

MELHORIAS DE PROCESSOS E OPERAÇÕES COM FOCO NO ATENDIMENTO A CLIENTES: UM CASO APLICADO EM UM ESCRITÓRIO DE ARQUITETURA

PROCESS AND OPERATIONS IMPROVEMENTS WITH A FOCUS ON CUSTOMER SERVICE: A CASE APPLIED IN AN ARCHITECTURE FIRM

GABRIELI REIS DE AZEVEDO
CENTRO UNIVERSITÁRIO SENAC

ED DE ALMEIDA CARLOS
CENTRO UNIVERSITÁRIO SENAC

CESAR AKIRA YOKOMIZO
CENTRO UNIVERSITÁRIO SENAC

Comunicação:

O XII SINGEP foi realizado em conjunto com a 12th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) e com o Casablanca Climate Leadership Forum (CCLF 2024), em formato híbrido, com sede presencial na ESCA Ecole de Management, no Marrocos.

MELHORIAS DE PROCESSOS E OPERAÇÕES COM FOCO NO ATENDIMENTO A CLIENTES: UM CASO APLICADO EM UM ESCRITÓRIO DE ARQUITETURA

Objetivo do estudo

Analisar a implementação de melhorias de processos e operações focadas no atendimento ao cliente em um pequeno escritório de arquitetura, utilizando ferramentas como a visão holística e o Balanced Scorecard (BSC) para otimização da gestão estratégica.

Relevância/originalidade

Este estudo destaca a importância da aplicação de metodologias de gestão profissionalizadas em pequenas empresas do setor criativo, oferecendo um exemplo prático de transformação organizacional com foco na satisfação do cliente.

Metodologia/abordagem

Utilizou-se uma abordagem qualitativa e exploratória, com estudo de caso envolvendo diagnóstico inicial, aplicação de ferramentas administrativas e reestruturação organizacional para melhorias no atendimento ao cliente.

Principais resultados

A implementação das melhorias resultou em uma percepção significativamente positiva das sócias quanto à eficiência do atendimento ao cliente, evidenciada por uma melhor comunicação, padronização de processos e adoção de novas tecnologias.

Contribuições teóricas/metodológicas

O estudo reforça a aplicação prática da visão holística e do BSC como ferramentas relevantes para o alinhamento estratégico e a gestão eficiente em pequenas empresas, contribuindo para a literatura sobre gestão organizacional.

Contribuições sociais/para a gestão

A pesquisa fornece insights para gestores de PMEs sobre a importância da profissionalização da gestão e a adoção de metodologias estruturadas para melhorar o atendimento ao cliente e, consequentemente, a sustentabilidade do negócio.

Palavras-chave: melhoria de processos, atendimento ao cliente, pequenas empresas, gestão de operações

PROCESS AND OPERATIONS IMPROVEMENTS WITH A FOCUS ON CUSTOMER SERVICE: A CASE APPLIED IN AN ARCHITECTURE FIRM

Study purpose

To analyze the implementation of process and operational improvements focused on customer service in a small architecture firm, using tools such as the holistic view and the Balanced Scorecard (BSC) to optimize strategic management.

Relevance / originality

This study highlights the importance of applying professionalized management methodologies in small companies in the creative sector, offering a practical example of organizational transformation focused on customer satisfaction.

Methodology / approach

A qualitative and exploratory approach was used, with a case study involving initial diagnosis, application of administrative tools and organizational restructuring to improve customer service.

Main results

The implementation of the improvements resulted in a significantly positive perception of the partners regarding the efficiency of customer service, evidenced by better communication, standardization of processes and adoption of new technologies.

Theoretical / methodological contributions

The study reinforces the practical application of the holistic view and the BSC as relevant tools for strategic alignment and efficient management in small companies, contributing to the literature on organizational management.

Social / management contributions

The research provides insights for SME managers on the importance of professionalizing management and adopting structured methodologies to improve customer service and, consequently, business sustainability.

Keywords: process improvement, customer service, small business, operations management

MELHORIAS DE PROCESSOS E OPERAÇÕES COM FOCO NO ATENDIMENTO A CLIENTES: UM CASO APLICADO EM UM ESCRITÓRIO DE ARQUITETURA

1 Introdução

Uma das consequências da retração econômica vivida no Brasil em 2016, foi um cenário de recessão na indústria da Construção Civil (EXAME, 2017) e enfraquecimento do mercado de trabalho, que presenciou uma elevação da taxa de desemprego de 9% para 12%, comparada ao quarto trimestre de 2015, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (SANTIAGO, 2019).

