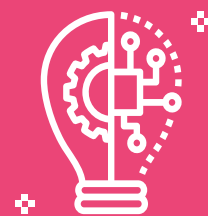


CARTILHA DE ORIENTAÇÕES

ESCRITÓRIOS POPULARES
DE ARQUITETURA

ORGANIZAR, EMPREENDER E INOVAR



CONSELHO DE ARQUITETURA E URBANISMO DO DISTRITO FEDERAL - 2020

Presidente: Daniel Mangabeira da Vinha

Vice-Presidente: Mônica Andréia Blanco

CTAT 01/2018 - Comissão Temporária de Assistência Técnica

Letícia Miguel Teixeira

Júlia Teixeira Fernandes

André Bello

Clécio Nonato Rezende

Mônica Andréa Blanco

Raul Wanderley Gradim (convidado CAUBR)

Luiz Eduardo Sarmento Araújo (convidado IAB)

CTAT 02/2018 - Comissão Temporária de Assistência Técnica

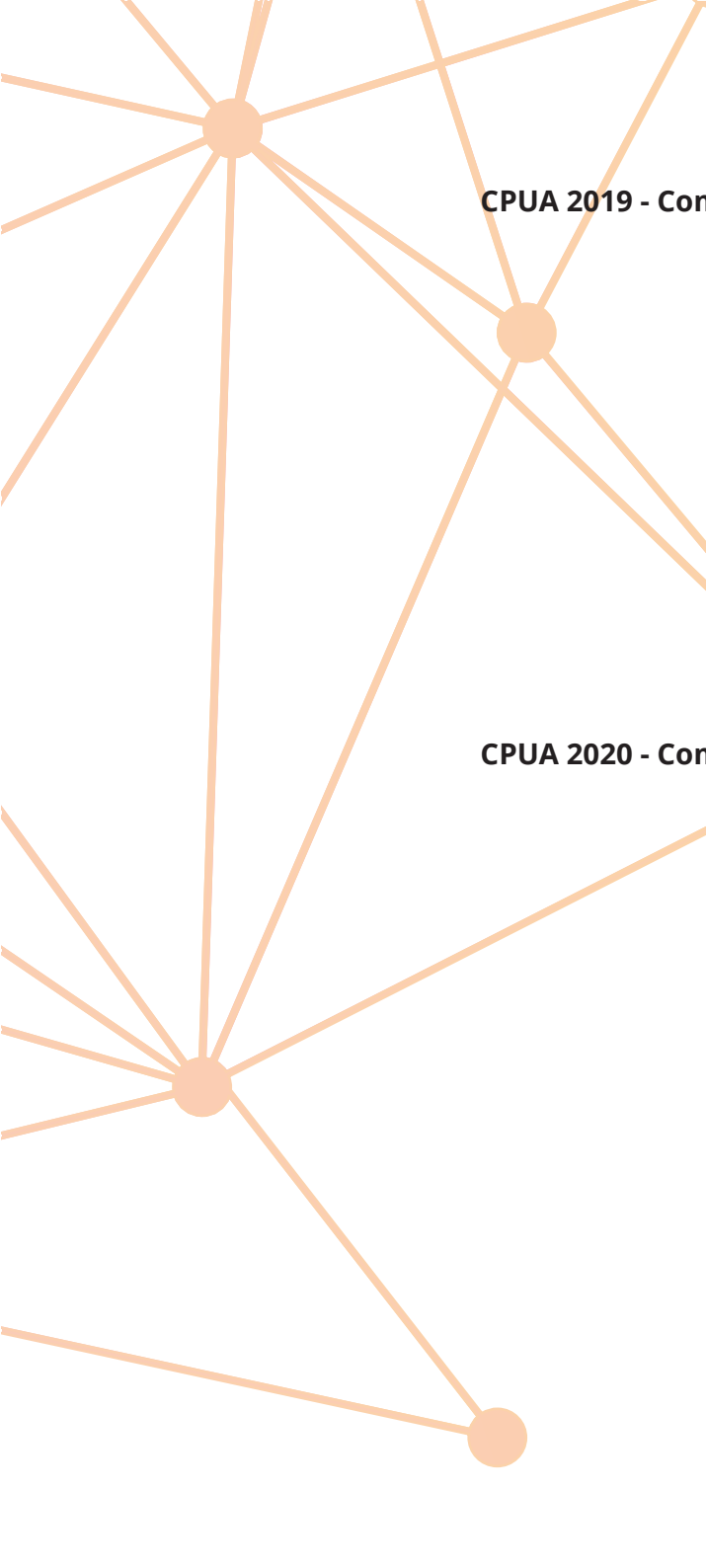
Letícia Miguel Teixeira

Luiz Eduardo Sarmento Araújo (IAB)

