



## Planejamento Estratégico e Adoção de práticas sustentáveis na Arquitetura

Micaelli Lobo dos Santos (Universidade Federal da Fronteira Sul) micaellilobo.s@gmail.com  
Debora Romanio (Universidade Federal da Fronteira Sul) deboraromanio2014@gmail.com  
Ceyça Lia Palerosi Borges (Universidade Federal da Fronteira Sul) ceyca.borges@uffs.edu.br  
Lucas Gazziero (Universidade Federal da Fronteira Sul) lucasgazziero@gmail.com  
Ana Paula Boeira (Universidade Federal da Fronteira Sul) anaboeira.arquitetura@gmail.com

### Resumo:

O processo de urbanização resultou na utilização irresponsável dos recursos naturais, impactando gravemente o meio ambiente. Com isso, a sustentabilidade passou a ser discutida em diversas vertentes, sendo na arquitetura um tema bastante retratado. Neste contexto o presente artigo contribuiu para explicar a questão da arquitetura sustentável, bem como auxiliar no planejamento estratégico da empresa “Arquitetura”, na qual por meio da matriz Swot identificou-se todos os pontos fortes e fracos da organização e as oportunidades e ameaças que o ambiente externo proporciona, permitindo que a análise da matriz cruzada identificasse as estratégias a serem adotadas. Com base no planejamento estratégico, os resultados obtidos proporcionaram um plano de ação que permitiu à organização a adoção de práticas estratégicas sustentáveis voltadas ao desenvolvimento da instituição no mercado competitivo.

**Palavras chave:** Sustentabilidade, Arquitetura Sustentável, Planejamento Estratégico.

## Strategic Planning and Adoption of sustainable practices in Architecture

### Abstract

The urbanization process resulted in the irresponsible use of natural resources, seriously impacting the environment. As a result, sustainability has been discussed in several areas, and architecture is a very well-considered theme. In this context, the present article contributed to explain the issue of sustainable architecture, as well as to assist in the strategic planning of the company "Architecture", in which through the Swot matrix all the organization's strengths and weaknesses were identified and the opportunities and threats that The external environment provides, allowing the analysis of the cross matrix to identify the strategies to be adopted. Based on the strategic planning, the results obtained provided a plan of action that allowed the organization to adopt sustainable strategic practices aimed at the development of the institution in the competitive market.

**Key-words:** Sustainability, Sustainable Architecture, Strategic Planning.

## **1 Introdução**

A aceleração dos processos de urbanização elevou o consumo dos recursos naturais e resultou na geração de poluição e resíduos, causando negativos impactos socioambientais. Juntamente a esse cenário, iniciou-se o movimento ambientalista, que se consolidou a partir da criação de políticas públicas que não integrassem somente práticas ambientais, mas também sociais.

Para Mikhailova (2004), a concepção de justiça ambiental implica no direito a um ambiente seguro e produtivo para todos. Para tanto o papel da sociedade na construção de cidades socioambientalmente corretas auxilia de forma significativa ao alcance do desenvolvimento sustentável, na qual as empresas são um dos principais agentes econômicos que devem atuar nesta problemática. Entretanto para que estas conquistem uma posição favorável no mercado é preciso de um planejamento eficaz que garanta o sucesso da organização.

O Planejamento estratégico é apontado como uma ferramenta de gestão, na qual aponta as medidas positivas que uma empresa deve tomar para enfrentar as ameaças e aproveitar as oportunidades que o ambiente externo lhe oferece (TEIXEIRA; ALONSO, 2014). Nesta perspectiva, uma gestão estratégica voltada ao marketing verde contribui para as organizações que visam à responsabilidade socioambiental; para tanto os gestores devem pensar em soluções para conciliar o desenvolvimento econômico com práticas sustentáveis. Sendo assim, fica uma dúvida pertinente: como construir uma cidade desenvolvida sustentavelmente?

Diante disto, o objetivo do artigo é contribuir para o desenvolvimento de um planejamento estratégico para uma empresa cujo ramo de atividade é a arquitetura, visando à adoção de práticas sustentáveis como um diferencial competitivo.

## **2 Referencial Teórico**

### **2.1 Sustentabilidade na arquitetura**

Segundo a Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (CMMAD) (1988), o termo sustentabilidade pode ser entendido como a capacidade de satisfazer as necessidades presentes sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazerem suas próprias necessidades. A sustentabilidade ou desenvolvimento sustentável integra dimensões muito amplas que não se restringem somente às questões ambientais. Para Curi (2011), os aspectos do crescimento econômico sustentável vão desde a questão demográfica, ecológica, social, econômica, cultural, institucional, política, até a ambiental.

As definições acima também se referem ao ambiente empresarial. Para muitas empresas a sustentabilidade ainda é um desafio, apesar de já ser um tema retratado há anos, muitas delas possuem dificuldades em mudar o seu objetivo que é expandir seus lucros. Sendo assim, a sustentabilidade empresarial é entendida como:

[...] um conjunto de ações que uma empresa toma, visando o respeito ao meio ambiente e o desenvolvimento sustentável da sociedade. Logo, para que uma empresa seja considerada sustentável ambientalmente e socialmente, ela deve adotar atitudes éticas, práticas que visem seu crescimento econômico (sem isso ela não sobrevive) sem agredir o meio ambiente e também colaborar para o desenvolvimento da sociedade. (PALMA; KLAPPER, 2015).