Em 2017, dado o cenário de um mercado de trabalho formal pouco pujante, duas arquitetas decidiram criar a Matú Arquitetura, com a proposta de desenvolver seus serviços a partir de seus conhecimentos, buscando entregas com qualidade e criatividade em seus projetos. Nos anos seguintes, contou com estagiários e colaboradores autônomos e, em 2019, firmou parceria fixa com mais duas arquitetas, que, em 2021, passaram a ser sócias do escritório.

No entanto, mesmo com um desempenho de alto nível em suas entregas, a empresa enfrentou desafios relevantes, decorrentes de sua falta de conhecimento sobre Estrutura Organizacional que é fundamental para a configuração da máquina administrativa e operacional, de forma a torná-la gerenciável e adaptável às necessidades de seu gestor (JARDIM & MARCONATTO, 2020; Robbins, 1990). Tais desafios estavam presentes na relação do escritório com o atendimento a clientes, que será o aspecto abordado nesta pesquisa.

Ao buscar conhecimento para o desenvolvimento de estratégias que solucionassem esses desafios, o escritório de arquitetura optou pela contratação de uma consultoria empresarial que pudesse avaliar e apresentar ferramentas de melhorias processuais. A Matú Arquitetura passou a adotar ferramentas funcionais para o fortalecimento de suas estruturas internas que impactavam diretamente na relação com seus clientes, buscando assim levar a empresa a uma jornada empreendedora mais longa (BARNEY, 1991).

Dessa forma, o presente artigo apresenta a experiência do escritório de arquitetura de pequeno porte a partir das melhorias de processos e operações com foco no atendimento a clientes, com a implementação da visão holística, gerenciando as estratégias através do BSC, detalhando desafios e oportunidades, fornecendo exemplos para outras PMEs que igualmente busquem o foco em melhorias.

Na próxima seção, será apresentado o referencial teórico do estudo. O método da produção técnica será desdobrado na seção três, tendo, na sequência, a exposição dos resultados obtidos e da análise realizada na seção quatro e cinco. A avaliação dos resultados será apresentada na seção seis, com suas conclusões na sequência, no item sete, baseado na estrutura sugerida em Martens, Pedron, & Oliveira (2021).

2 Referencial Teórico

Este capítulo traz as três abordagens teóricas que, de forma interligada, embasam esta pesquisa, a saber: 1. visão holística e 2. Balance Scorecard (BSC).

Tais fundamentos fornecem perspectivas para a compreensão do problema da pesquisa e da elaboração de suas melhorias, com a visão holística permitindo uma compreensão integrada dos desafios organizacionais, e o BSC facilitando o alinhamento estratégico de indicadores multidimensionais, buscando uma gestão eficiente e inovadora quanto o atendimento a clientes de modo estruturado.

2.1 Visão Holística

A visão holística, propõe uma nova visão para analisar os fenômenos, reconhecendo que os todos não se limitam à mera soma de suas partes, mas sim representam unidades complexas, onde as partes se entrelaçam em dinâmicas interdependentes (Lima, 2008).

Para Jan Smuts, filósofo e cientista sul-africano, considerado um dos principais expoentes do holismo, o desenvolvimento dos organismos não se dá de forma linear e previsível, mas sim através de relações fluidas entre elementos em constante transformação. As partes, longe de serem estáticas, se movem, se adaptam e se influenciam mutuamente, gerando um processo contínuo de mudança e evolução (Lima, 2008; Smuts, 1926).

A teoria holística rompe com a visão determinista que atribuía o desenvolvimento unicamente a forças externas, reconhecendo a existência de ações internas nos organismos, destacando o importante papel da autorregulação e da auto-organização nos processos de mudança, evidenciando a capacidade dos sistemas de se adaptarem às novas condições e de se desenvolverem de forma autônoma (Kauffmann, 1995).

Aplicado ao campo da Administração, tal teoria consiste na habilidade em compreender os sistemas de uma empresa de acordo com o conhecimento do todo para o desenvolvimento de um modelo de negócios (SEBRAE, 2020). Ela permite que empresas menores se adaptem melhor às rápidas mudanças do mercado, frente à necessidade de inovar (FERREIRA et al., 2021) e se organizar continuamente, algo essencial para a sobrevivência em ambientes competitivos e voláteis.

Avançando no que tange à sua aplicação nos negócios empresariais, a visão holística opera especialmente no âmbito da Gestão de Projetos, Sustentabilidade e no Desenvolvimento Organizacional.

No que compete à Gestão de Projetos, a visão holística contribui para um gerenciamento eficaz, buscando garantir que todas as partes interessadas e processos sejam considerados (Cleland, 1994), permitindo uma visão completa do projeto, facilitando a identificação de riscos e a otimização de recursos para o alcance de melhores resultados.

