **Empreendedorismo: evolução histórica, definições e abordagens.** Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas.2014. v. 3, n. 3

STERN, Mark J; SEIFERT, Susan C. **From Creative Economy to Creative Society.** University of Pennsylvania Scholarly Commons. 2008

VIANNA, Mauricio José; VIANNA, Ysmar; ADLER, Isabel; LUCENA, Brenda; RUSSO, Beatriz. **Design Thinking: Inovação em negócios.** MJV Press. 1a. edição: abril 2012