A importância dessas ações que visam a responsabilidade socioambiental é irrefutável, pois torna a imagem das organizações positivas junto aos consumidores, reduz os custos de produção e satisfaz todos os *stakeholders*.

A partir do conceito acima, podemos explicar o que seria sustentabilidade na arquitetura. Conforme a Associação Brasileira dos Escritórios de Arquitetura (AsBEA) (2012) o crescimento populacional acarreta no aumento do consumo dos recursos naturais, surgindo assim a necessidade de um equilíbrio entre a urbanização e o meio ambiente, isso é possível por meio da construção de cidades sustentáveis que atendam as necessidades das pessoas no presente, de forma que não comprometa as futuras gerações, além disso deve-se levar em consideração as condições sociais da população mais carente, pois uma cidade sustentável é aquela que tem responsabilidade socioambiental e caracteriza-se não somente pelas condições adequadas da economia, mas também pela busca da adequação ambiental e social.

Contribuir na construção dessa cidade é papel de toda a sociedade, especificamente dos urbanistas, arquitetos, projetistas, contratantes e contratados, pois ao falar em arquitetura sustentável, deve-se começar desde o projeto inicial até o término da construção em si e o uso dela, e isso só será possível se houver a contribuição de todos esses agentes.

“A arquitetura sustentável é a busca por soluções que atendam ao programa definido pelo cliente, às suas restrições orçamentárias, ao anseio dos usuários, às condições físicas e sociais locais, às tecnologias disponíveis, à legislação e à antevisão das necessidades durante a vida útil da edificação ou do espaço construído. Essas soluções devem atender a todos esses quesitos de modo racional, menos impactante aos meios social e ambiental, permitindo às futuras gerações que também usufruem de ambientes construídos de forma mais confortável e saudável, com uso responsável de recursos e menores consumos de energia, água e outros insumos.” (ASBEA, 2012, p. 14).

Quando um arquiteto utiliza os propósitos citados acima, ele cresce profissionalmente tornando-se responsável com toda a sociedade e o meio em que vive. Ele deve atentar-se a correta aplicação de elementos arquitetônicos e tecnologias construtivas que minimizem os impactos ambientais e os desperdícios das edificações.

Para Serrador (2008) a indústria de construção deve adotar boas práticas a serem avaliadas para a obtenção de seus produtos, são essas: reutilizar patrimônios construídos existentes, as projeções que utilizam o mínimo de resíduos possíveis também são cruciais, pois evitam os impactos negativos causados ao meio ambiente, minimizar o consumo de energia durante a construção e o uso da mesma é uma das práticas mais importantes ao meio ambiente evitando o uso desenfreado dos recursos naturais, utilizar a gestão ambiental de acordo com a ISO 14.001 ou EMAS é um dos exercícios que toda organização deve exercer para garantir a responsabilidade socioambiental, essa gestão para Barbieri (2011) são as diretrizes e as atividades administrativas e operacionais, tais como planejamento, direção, controle e alocação de recursos com o objetivo de reduzir os problemas ambientais causados pelas ações humana.

O Estado também possui um forte papel nesta indústria, pois é a partir deste que começa a implantação de práticas de construção sustentável, conceituando uma política ambiental que influencia diretamente as organizações na esfera pública e privada e determina responsabilidades para todas as autoridades federais, estaduais e municipais (SERRADOR, 2008). É a partir de regulamentos e leis que enfatizam a importância da sustentabilidade, que as práticas construtivas mencionadas acima e o desenvolvimento de projetos de construções ecológicas acontecem de forma eficiente.

E para essa construção sustentável acontecer existem diversas inovações no mercado, como materiais com certificação para a construção civil, feitos a partir de entulhos moídos gerando assim blocos ecológicos, madeira manufaturada, telhado verde que regula melhor a temperatura da residência, resfriando-a ou aquecendo-a de acordo com a necessidade que se faz presente e também absorve grande parte da água da chuva, os tijolos de terra, entre outros.

### **2.1.2 Tecnologias sustentáveis utilizadas na construção civil**

Com as necessidades do mundo atual, que otimiza todos os tipos de recursos, é possível a análise de novas tecnologias nos edifícios ou ambientes físicos destinadas a diversas atividades. (CASTRO NETO, 1994)

Os materiais ecológicos são exemplos de tecnologias desenvolvidas de origem artesanal ou industrializadas que não são poluentes, reduzindo assim os impactos causados ao meio ambiente. No ramo da construção civil esses materiais ou elementos são bastante utilizados nas edificações de caráter sustentável. Um exemplo é o tijolo ecológico, de acordo a redação do Pensamento Verde (2013) diz que esses tijolos são feitos de terra e cimento e, por isso, sua cura não envolve energia. O material não vai para o forno, deixando de utilizar lenha e emitir gases que causam o efeito estufa. Além disso, ele economiza cerca de 70% do concreto e argamassa de assentamento e 50% de ferro, além de diminuir o tempo de construção. Existe outra opção de tecnologia sustentável que seria as placas fotovoltaicas, para que você possa usar energia solar em casa é preciso ter um painel com esta tecnologia. Conforme Haydée (2016) o produto da Bosch tem potência acima de 240Wp e durabilidade de pelo menos 25 anos. Os coletores fotovoltaicos podem ser uma boa forma de diminuir a conta de luz, já que eles se conectam a rede da concessionária elétrica, o que garante bônus para os usuários. Podemos considerar as cisternas como uma opção ecológica na hora de planejar uma obra voltada a sustentabilidade. De acordo com Keller (2010) a qualidade da água constitui na quantidade dela a se tratar. Assim sendo, uma das maneiras mais eficientes para a economia da água é a utilização de cisternas ou grupo das mesmas, que são utilizadas para coletar e armazenar água.