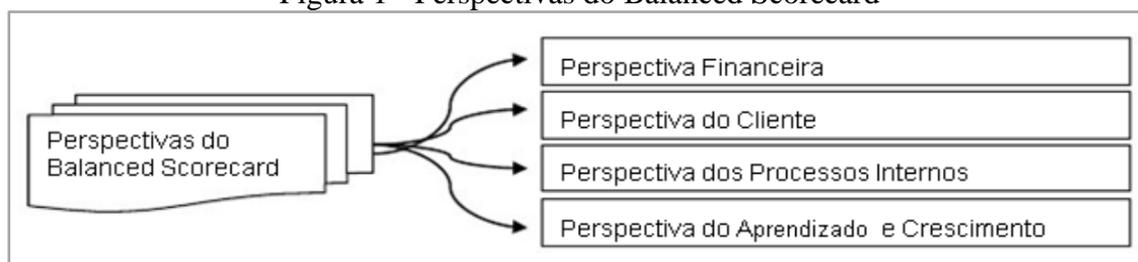
Com o crescente interesse e constantes necessidades acerca do assunto da sustentabilidade, depois das Nações Unidas estabelecerem 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), a responsabilidade ambiental e social são considerados prioridade para diversas organizações. Na seara da Sustentabilidade, a visão holística, auxilia as empresas a integrarem práticas sustentáveis em todas as áreas de operação (MOLDAVSKA & WELO, 2019).

Por fim, no campo do Desenvolvimento Organizacional, a visão holística ajuda no alinhamento à cultura organizacional, refletindo-se em melhores processos internos e na efetiva implementação das estratégias de crescimento, por exemplo. Essa integração permite uma maior interação entre as equipes de uma mesma empresa e, por conseguinte, um melhor desenvolvimento operacional (SENGE, 1990).

2.2 Balanced Scorecard (BSC)

O Balanced Scorecard (BSC), idealizado por Kaplan e Norton (1996), se destaca como uma ferramenta de gestão estratégica inovadora ao integrar, em um único "framework" visual, objetivos cruciais para o sucesso de uma organização, transcendendo a visão tradicional focada singularmente em indicadores financeiros, propondo uma abordagem holística de quatro perspectivas: clientes, finanças, processos internos e aprendizado e crescimento (Kaplan & Norton, 1996; Odebrecht et al., 2013), conforme apresentado na Figura 1.

Figura 1 - Perspectivas do Balanced Scorecard



Fonte: Herrero Filho (2005, p. 39) apud ODEBRECHT et al, 2013

Através da integração de indicadores de diferentes áreas estratégicas, o BSC oferece uma visão abrangente do desempenho da empresa, permitindo aos gestores identificarem pontos fortes e fracos, monitorar o progresso em áreas chave e tomar decisões mais assertivas para alcançar os objetivos da organização. Essa ferramenta inovadora se configura como um "cartão de marcação balanceado" (Odebrecht et al., 2013), fornecendo um panorama completo da saúde da organização, o que facilita a identificação de oportunidades de melhoria.

O BSC, quando incorporado à visão sistêmica, integra as diferentes perspectivas na avaliação do desempenho da empresa. Ao considerar aspectos financeiros, do cliente, internos e de aprendizado e crescimento, o BSC "constitui-se em um sistema de gestão e medição de desempenho, derivado das estratégias e capacidades das organizações" (Kaplan & Norton, 1996)

Por fim, o BSC permite a obtenção de feedback sobre a estratégia, oferecendo uma visão mais completa da saúde da organização, permitindo que os gestores tomem decisões direcionadas para o alcance dos objetivos, especialmente em pequenas e médias empresas (Pereira & Neto, 2014), como a que é objeto deste estudo.

3 Metodologia

Seguindo as recomendações do protocolo proposto por Biancolino, Kniess, Maccari e Rabequini Jr. (2012) este relato técnico foi elaborado com propósitos profissionais, utilizando-se do rigor científico e metodológico. Almeja-se compartilhar neste trabalho a experiência técnica do projeto realizado, dando ênfase à aplicação prática da resolução do problema estudado.