Sandra Maria França Marinho (CODHAB)

Ludmila de Araújo Correia (IAB)

Célio da Costa Melis Júnior (IAB)



CPUA 2019 - Comissão Temporária de Política Urbana e Ambiental

Letícia Miguel Teixeira

Antônio Menezes Júnior

Giuliana de Freitas (saiu meio do ano)

Luiz Eduardo Sarmiento Araújo (IAB)

Sandra Maria França Marinho (CODHAB)

Ludmila de Araújo Correia (IAB)

Danilo Matoso (convidado sindicato arquitetos)

CPUA 2020 - Comissão Temporária de Política Urbana e Ambiental

Letícia Miguel Teixeira

Antônio Menezes Júnior

Luiz Eduardo Sarmiento Araújo (IAB)

Gustavo Franco Garcia Guedes (CODHAB)

Ludmila de Araújo Correia (IAB)

Jessica Costa Spehar (convidada ex CODHAB)

Sandra Maria França Marinho (convidada CODHAB)

Lucia Helena Ferreira Moura (convidada ABAP)



CAU/DF

Conselho de Arquitetura
e Urbanismo do Distrito Federal

FICHA CATALOGRÁFICA

© Autores, 2020

Organização

Caroline Bucker

Tiago Vier

Jordi Sánchez-Cuenca

Equipe técnica

Caroline Bucker

Tiago Vier

Jordi Sánchez-Cuenca

Mariana Bomtempo

Texto

Caroline Bucker

Tiago Vier

Jordi Sánchez-Cuenca

Gráficos

Mariana Rocha

Realização

Conselho de Arquitetura e Urbanismo do Distrito Federal - CAU/DF

APRESENTAÇÃO

A Comissão Temporária de Assistência Técnica (2018), atual Comissão Temporária de Política Urbana e Ambiental (CPUA) nasceu no primeiro ano da gestão CAU/DF 2018-2020 e desde o princípio contou com a presença de convidados externos, vinculados às instituições como a CODHAB, o IABDF e Sindicato dos Arquitetos, que além de experiências estavam dispostos a contribuir para o debate da assistência técnica para melhoria de habitação de interesse social e de espaços públicos em comunidades do Distrito Federal.

A CPUA acabou por ser uma grande articuladora de proposições de ações para a promoção da assistência técnica no DF atuando nas frentes de sensibilização e capacitação de estudantes e profissionais pela JATHIS (Jornada de Assistência Técnica em habitação de Interesse Social) e pela coordenação da contratação da consultoria de modelo de negócio para empreendedorismo social em ATHIS feita pelo CAUDF que originou esta cartilha.

Estando no último ano dessa gestão seguros que temos conseguido tecer uma importante rede de articulação de entidades e indivíduos interessados em democratizar o acesso à arquitetura e à cidade, entregamos para os nossos colegas de profissão esse guia rápido para inspiração e fôlego, sabendo que é um desafio grande empreender no nosso país, mas com a troca de informação e união, podemos fazer mais, e começar a transformação que o país precisa para melhorar as condições de habitabilidade das nossas cidades, começando pelo nosso Distrito Federal.

**Comissão Temporária de Política Urbana
e Ambiental (CPUA) do CAUDF - maio de 2020**

APRESENTAÇÃO

Esta cartilha é uma iniciativa do Conselho de Arquitetura e Urbanismo do Distrito Federal (CAU/DF) que, através do Processo nº 832104/2019, contratou a empresa de consultoria Idealiza Tools & Methods, com o fim de realizar um diagnóstico do mercado de baixa renda da construção civil, desenvolver uma metodologia para prestação de serviços e elaborar modelos de negócio e estudos de viabilidade para profissionais e pequenas empresas atuarem no mercado de assessoria para melhorias habitacionais e habitação de interesse social no Distrito Federal.

Para atender este objetivo, foi analisada a função social da arquitetura e uma série de iniciativas inovadoras que foram desenvolvidas para resolver o déficit habitacional e urbano das cidades brasileiras: os escritórios populares de arquitetura. Estas empresas sociais são parte do universo do empreendedorismo social, um movimento que promove a iniciativa de indivíduos e grupos para resolver problemas ou dores da população. Os empreendedores sociais que foram estudados identificaram as oportunidades e as transformaram em organizações financeiramente sustentáveis.