Todas essas inovações no mercado contribuem fortemente para o desenvolvimento sustentável e principalmente para o setor da construção civil, que é um dos mais poluidores que existe. O papel do arquiteto na criação de projetos arquitetônicos que visam a sustentabilidade como principal objetivo em seu trabalho é de extrema importância, entretanto não é tão simples, é preciso conhecer os conceitos da sustentabilidade e o que isso implica no projeto. Apesar de ser preciso uma interação com outros profissionais da área, são os arquitetos que iniciam os projetos e convencem os clientes a aderirem a ideia, mostrando o custo benefício a todos eles. Se o profissional aderir às inovações presentes neste segmento e usarem as obras sustentáveis como exemplos a serem seguidos, eles passarão a desenvolver uma melhor noção e consultoria acerca do tema, pois a temática ambientalista tem sido bastante abordada pelas empresas que passaram a ter como meta a responsabilidade socioambiental.

As práticas de ações com base na responsabilidade socioambiental corporativa são vistas pelo mercado como uma forma inovadora de diferenciar-se das demais organizações ou de criar vantagens competitivas em mercados saturados de concorrência sem fronteiras. (NASCIMENTO; LEMOS; MELLO, 2008).

A questão socioambiental assumiu proporções estratégicas nas organizações, pois conforme citado acima, essa ideia é vislumbrada como inovadora e é um diferencial competitivo para a organização que busca pela adoção de práticas sustentáveis em suas atividades. Isso será abordado precisamente no tópico a seguir, que retrata a gestão estratégica de marketing voltada a projetos arquitetônicos sustentáveis.

## **2.2 Gestão estratégica de marketing em projetos arquitetônicos sustentáveis**

Gestão estratégica é uma forma de administração, na qual se deve atuar organizações inseridas em perfis competitivo, a fim de desenvolver estratégias buscando a otimização das taxas de lucros e a permanência do mercado. A estratégia organizacional segundo Fernandes (2005) apud Nascimento, Lemos e Mello (2008, p.18) consiste no “o conjunto dos grandes propósitos, dos objetivos, das metas, das políticas e dos planos para concretizar uma situação futura desejada, considerando as oportunidades oferecidas pelo ambiente e os recursos da organização”.

Na gestão estratégica é fundamental possuir um foco no diferencial competitivo estratégico e na forma com qual a organização irá atingir metas desenvolvidas na gestão, na qual muitas dessas metas podem ser sustentadas utilizando o Marketing. Segundo Kotler apud Nascimento, Lemos e Mello (2008, p. 139), “o marketing tem por objetivo conhecer as necessidades do consumidor, determinando um mercado alvo e ações para maximizar a satisfação do cliente”.

Desta maneira pode-se definir gestão estratégica de marketing como a junção dos dois elementos, sendo a gestão pertinente à criação e acompanhamento das metas competitivas, e o marketing relacionado ao processo de “[...] conhecer profundamente as necessidades dos clientes [...]” (BASTA et al., 2006, p. 22) e encontrar meios de consumação dos objetivos.

### **2.2.1 Composto de marketing ou os 4P's sustentáveis**

Geralmente as estratégias de marketing são baseadas na utilização de quatro ferramentas básicas, sendo denominado como composto de marketing, mix de marketing ou 4P's. Kotler (1998) apud Amaral (2000) destaca o conceito como [...] o conjunto de ferramentas que a empresa usa para atingir seus objetivos de marketing no mercado-alvo.

Este modelo se baseia na ideia que a empresa produz um bem ou serviço (produto), o consumidor deve ser comunicado que este bem ou serviço existe (promoção), devendo este ser distribuído aos mais variados tipos e locais de venda (praça), e por fim a empresa deve cobrar um montante pelo fornecimento do produto (preço). (MACHADO et al., 2000)

Na gestão ambiental, os compostos de marketing são conduzidos para a sustentabilidade, onde o produto, promoção, preço e a praça atendam a este diferencial e ao mercado inserido a organização.

O produto é caracterizado por abranger bens tangíveis e não tangíveis como serviços, cujo significado é “conjunto de benefícios que satisfaz um desejo ou uma necessidade do consumidor e pelo qual ele está disposto a pagar em função da sua disponibilidade de recursos” (BASTA et al., 2006, p. 34). A venda do produto ou serviço é o objetivo principal da empresa, na qual encontra o marketing como meio influenciador dos clientes. Assim segundo Kotler (2000, p.27), “toda oferta de marketing traz em sua essência uma ideia básica. [...] Produtos e serviços são plataformas para a entrega de algum conceito ou benefício”. Dentro do perfil sustentável de uma empresa da arquitetura, é essencial a relação dos produtos e serviços com o meio ambiente, utilizando-se essa distinção ecológica para atrair clientes. Um dos meios de transcorrer é por meio das questões tecnológicas como a criação de obras inovadoras sustentavelmente, ou seguindo o conceito dos três Rs de reciclar, reutilizar e reduzir, além da confecção de produtos sustentáveis.