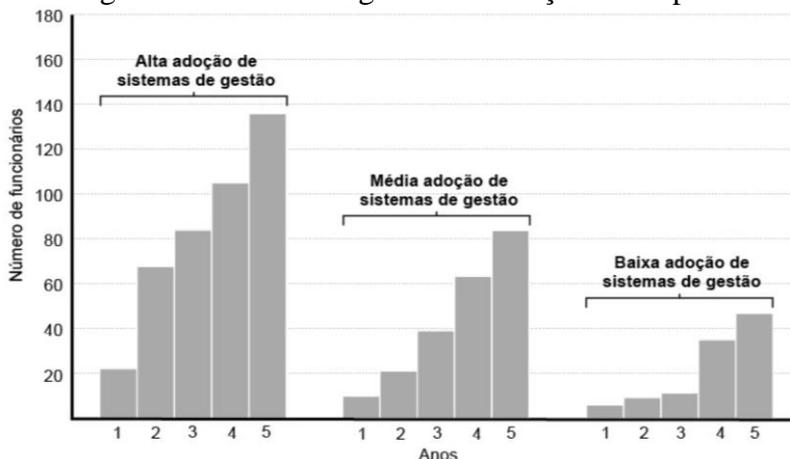
Tendo em vista o contexto descrito e o objetivo proposto deste trabalho, a pesquisa pode ser classificada quanto à abordagem do problema como qualitativa (Godoi et al., 2010), sendo que Creswell (2014) coloca que a pesquisa qualitativa deve ser utilizada quando se necessita explorar e compreender um problema ou questão de forma mais complexa. Tal pesquisa também pode ser classificada de exploratória e, quanto ao seu procedimento de condução, esta é classificada como um estudo de caso (Yin, 2010).

Visando atender a propósitos profissionais, o presente trabalho analisou o processo de consultoria empresarial junto ao pequeno escritório de arquitetura, com o uso das avaliações e ferramentas apresentadas, passando cronologicamente por: 1. diagnóstico e questionário avaliativo; 2. exercícios e aplicação de ferramentas; 3. criação de setores (organograma) e 4. criação de metodologias (fluxograma). A organização dos setores e responsabilidades clareados pelo organograma (Chiavenato, 2002) permitiu encontrar meios de implementar soluções com o uso do fluxograma (Mello, 2023) chegando na criação de metodologias para padronizar e otimizar processos, tendo em vista o foco no atendimento a clientes de modo estruturado.

Para realização dessa pesquisa, foi utilizada como base a Ferramenta Check-up de Gestão para PMEs (Figura 2), desenvolvida a partir do trabalho dos professores George Foster (Universidade Stanford, EUA), Antonio Dávila (IESE Business School, EUA), e Ning Jia

(Universidade Tsinghua, China). Eles analisaram o papel dos sistemas de gestão para o desenvolvimento das empresas nascentes, encontrando uma correlação entre a adoção de sistemas de gestão e o crescimento da empresa (Nakagawa, 2017).

Figura 2. Sistemas de gestão e evolução da empresa



Fonte: DAVILA, FOSTER & JIA (2010) apud NAKAGAWA, (2017).

Em busca de resultados quanto ao desafio trabalhado, as sócias da Matú Arquitetura avaliaram o processo da consultoria empresarial e suas aplicações, com o uso da ferramenta Check-up de Gestão para PMEs aqui apresentada, guiando-as pela pesquisa sobre atendimento a cliente.

Tais resultados foram apurados com base em entrevista semiestruturada, realizada individualmente com cada sócia da empresa, visando mensurar a percepção de melhoria frente ao desafio abordado.

4 Implementação das Melhorias de Processos

A implementação das soluções propostas pela consultoria empresarial se configurou em uma jornada estratégica que contou com a participação ativa das quatro sócias, a fim de alcançar as melhorias desejadas. O processo, dividido em quatro etapas interligadas, iniciou com o diagnóstico dos desafios, com o uso de questionários, exercícios e aplicações de ferramentas administrativas de análise e organização, visando aperfeiçoar a comunicação entre as arquitetas e os clientes, otimizando o fluxo de trabalho, garantindo a qualidade dos serviços prestados. Tais etapas podem ser compreendidas no Quadro 1:

Quadro 1. Etapas e Processos



Fonte: elaborado pelos autores com base na pesquisa (2024).

A implementação das etapas de diagnóstico e questionário avaliativo, exercícios, aplicação de ferramentas, e criação de setores e metodologias, foi fundamental para a (re)organização da Matú Arquitetura e o fortalecimento de sua relação com os clientes.

4.1 Diagnóstico dos Desafios

O maior desafio que a Matú Arquitetura enfrentava em seus primeiros anos de atuação (2019) estava atribuído ao atendimento a cliente. Após os desafios terem sido relatados durante a etapa de diagnóstico, realizado através da reunião inicial com a consultoria contratada, as sócias foram motivadas a refletir sobre possíveis soluções, com o auxílio da profissional de consultoria empresarial, a fim de direcionar a Matú Arquitetura para ações mais eficientes e funcionais, de forma compatível à rotina do escritório de pequeno porte. Dessa forma, conforme apresentado no Quadro 2, o diagnóstico dos desafios foi elaborado seguido das possíveis soluções estabelecidas, com o objetivo de engajar reflexão para os próximos passos rumos às melhorias.