Nas próximas páginas apresentamos, de forma sucinta, orientações para os profissionais que decidiram formar parte do movimento dos escritórios populares de arquitetura. São quatro modelos de negócio que os empreendedores podem adotar como ponto de partida. Também sugerimos algumas fontes de financiamento para o desenvolvimento dos empreendimentos e para a execução dos projetos de construção ou reforma, estratégias de comunicação e composição das equipes para cada modelo.

MODELOS DE NEGÓCIO PARA ESCRITÓRIOS POPULARES DE ARQUITETURA

Caro empreendedor,

Sabemos que não é fácil começar um negócio e ainda mais um modelo inovador no mercado. Isso exige de você e sua equipe visão ampliada, mente aberta e um mindset criativo e empreendedor. Acreditamos que este material pode te ajudar a enxergar as etapas necessárias e te oferecer opções e um apoio para dar os primeiros passos. Desperte seu potencial e se prepare para empreender! Os usuários precisam de você e do seu trabalho.

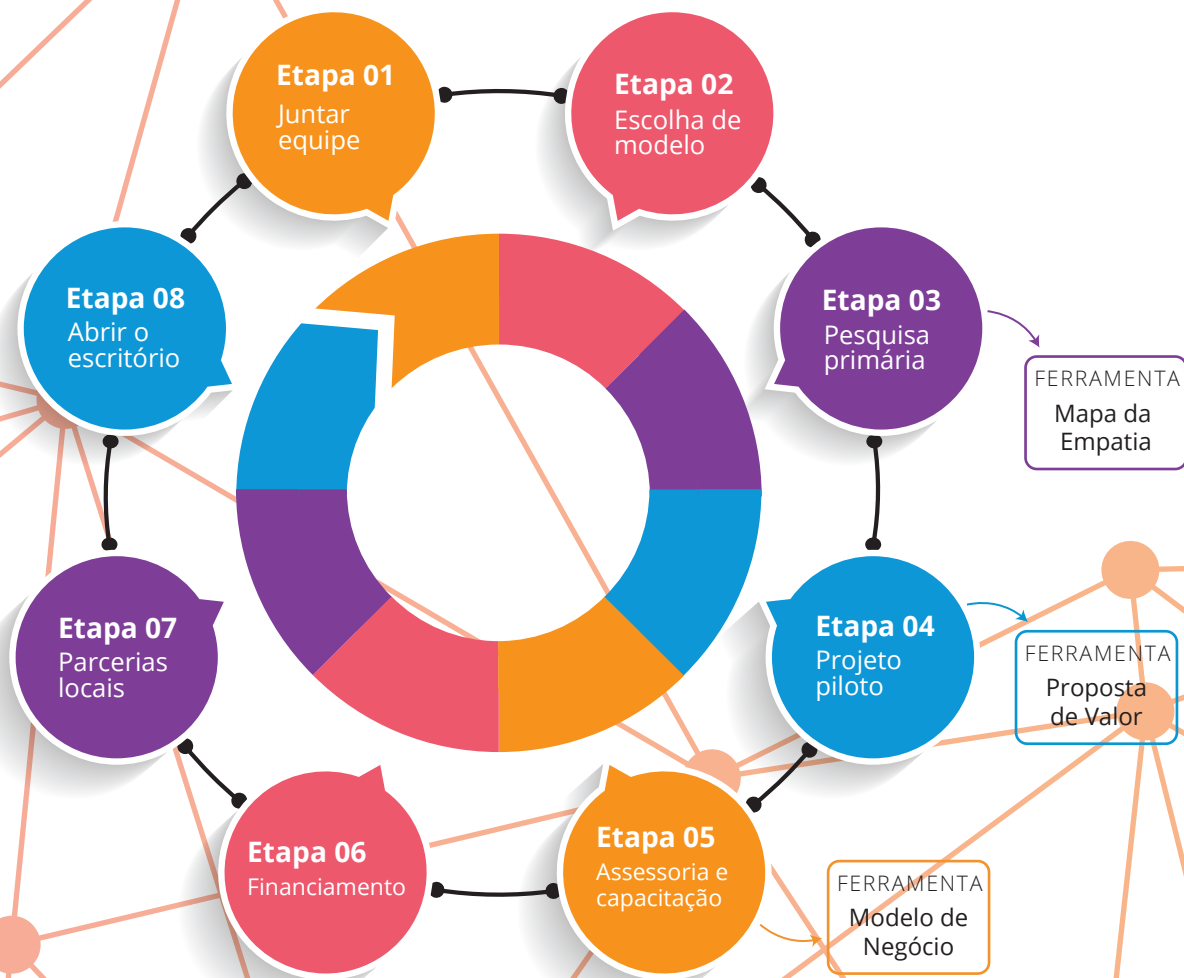
Os modelos de negócio que apresentamos para novos escritórios populares de arquitetura não seguem uma receita pronta para o sucesso. Cada empreendimento tem, e deve ter, características diferentes, mesmo quando o ponto de partida é o mesmo. As características dependem das oportunidades e fortalezas, do perfil dos fundadores, das tendências de mercado e do potencial percebido que motiva o empreendimento. Os empreendedores interessados em escritórios populares devem procurar uma concepção orgânica de modelo de negócio. Um modelo orgânico é construído através de um processo de adaptação ao contexto (das oportunidades e ameaças), testando e aprimorando (ou transformando) constantemente a estrutura do negócio.