Referente à promoção, atualmente “a organização, no seu dia a dia, estabelece diversas formas de comunicação que visam promover os seus produtos, serviços, benefícios, valores e marca, bem como fortalecer o relacionamento em longo prazo com os clientes” (BASTA, et

al., 2006, p. 44). É existente na publicidade segundo Basta et al (2006) a propaganda referente ao produto e a institucional. A primeira busca fortalecer o posicionamento do produto na sua categoria ou marca, e a segunda pretende repassar uma imagem corporativa, por base de atitudes julgadas positivas, como fatos de interesses com interesse sociais, como a sustentabilidade.

O preço é a quantidade de valor que está em determinado no produto. Assim segundo Cobra (1992, p. 43) apud Steffen (2009) diz que é necessário que o preço seja justo e proporcione descontos estimulantes à compra dos produtos ou serviços ofertados, com subsídios adequados e períodos (prazos) de pagamento e termos de créditos efetivamente atrativos. Segundo Araújo (2014) o marketing verde pode evidenciar aos consumidores que o produto agrega valores ambientais, fazendo que eles se disponham a pagar mais pelo produto. Alguns produtos e serviços sustentáveis podem possuir esta concepção sobre o nível de preços, por razão da propaganda institucional essencialmente produtos ambientalmente tecnológicos. Contudo, o mercado sustentável também necessita chegar próximo ao equilíbrio, para a propagação dos serviços socioambientais.

A praça corresponde segundo Machado et al (2012), como o canal de distribuição no qual o produto percorre desde a produção ao consumo. Esse composto tem relação com o modo em que produto ou serviço será oferecido e entregue ao consumidor final, que pode ocorrer em um modo direto ou com auxílios de intermediários. Em um mercado sustentável os profissionais de marketing de sucesso selecionam canais de distribuição com características que combinem com seus produtos e com o tipo de consumidores que eles procuram atender (STEFFEN, 2009). Ou seja, a oferta de produtos sustentáveis requer uma estrutura física e de distribuição com estratégias voltadas ao tema.

### **2.2.2 Marketing Verde, tendências e aceitação dos clientes referente ao mercado sustentável**

Em meio do cenário competitivo, a diferenciação é fundamental para o avanço e permanência da empresa no mercado. Desta maneira, a gestão ambiental de marketing necessita impor a ação-alvo para distinguir e aprimorar sua influência. Sendo a sustentabilidade uma atual tendência, à questão ambiental é um método do foco da estratégia de marketing, constituindo o termo marketing verde ou marketing ambiental.

O marketing ambiental desenvolve uma estratégia de diferenciação para obter vantagem competitiva. Trata-se de uma adaptação do marketing tradicional que inclui assuntos ambientais no desenvolvimento do produto, na divulgação do produto da distribuição e estratégia de precificação (MILES E COVIN 2010 apud ARAÚJO, 2014).

Os quatro compostos do marketing apresentados auxiliam a constituir um planejamento estratégico de marketing, que tendo sua base sustentável, influencia os clientes e a comunidade em geral. As publicidades tendo como referências os assuntos ambientais contribuem para a distribuição e conscientização dos indivíduos ecologicamente, deste modo Boroto (2007) destaca que no Brasil, o lucro através da venda de produtos com eco-qualidade será uma consequência da mudança de valores por parte das organizações e seus consumidores.

A questão socioambiental é tendência na sociedade contemporânea, onde há uma busca do progresso econômico juntamente com a preservação ambiental, criando o termo desenvolvimento sustentável. Com as ferramentas de marketing, a influência da importância da sustentabilidade está em expansão, alterando a concepção de consumidores. Deste modo,

as empresas que optam pelo marketing verde tem um importante diferencial competitivo, tendo a possibilidade de se sobressair sobre as organizações tradicionais e sobre seus concorrentes.

### **3 Metodologia**

Esta pesquisa é de finalidade aplicada, pois está relacionada com o valor prático da realidade. Segundo Gerhardt e Silveira (2009) a pesquisa aplicada objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos, envolvendo verdades e interesses locais.

Entretanto de acordo com Appolinário (2011, p. 146) citado por Del-Masso, Cotta e Santos (s.a), esta pesquisa é realizada com o intuito de “resolver problemas ou necessidades concretas e imediatas”. Neste caso a pesquisa é aplicada, pois o intuito é investigar uma empresa do setor de arquitetura para desenvolver um planejamento estratégico.

Quanto ao método, ela se dá de forma qualitativa, pois não utiliza instrumentos estatísticos em seu desenvolvimento. Para Godoy (1995) na pesquisa qualitativa, o pesquisador vai a campo buscando “captar” o fenômeno em estudo a partir da perspectiva das pessoas nele envolvidas, considerando todos os pontos de vista relevantes. Utilizou-se do método qualitativo, pois na análise do macroambiente, o mecanismo usufruído foram documentos, tais como: artigos, livros, documentos jurídicos, entre outros. Já na inspeção do microambiente e do ambiente interno da organização, o resultado foi expresso na forma de transcrição de um questionário e entrevista aplicada.