Quadro 2. Possíveis soluções para o atendimento a clientes

ÁREA	DIAGNÓSTICO DOS DESAFIOS	POSSÍVEIS SOLUÇÕES
Horário de atendimento	Clientes não respeitando o horário de atendimento estipulado pela empresa	Inserir horário de atendimento no contrato e em todos os canais de comunicação
Comunicação	Comunicação informal criada pela relação estreita entre cliente e profissional	Implementar um novo canal de comunicação (Google Chat), retirando o acesso das arquitetas pelos clientes através do Whatsapp pessoal
Produto	Falta de compreensão dos clientes sobre o produto adquirido	Metodologia de atendimento com apresentação da linha do tempo de todas as etapas
Gerenciamento de riscos	Fundos para o escritório reparar danos e riscos causados em obra	Melhorar materiais para evitar erros, e criar caixa destinado à reserva de emergência para reparar danos e melhorar a satisfação do cliente
Recursos humanos	Aumento da equipe operacional sob demanda de atendimento	Contratação de equipe capacitada para funções específicas
Recursos tecnológicos e organizacionais	Uso de poucos softwares e/ou treinamento para suporte tecnológico e administrativo	Implementação de softwares mais avançados + ferramentas de pesquisa e armazenagem de dados

Fonte: produzido pelos autores (2024).

4.2 Soluções Propostas

Com a conclusão das etapas subsequentes à consultoria contratada, se iniciou a criação de uma metodologia de atendimento, com o uso de ferramentas de pesquisa e gestão específicas para cada operação, resultando na implementação das seguintes ações, conforme é possível ser visualizado no Quadro 3:

Quadro 3. Possíveis soluções + metodologias e ferramentas

POSSÍVEIS SOLUÇÕES	METODOLOGIA E FERRAMENTAS
Inserir horário de atendimento no contrato e em todos os canais de comunicação	<ul style="list-style-type: none"> • CONTRATO: contrato jurídico emitido por cliente, conteúdo cláusula específica para regras de atendimento ao cliente; • AGENDA ONLINE: criar agenda Google compartilhada com cada cliente, incluindo horário de atendimento, feriados e demais eventos.
Implementar um novo canal de comunicação (Google Chat), retirando o acesso das arquitetas pelos clientes através do Whatsapp pessoal	<ul style="list-style-type: none"> • GOOGLE CHAT: criar grupos de comunicação com cada cliente através da ferramenta Google Chat.
Metodologia de atendimento com apresentação da linha do tempo de todas as etapas	<ul style="list-style-type: none"> • APRESENTAÇÃO (PPT OU GOOGLE SLIDES): criar linha do tempo com a explicação detalhada de cada etapa da jornada do cliente, do começo ao fim.
Melhorar materiais para evitar erros, e criar caixa destinado a reserva de emergência	<ul style="list-style-type: none"> • CADERNO DE PROJETO: padronizar apresentação de projeto através um documento único, contendo o registro de todas as etapas; • CAIXA DE INVESTIMENTO: criar fundo de reserva destinada ao pagamento de riscos.
Contratação/setorização de equipe para funções específicas	<ul style="list-style-type: none"> • RECURSOS HUMANOS: contratar mão de obra específica, a fim de aliviar o operacional das sócias, possibilitando maior atuação tática e estratégica.
Implementação de softwares mais avançados + ferramentas de pesquisa e armazenagem de dados	<ul style="list-style-type: none"> • ARCHICAD: implementação de softwares avançados; • FORMULÁRIOS: criação de formulários para facilitar perguntas com o armazenamento de informações.

Fonte: produzido pelos autores (2024).

A consultoria empresarial sugeriu diversas soluções para esses desafios. Dentre elas, a inserção de horários de atendimento nos contratos com a integração de agenda online, a implementação do Google Chat como canal de comunicação oficial, a adoção de softwares avançados e a criação de uma metodologia de apresentação de modo estruturado, foram as ações de maior impacto quanto as melhorias de processos e operações com foco no atendimento a clientes, conforme detalhados a seguir.

5. Ferramentas e Metodologias Utilizadas

5.1 Ferramentas de Gestão

Com as soluções apresentadas para os desafios do atendimento a clientes, foram selecionadas ferramentas e metodologias coerentes às necessidades apresentadas. O contrato foi revisado e redigido de forma clara e acessível, com cláusulas específicas sobre as regras de atendimento ao cliente, fundamental para garantir a comunicação dentro dos horários pré-estipulados. Aliado ao contrato, a agenda online de modo compartilhado, como Google Agenda, permite que clientes certifiquem os horários de atendimento e consultem a disponibilidade das arquitetas, bem como suas alterações, em um sistema integrado garantindo transparência e total compreensão de todas as etapas.