A continuação apresentamos um conjunto de possibilidades que os empreendedores podem escolher como ponto de partida.

Boa empreitada!

Equipe Idealiza Tools & Methods

DIAGRAMA DE ETAPAS

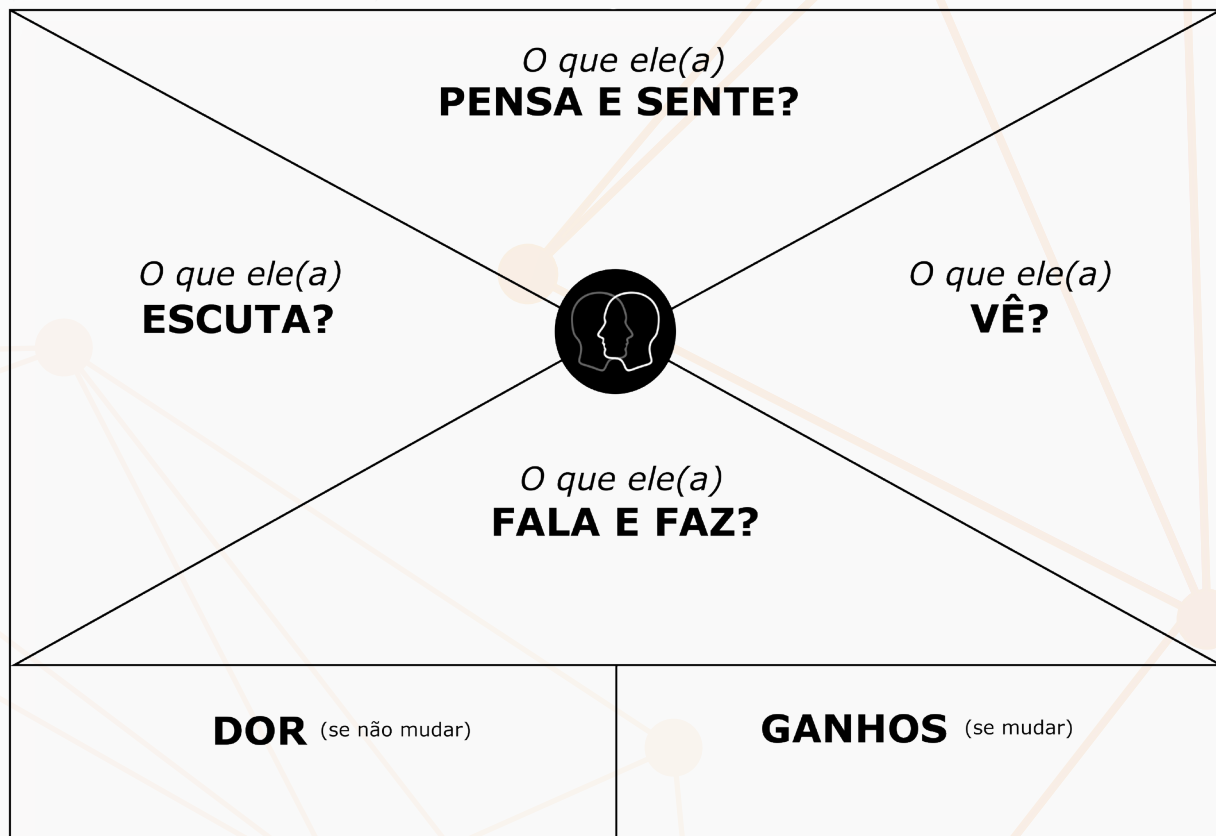


FERRAMENTAS

As ferramentas Mapa da Empatia, Proposta de Valor e Modelo de Negócio servem como apoio ao empreendedor no início do processo. Ajudam a transferir os *insights*, dúvidas e reflexões para o canvas, de forma a estruturar o pensamento e integrar com a prática.