O objetivo da pesquisa é de caráter descritivo, pois descreve os fatos da realidade sem interferência dos autores. Conforme Gil (2008) a pesquisa descritiva tem como objetivo a descrição das características de um determinado fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Trata-se de uma descrição porque as informações são registradas, como é o caso dos fatores externos da empresa.

É por natureza uma pesquisa exploratória, pois examina a realidade e procura um maior aprimoramento, investigando e analisando melhor os fatos. Segundo Fantinato (2015) essa pesquisa proporciona maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou construir hipóteses. Porém, Gil (2008) também ressalta que por ser um tipo de pesquisa muito específica, quase sempre ela assume a forma de um estudo de caso.

“O método do estudo de caso enquadra-se como uma abordagem qualitativa e frequentemente utilizada para coleta de dados na área de estudos organizacionais.” (CESAR, 2016, p. 3).

Considerando ambos os conceitos desses autores, a pesquisa é um estudo de caso, pois procura conhecer com profundidade a realidade das organizações, bem como o seu segmento de atuação e propõe planos de ação para que a empresa garanta uma posição favorável no mercado competitivo.

Em relação à técnica de coleta de dados, utilizaram-se questionários, entrevistas e documentos externos. Os questionários foram com questões abertas e fechadas. De acordo com Günther e Lopes Júnior (1990) a pergunta aberta permite que o respondente se expresse em suas próprias palavras, o que permite explorar o tema com profundidade. As questões desse tipo foram utilizadas para conhecer melhor as preferências dos entrevistados e no caso da entrevista sobre o ambiente interno, as perguntas abertas são primordiais para que não haja uma análise dúbia. As questões fechadas para Chagas (2000) são aquelas em que os respondentes optarão por uma das alternativas, ou por determinado número permitido de opções. Fez-se necessário as perguntas fechadas para que as respostas fossem mais precisas, gerando praticidade no momento da análise do questionário.

Outra técnica foram as entrevistas, um procedimento bastante utilizado em pesquisas qualitativas como essa. Nela podemos observar aspectos mais subjetivos do entrevistado. A entrevista foi estruturada, segundo Marconi e Lakatos (2003) essa entrevista é aquela em que o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido; as perguntas feitas ao indivíduo são predeterminadas. A escolha dessa técnica foi justamente para que o entrevistador tivesse uma maior organização quanto às perguntas a serem feitas e direcionar melhor a abordagem ao entrevistado.

Quanto aos documentos, eles foram precisos na análise dos fatores externos, e trouxeram uma maior base teórica do assunto e dados muito mais formalizados de acordo com as leis do país voltadas a área de atuação da empresa, se tratando dos fatores políticos legais. Ao se tratar dos dados de base econômica, eles foram mais exatos e necessários na análise, por isso utilizou a consulta em relatórios técnicos que falavam sobre os assuntos econômicos.

A análise de conteúdo foi imprescindível por trabalhar com a transcrição de entrevistas e materiais textuais, esse método é bastante específico para o planejamento estratégico. Em consonância, Cavalcante, Calixto e Pinheiro (2014) dizem que a análise de conteúdo compreende técnicas de pesquisa que permitem, de forma sistemática, a descrição das mensagens e das atitudes atreladas ao contexto da enunciação, bem como as inferências sobre os dados coletados.

Assim, o uso desta análise colaborou para a descrição das cinco forças de Porter, que determina a forma como uma empresa deve se posicionar diante da concorrência, fornecedores e clientes, a Matriz Swot que permite a definição das ameaças e oportunidades com base nos fatores externos da organização e dos pontos fortes e fracos de acordo a análise interna, a Matriz cruzada e no plano de ação que foram as estratégias a serem estabelecidas em um determinado período de tempo.

## **4 Análises e Discussões**

### **4.1 Histórico da Empresa**

A Microempresa “Arquitetura” foi fundada em 09 de maio de 2014, localizada em Laranjeiras do Sul- Paraná. Onde a sócia-proprietária Cláudia H. D - Arquiteta e Urbanista, deu início a este empreendimento, atendendo as necessidades projetuais apenas da cidade em que está inserida a empresa. A partir de 10 de janeiro de 2016 o escritório contou com a sociedade da Arquiteta e Urbanista- Ana P. B, que em conjunto desenvolvem trabalhos que atendem a demanda de Laranjeiras do Sul e também das cidades vizinhas, realizando serviços de projetos em geral como: arquitetônicos, interiores, paisagismo, regularização e consultoria.

### **4.2 Análises do macro, microambiente e do ambiente interno da organização**

Sabendo que o ambiente é mutável e competitivo, as organizações devem estar preparadas para todas as contingências que aparecem ao enfrentar o mercado. Assim, a empresa deve identificar todos os fatores externos e internos que influenciam de forma significativa nas operações diárias e na sua posição de mercado.