A implementação de um canal de comunicação alternativo ao WhatsApp, como o Google Chat, foi importante para desativar o acesso às arquitetas de modo pessoal, a fim de manter o profissionalismo e evitar contato fora do horário de trabalho. Além disso, a ferramenta oferece a criação de grupos, compartilhamento de arquivos, alertas enviados automaticamente para os e-mails dos integrantes, e integração total com demais softwares da mesma plataforma, facilitando a comunicação e a colaboração entre o escritório e seus clientes.

Já a adoção de softwares avançados como ARCHICAD valoriza o processo de criação de projetos, otimizando a produtividade das arquitetas e a qualidade de seus resultados. Essa ferramenta, aliada com a criação de formulários online para coleta do *briefing*, agiliza o processo de atendimento e reduz a necessidade de revisões provenientes da falta de armazenamento de informações.

5.2 Metodologias de Atendimento

As metodologias de atendimento foram resultadas do diagnóstico dos desafios, frete às questões relacionadas à jornada do cliente. Dessa forma, a apresentação foi revisada e redigida de forma detalhada, em que descreve todas as etapas dessa jornada, desde o primeiro contato do cliente até a entrega final do projeto, e garante que os clientes estejam cientes do processo em sua totalidade. Essa clareza ajuda equalizar as expectativas iniciais com a entrega final, evita frustrações e atinge a satisfação do cliente com grande facilidade.

Dessa forma, foi criado um caderno de projeto padronizado, utilizado por toda a equipe, permitindo consistência das informações de modo a evitar erros provindos de falha na comunicação. O caderno registra todas as etapas do projeto, com uma linha do tempo que apresenta o processo em sua totalidade, seguido do projeto, atas de reunião, decisões tomadas, anotações e um histórico das etapas anteriores e já aprovadas pelos clientes. A metodologia para o processo da jornada do cliente foi desenvolvida com base nas etapas de trabalho e no alinhamento com as constantes solicitações apresentadas pelos clientes, conforme apuração de dados coletados pelas sócias-arquitetas nos anos anteriores.

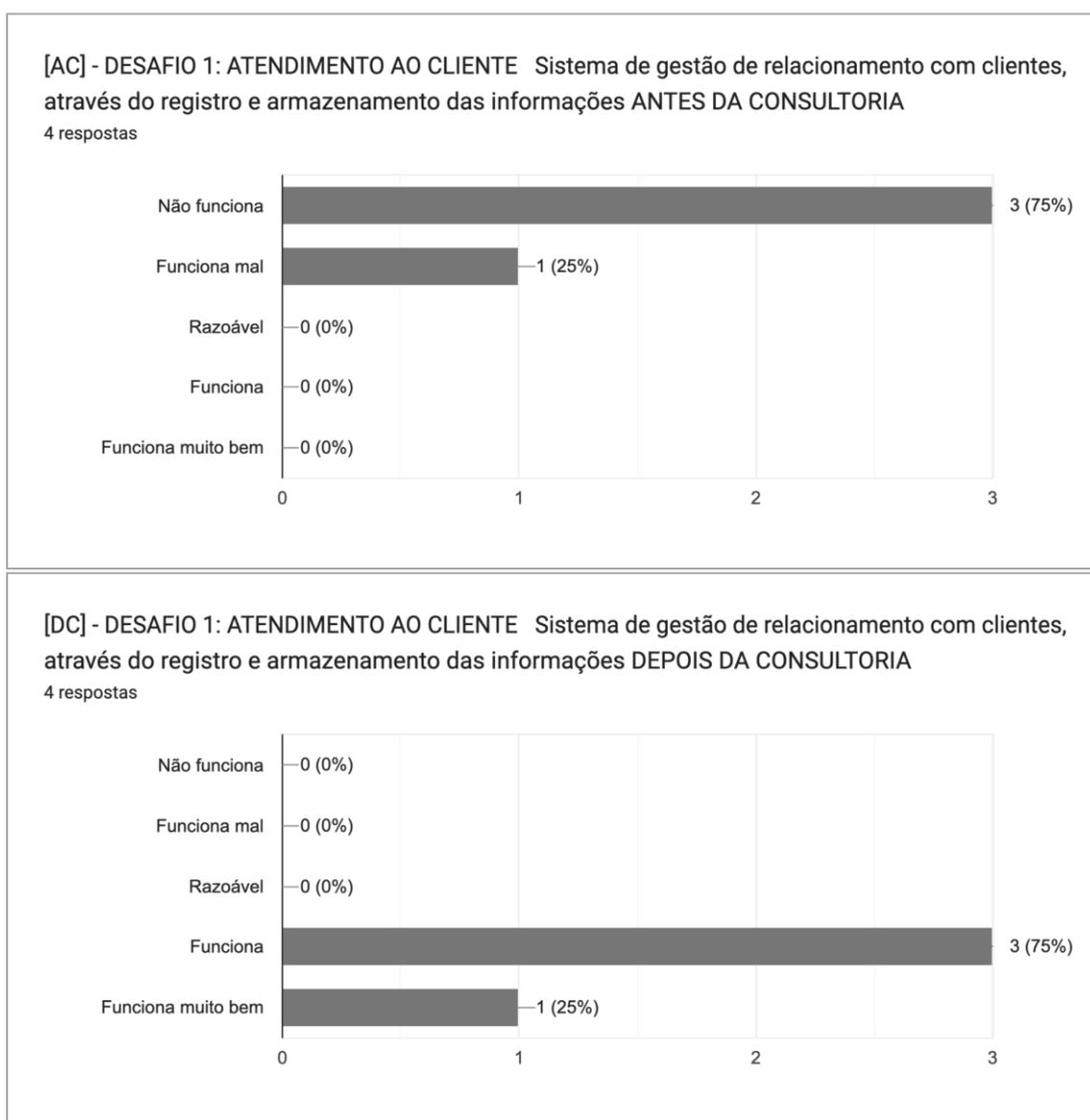
6 Resultados e Discussão

6.1 Avaliação de Resultados

Em busca de resultados quanto aos desafios trabalhados, as sócias da Matú Arquitetura avaliaram o processo da consultoria empresarial e suas aplicações, com o uso da ferramenta Check-up de Gestão para PMEs, que serviu como guia para a pesquisa sobre atendimento a cliente.

A Figura 3, consolida a percepção das sócias quanto ao “antes e depois” das melhorias implementadas, a partir do processo de consultoria empresarial, no que se refere ao atendimento a clientes.

Figura 3. Atendimento a Clientes, Antes da Consultoria [AC] e Depois da Consultoria [DC]



Fonte: produzido pelos autores (2024).

Com o intervalo de um ano entre perguntas, podemos notar a melhora das percepções a partir da implementação das medidas adotadas com base nos resultados obtidos. Anterior à consultoria empresarial, os indicadores apresentaram um mal ou não funcionamento em relação ao atendimento a clientes, enquanto após as ações aplicadas baseadas nas orientações da consultoria, o funcionamento foi caracterizado como bom ou muito bom, conforme observado na Figura 3.

Muito embora a amostra seja pequena (4 respondentes) sob o ponto de vista quantitativo, quando se olha pelo aspecto qualitativo, há clara indicação de que a percepção das sócias mudou, sendo positiva em relação ao processo, revelando transformações significativas.

6.2 Impacto nas Operações

A inserção de horários de atendimento nos contratos com a integração de agenda online, a implementação do Google Chat como canal de comunicação oficial, a adoção de softwares avançados e a criação de uma metodologia de apresentação de modo estruturado, foram os aspectos trabalhados de maior percepção em termos de melhoria na organização empresarial, com consequente e desejado impacto na satisfação dos clientes.

A implementação de metodologias proporcionou valiosas lições sobre os principais desafios que a empresa enfrentava, bem como soluções eficazes quanto à padronização e clareza, com a profissionalização da comunicação com os clientes, oferecendo qualidade no controle sobre o processo e a operação focado no atendimento a clientes.

7 Conclusões

As lições aprendidas neste relato de caso demonstram que a implementação de metodologias de gestão profissionalizadas contribui significativamente para o aprimoramento da gestão de um escritório de arquitetura de pequeno porte, podendo ser aplicado às diversas PMEs do setor criativo que enfrentam os mesmos desafios em sua jornada de trabalho. A formalização da comunicação, a padronização dos processos, a gestão de riscos, a especialização da equipe e a adoção de tecnologia avançada são alguns dos elementos fundamentais para a evolução das pequenas organizações.

Este estudo de caso, ao analisar um escritório de arquitetura de pequeno porte, teve como objetivo oferecer informações sobre o potencial transformador das análises dos desafios e da implementação de metodologias de gestão através das orientações obtidas pela consultoria empresarial contratada.

As práticas de gestão profissionalizadas, coerentes ao porte da Matú Arquitetura, objeto deste estudo, configuradas através da consultoria empresarial, revelam um caminho promissor para o aprimoramento da gestão de escritórios de arquitetura ou de demais serviços criativos, especialmente em um contexto de mercado desafiador aos pequenos empreendedores.

Por fim, conclui-se que o apoio de profissionais especializados em gestão empresarial foi de expressiva contribuição para a (re)organização da empresa de forma personalizada. Investir na obtenção de informações precisas e coerentes, com uso de uma adequada metodologia, com processos e ferramentas de apoio, é uma das formas de alcançar uma rotina equilibrada para qualquer negócio, inclusive no setor criativo, apresentando importante contribuição prática no uso de processos administrativos.