No macroambiente, por exemplo, devemos levar em consideração seis fatores cruciais para a análise do ambiente. Ao longo da pesquisa, identificamos que os fatores econômicos podem ser considerados uma oportunidade à organização estudada, pois embora os dados nos mostram que o PIB interno bruto vem sendo negativo e com perspectivas ainda negativa de crescimento devido a recessão econômica, o país mostra uma tendência de melhoria, com a diminuição da inflação nos produtos e serviços deste setor, o que beneficia toda a sociedade. Os fatores socioculturais também são determinantes na análise do ambiente externo e neste



caso podem ser considerados uma oportunidade à empresa, uma vez que o processo de êxodo rural e de maior urbanização contribuiu para aumentar a procura por profissionais do setor da construção civil, de forma a aproveitar mais os espaços disponíveis que podem ser utilizados pelas famílias. Os fatores demográficos são uma ameaça à organização, pois a maior parte das pessoas que procuram os serviços referentes à construção civil são aquelas com mais de 27 anos, uma idade já tardia e de classe social predominante média a alta, fazendo com que a classe baixa não tenha poder de compra suficiente para acessar esse tipo de serviço. Os fatores políticos-legais parecem burocráticos, mas são uma ótima oportunidade para as organizações mostrarem seus valores aos clientes, atendendo as exigências do governo em todas as esferas e se sobressair no mercado competitivo. Quanto aos fatores tecnológicos, verificamos mais uma oportunidade, pois há uma gama de recursos disponíveis para o setor de arquitetura, desde os programas, softwares, até materiais ecológicos e a plataforma BIM, que auxilia na aplicação dos conceitos sustentáveis na arquitetura. Analisando os fatores ecológico-ambientais percebemos também uma oportunidade, uma vez que a empresa tem buscado agir com responsabilidade socioambiental em seus serviços prestados.

No microambiente, não é diferente, devemos levar em consideração todos os grupos de interesse da organização. O mercado de construção civil é um segmento bastante recente na região em que a organização se estabelece e está em contínua expansão, cada vez mais as pessoas reconhecem a importância de recorrer a um profissional da área quando precisa de um produto ou serviço desse tipo. Os clientes são aqueles em que a empresa deve conhecer muito bem para sobreviver no mercado, os resultados do questionário mostraram que a demanda por profissionais da área de construção civil subiu, o que gera mais um ponto positivo para a organização. Os fornecedores afetam diretamente o processo de produção da empresa, neste caso específico, não há tantos fornecedores na região, prejudicando assim a produção da instituição. Os concorrentes são de suma importância e uma variável forte no mercado, diagnosticamos sete concorrentes em potencial, o que traz uma ameaça para a organização. Em relação aos produtos e serviços, às obras sustentáveis tem recebido destaque no mercado, através da conscientização socioambiental e da tendência relacionada à conservação do meio ambiente, explanada por movimentos ambientalistas e meios de comunicação. As agências regulamentadoras influenciam em todas as operações da empresa, a presença do Conselho dos Arquitetos e Urbanistas gera uma grande oportunidade para a organização ficar em conformidade com as leis do país.

No que diz respeito à análise interna, a empresa tem sua estrutura organizacional centralizada, onde o processo decisório ocorre apenas na coordenação. O negócio principal da empresa é ofertar serviços de projetos arquitetônicos, interiores e paisagismos, tendo a missão de satisfazer as necessidades dos clientes, com valores que prezam honestidade, responsabilidade, ética e transparência. Cujas visões são de ampliar mercados na região Cantuquiriguaçu, sendo o melhor escritório de arquitetura atuante, com o diferencial sustentável.

### **4.3 Análises da matriz SWOT e cruzada**

A análise SWOT estuda a competitividade de uma organização segundo quatro variáveis: Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças) (SILVA et al, 2011), na qual permite um diagnóstico completo sobre o mercado e o negócio no qual a empresa é atuante, para assim formular estratégias a fim de se destacar no setor.

Assim, as ameaças são responsáveis por acarretar contingências à organização, portanto devem ser consideradas, visto que exercem grande influência ao setor. Apesar de presentes,

elas são de menor quantidade e grau de importância, em relação com as oportunidades, tendo suas principais ameaças produtos similares e substitutos ofertados pelos concorrentes, juntamente com a padronização dos serviços, onde pode acarretar a perda do mercado, entre outros. As oportunidades proporcionam uma visão de futuro dentro do mercado, gerando segurança para a organização, sendo de grande número e grau de importância. Assim, há amplas oportunidades no setor, como o aumento da procura por arquitetos especializados, devido à conscientização de sua importância e a preocupação socioambiental, que demanda serviços sustentáveis, juntamente com o reconhecimento da certificação ambiental, entre demais outros.

Os pontos fracos referem-se às fraquezas observadas internamente na empresa, nas quais foram observadas apenas três, referente à localização, a falta de credibilidade e a baixa especialização dos profissionais. Eles aparecem em uma baixa frequência na organização e são superadas pelos pontos fortes. Entretanto, foram verificados diversos pontos fortes, possibilitando um possível sucesso da empresa dentro do mercado, por apresentar diferenciais competitivos como pontualidade com as entregas dos serviços, não encontrado nos concorrentes, entre demais fatores.

Com a análise da matriz de SWOT cruzada, verificou-se um maior número de oportunidades e pontos fortes, o que caracteriza um plano de ação baseado no desenvolvimento da organização, pois a empresa está inserida em um setor onde é existente muitas oportunidades para o crescimento, cujo cenário interno é favorável para prosperidade do negócio.

## **5 Considerações Finais**

O processo de urbanização resultou na utilização irresponsável dos recursos naturais, impactando gravemente o meio ambiente. Com isso, a sustentabilidade passou a ser discutida em diversas vertentes, sendo na arquitetura um tema bastante retratado.

Os profissionais do setor da construção civil passaram a se questionar sobre como construir uma cidade desenvolvida sustentavelmente, ou seja, como conciliar o desenvolvimento econômico de um lugar com a preservação dos recursos naturais. Para isso ocorrer, houve diversos debates sobre o que é a arquitetura sustentável, como fazê-la, como atender a demanda de todos os clientes, como conscientizá-los da importância de realizar obras sustentáveis e fazer com que reconheçam o custo benefício dessas edificações, sendo o marketing verde um estímulo ao mercado sobre os produtos e serviços deste setor. Nele a promoção, preço, praça e produto devem estar evidenciados para o diferencial competitivo da empresa, no caso a sustentabilidade.

Assim baseado no referencial teórico o presente artigo contribuiu para explicar a questão da arquitetura sustentável, bem como auxiliar no planejamento estratégico da empresa “Arquitetura”, na qual por meio da matriz Swot identificou-se todos os pontos fortes e fracos da organização e as oportunidades e ameaças que o ambiente externo proporciona, permitindo que a análise da matriz cruzada identificasse as estratégias a serem adotadas. Com base no planejamento estratégico, os resultados obtidos proporcionaram um plano de ação que permitiu à organização a adoção de práticas estratégicas sustentáveis voltadas ao desenvolvimento da instituição no mercado competitivo.

## **6 Referências**

AMARAL, Sueli Angélica do. **Os 4Ps do composto de marketing na literatura ciência da informação**. 2000. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/tinf/v12n2/04.pdf> . Acesso em: 04 mai. 2017

ARAÚJO, Arthur Xavier de Oliveira. **O marketing verde como fator de diferenciação das empresas do ibovespa**. (2014). Disponível em: [file:///C:/Users/DEB/Downloads/Araujo\\_Arthur\\_Xavier\\_de\\_Oliveira.pdf](file:///C:/Users/DEB/Downloads/Araujo_Arthur_Xavier_de_Oliveira.pdf). Acesso em: 03 mai. 2017.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS ESCRITÓRIOS DE ARQUITETURA. **Sustentabilidade na Arquitetura: Diretrizes de escopo para projetistas e contratantes**. São Paulo, 2012. Disponível em: <[http://www.caubr.gov.br/wp-content/uploads/2014/02/AF6\\_asbea\\_sustentabilidade.pdf](http://www.caubr.gov.br/wp-content/uploads/2014/02/AF6_asbea_sustentabilidade.pdf)> Acesso em: 16 mar. 2017.

BASTA, Darci; et al. **Fundamentos de Marketing**. 7. ed. Rio de Janeiro. 2006. Editora management, p. 148.

BARBIERI, José Carlos. **Gestão ambiental empresarial: Conceitos, modelos e instrumentos**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2011. 358 p.

BOROTO, Anderson. 2007. **Marketing verde**. Disponível em: [http://faccrei.edu.br/gc/anexos/rvartigos\\_19.pdf](http://faccrei.edu.br/gc/anexos/rvartigos_19.pdf). Acesso em: 04 mai. 2017.

CASTRO NETO, Jayme Spinola. **Edifício de Alta Tecnologia**. São Paulo: Carthago e Forte, 1994.

CAVALCANTE, Ricardo Bezerra; CALIXTO, Pedro; PINHEIRO, Marta Macedo Kerr. Análise de Conteúdo: considerações gerais, relações com a pergunta de pesquisa, possibilidades e limitações do método. **Informação e Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v. 24, n. 1, p.13-18, abr. 2014. Disponível em: <[http://basessibi.c3sl.ufpr.br/brapci/\\_repositorio/2015/12/pdf\\_ba8d5805e9\\_0000018457.pdf](http://basessibi.c3sl.ufpr.br/brapci/_repositorio/2015/12/pdf_ba8d5805e9_0000018457.pdf)>. Acesso em: 01 jun. 2017.

CESAR, Ana Maria Roux Valentini Coelho. **Método do Estudo de Caso ( Case Studies ) ou Método do Caso ( Teaching Cases )?: Uma análise dos dois métodos no Ensino e Pesquisa em Administração**.. Disponível em: <[http://www.mackenzie.br/fileadmin/Graduacao/CCSA/remac/jul\\_dez\\_05/06.pdf](http://www.mackenzie.br/fileadmin/Graduacao/CCSA/remac/jul_dez_05/06.pdf)>. Acesso em: 01 jun. 2017.

CHAGAS, Anivaldo Tadeu Roston. O questionário na pesquisa científica. **Administração On Line Fecap: Prática - Pesquisa - Ensino**, Campinas, v. 1, n. 1, p.1-13, mar. 2000. Disponível em: <[http://www.inf.ufsc.br/~vera.carmo/Ensino\\_2012\\_1/metodologia\\_de\\_questionario.pdf](http://www.inf.ufsc.br/~vera.carmo/Ensino_2012_1/metodologia_de_questionario.pdf)>. Acesso em: 01 jun. 2017.

COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO - CMMAD. **Nosso futuro comum**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1988. Disponível em: <<https://www.passeidireto.com/arquivo/5957493/relatorio-brundtland-nosso-futuro-comum-em-portugues>>. Acesso em: 22 mar.2017.