REFERÊNCIAS

- BARNEY, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*.
- Biancolino, C. A., Kniess, C. T., Maccari, E. A., & Rabechini Jr., R. (2012). Protocolo para Elaboração de Relatos de Produção Técnica. *Revista de Gestão e Projetos*, 3(2), 294–307. <https://doi.org/10.5585/gep.v3i2.121>
- Chiavenato, I. (2002). *Teoria Geral da Administração* (E. Brasil (ed.)). Elsevier Brasil.
- Cleland, D. I. (1994). Holistic Project Management: The Art of Balance. *Project Management Journal*, 25(1), 5–12.
- Creswell, J. W. (2014). *Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens*. (3a. edição). Penso.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10–11), 1105–1121. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E)
- EXAME. (2017). Brasil tem desemprego de 12,0% no tri até dezembro, diz IBGE. *EXAME*.
- FERREIRA, W. S. S., VALE, G. M. V., & BERNARDES, P. (2021). Inovação, Rupturas e Ciclos Econômicos em Plataformas Tecnológicas: Proposta de um Modelo de Análise. *Organizações & Sociedade*, 28, 495–518.
- Godoi, C. K., Silva, A. B. ., & Melo, R. B. (2010). *Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais – paradigmas, estratégias e métodos*. (2a. edição). Saraiva.
- JARDIM, W. C., & MARCONATTO, D. A. B. (2020). A Orientação Estratégica em PMEs: A relação entre Estrutura Organizacional e Geração de Conhecimento. *Base - Revista de Administração e Contabilidade Da Unisinos*, 17(3), 392–428.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: translating strategy into action* (Harvard College (ed.)). Harvard College.
- Kauffman, S. A. (1995). *At home in the universe: The search for laws of self-organization and complexity* (Oxford University Press (ed.)). Oxford University Press.
- Lima, P. V. de A. (2008). O holismo em Jan Smuts e a Gestalt-terapia. *Revista Da Abordagem Gestáltica: Phenomenological Studies*, 14(1), 3–8.
- Martens, C. D. P., Pedron, C. D., & Oliveira, J. C. (2021, jul./dez.). Editorial. Diretrizes para elaboração de artigos tecnológicos, artigos aplicados ou relatos técnicos de produção com ênfase profissional. *Revista Inovação, Projetos e Tecnologias - IPTEC*, São Paulo, 9(2), 143-147. <https://doi.org/10.5585/iptec.v9i2.21117>

- Mello, M. N. O. (2023). *Processos organizacionais: estudo da importância da gestão de processos organizacionais para o desenvolvimento das atividades administrativas no Instituto de Natureza e Cultura*. Universidade Federal do Amazonas.
- MOLDAVSKA, A., & WELO, T. (2019). A Holistic approach to corporate sustainability assessment: Incorporating sustainable development goals into sustainable manufacturing performance evaluation. *Journal of Manufacturing Systems*, 50, 53–68.
- Nakagawa, M. (2017). *Ferramenta Check-up de Gestão para PMEs*.
- Odebrecht, G. V., Giarola, P. G., Silva, J. D. da, Martins, C., & Lima, C. R. M. de. (2013). Balanced Scorecard Em Uma Clínica De Cirurgia Plástica : Uma Proposta De Ferramenta Para Gestão Estratégica. *Revista de Administração Hospitalar*, 10(2), 13–29.
- Pereira, M. C., & Neto, M. T. R. (2014). A IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA EM PEQUENAS E MEDIAS EMPRESAS. *Desafio Online*, 2(3), 856–866.
- Robbins, S. P. (1990). *Organization theory: Structures, designs, and applications* (P. E. India (ed.)). Pearson Education India.
- SANTIAGO, E. G. (2019). MUITOS SÃO CHAMADOS, POUCOS OS ESCOLHIDOS: a disseminação do empreendedorismo e a nova configuração das políticas de trabalho no modelo de acumulação flexível. In *IX Jornada Internacional de Políticas Públicas*.
- SEBRAE. (2020). *Gestão da qualidade: um guia prático para pequenas empresas*.
- SENGE, P. (1990). *Peter Senge and the learning organization dimension*.
- Smuts, J. C. (1926). *Holism and Evolution* (Macmillan (ed.); Macmillan). Macmillan.
- Viegas, A. da S., & Machado, G. B. (2017). Uma Visita Teórica à Abordagem Capacidades Dinâmicas a Partir da Perspectiva dos Autores Seminais Teece , Pisano e Shuen (1997): Um Ensaio Teórico. *International Journal of Business e Marketing*, 2(1), 114–126.
- Yin, R. K. (2010). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. (3a. edição). Bookman.