CURI, Denise. **Gestão Ambiental**. São Paulo: Pearson, 2011. 313 p.

DEL-MASSO, Maria Candida Soares; COTTA, Maria Amélia de Castro; SANTOS, Marisa Aparecida Pereira. **Ética em Pesquisa Científica: Conceitos e finalidades**. Disponível em: <[https://acervodigital.unesp.br/bitstream/unesp/155306/1/unesp-nead\\_reei1\\_ei\\_d04\\_texto2.pdf](https://acervodigital.unesp.br/bitstream/unesp/155306/1/unesp-nead_reei1_ei_d04_texto2.pdf)>. Acesso em: 01 jun. 2017.

FANTINATO, Marcelo. **Método de Pesquisa**. 2015. Disponível em: <<http://each.uspnet.usp.br/sarajane/wp-content/uploads/2015/09/Métodos-de-Pesquisa.pdf>>. Acesso em: 01 jun. 2017.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de Pesquisa**. 2009. 120 f. TCC (Graduação) - Curso de Planejamento e Gestão Para O Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul, 2009. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>>. Acesso em: 31 maio 2017.

GIL, Antonio Carlos. **Método e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa Qualitativa: Tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, n. 335, p.20-29, jun. 1995. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br>>. Acesso em: 01 jun. 2017.

GUNTHER, Hartmut; LOPES JÚNIOR, Jair. Perguntas abertas versus Perguntas fechadas: Uma comparação empírica. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 6, n. 2, p.203-213, out. 1990. Disponível em: <<https://metodos0planejamento.files.wordpress.com/2012/10/gunther-1990-e-lobes-pergunta-aberta.pdf>>. Acesso em: 01 jun. 2017.

HAYDÉE, Lygia. **Vai reformar a casa? Veja 12 materiais e produtos ecológicos**. 2016. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/estilo-de-vida/vai-reformar-a-casa-veja-12-materiais-e-produtos-ecologicos/>>. Acesso em: 03 maio 2017.

KEELER, Marian. **Fundamentos de projeto de edificações sustentáveis**. Porto Alegre: Bookman (2010)

KOTLER, Philip – **Administração de Marketing** – 10ª Edição, 7ª reimpressão – Tradução Bazán Tecnologia e Linguística; revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

MACHADO, Carolina de Mattos Nogueira, et al., **Os 4 P's do Marketing**: uma Análise em uma Empresa Familiar do Ramo de Serviços do Norte do Rio Grande do Sul. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/32016481.pdf> . Acesso em: 04 mai. 2017.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MIKHAILOVA, Irina. **Sustentabilidade**: Evolução dos conceitos teóricos e os problemas da mensuração prática. Revista Economia e Desenvolvimento, Pernambuco, n. 16, p.22-41, 2004. Disponível em: <<https://periodicos.ufsm.br/eed/article/viewFile/3442/1970>>. Acesso em: 22 mar. 2017.

NASCIMENTO, Luis Felipe; LEMOS, Ângela Denise da Cunha; MELLO, Maria Celina Abreu de. **Gestão socioambiental estratégica**. Porto Alegre: Bookman, 2008. 232 p.

PALMA, Fabiana; KLAPPER, Alessandra. **Sustentabilidade e Sustentabilidade Empresarial**. 2015. Disponível em: <[http://www.abrifar.org.br/novo/Site/anexos/BOLETIM\\_ABRIFAR\\_0115\\_Sustentabilidade2.pdf](http://www.abrifar.org.br/novo/Site/anexos/BOLETIM_ABRIFAR_0115_Sustentabilidade2.pdf)>. Acesso em: 01 maio 2017.

PENSAMENTO VERDE. **Confira quais são os materiais alternativos utilizados na construção civil**. 2013. Disponível em: <<http://www.pensamentoverde.com.br/arquitetura-verde/confira-sao-materiais-alternativos-utilizados-construcao-civil/>>. Acesso em: 03 maio 2017.

SERRADOR, Marcos Eduardo. **Sustentabilidade em arquitetura**: referências para projeto. 2008. 267 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Arquitetura, Arquitetura e Urbanismo, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2008. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18141/tde-17022009-140800/pt-br.php>>. Acesso em: 02 maio 2017.

SILVA, Andréia Aparecida da et al. A Utilização da Matriz Swot como Ferramenta Estratégica – um Estudo de Caso em uma Escola de Idioma de São Paulo. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 8., 2011, Resende. **Anais...** . Resende: Seget, 2011. p. 1 - 11. Disponível em: <<http://eng.aedb.br/seget/artigos11/26714255.pdf>>. Acesso em: 16 jun. 2017.

STEFFEN, Renata Aline. 2009. **Influência do mix de marketing e dos fatores comportamentais nas decisões do consumidor**: O caso SAYURI produtos orientais. Disponível em: <http://tcc.bu.ufsc.br/Adm283853.pdf> . Acesso em 04 mai 2017.

TEIXEIRA, Carlos Alberto Chagas; ALONSO, Vera Lucia Chaves. A Importância do Planejamento Estratégico para as Pequenas Empresas. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 11., 2014, Resende. **Anais...** . Rio de Janeiro: Seget, 2014. p. 1 - 8. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/132020.pdf>>. Acesso em: 18 jun. 2017.