FERRAMENTA 01: MAPA DA EMPATIA

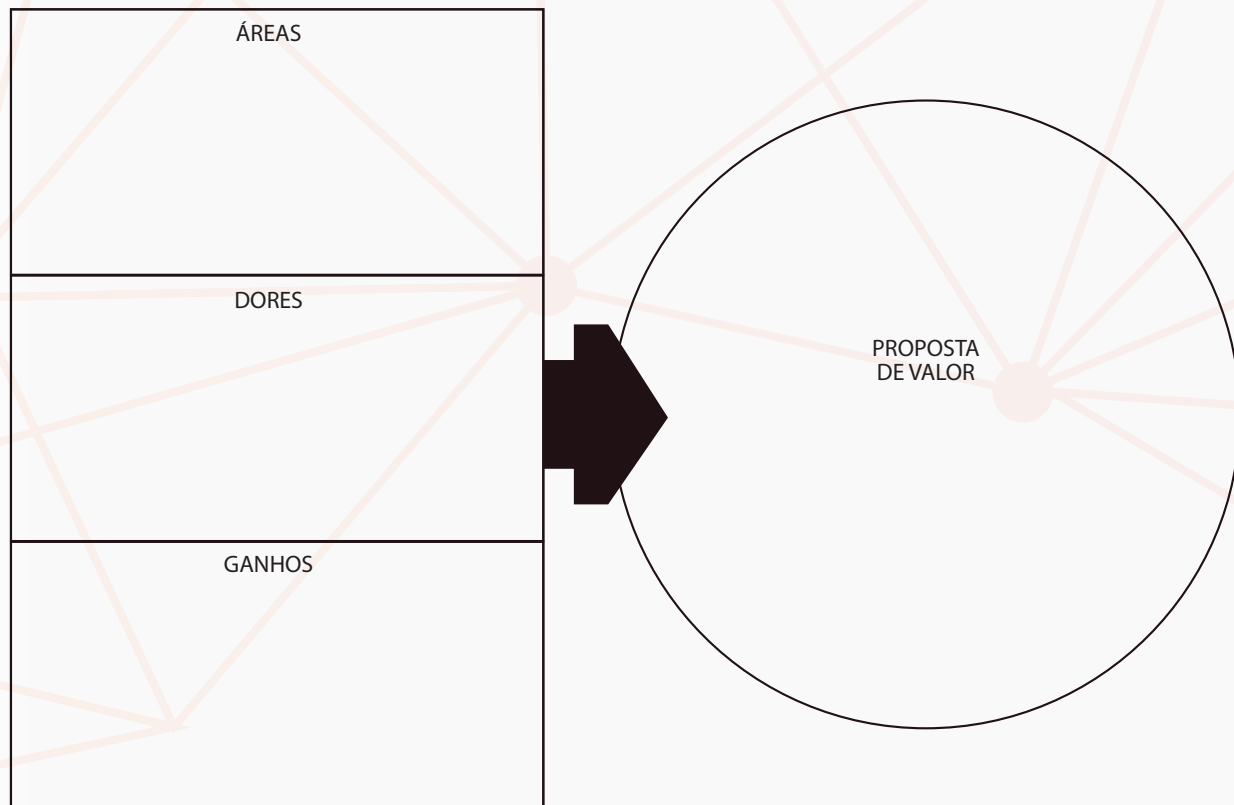
Utilizado para mapear as dores e os ganhos das personas que o negócio visa atender. Etapa inicial obrigatória para os negócios especialmente para empreendedores.



MAPA DA EMPATIA

FERRAMENTA 02: CANVAS DA PROPOSTA DE VALOR

A partir do Mapa de Empatia segue-se a definição da Proposta de Valor que o negócio objetiva entregar. Importante para definir um foco de atuação.



CANVAS PROPOSTA DE VALOR

FERRAMENTA 03: CANVAS DA MODELO DE NEGÓCIO

Apoia de forma importante todo o desenho inicial do negócio e permite uma análise da viabilidade e mapeamento das competências necessárias.

Parcerias Chave 	Atividades Chave 	Proposta de valor 	Relações com clientes 	Segmentos de mercado 
	Recursos Chave 		Canais 	
Estrutura de custos 		Fontes de renda 		

ETAPA PROTOTIPAGEM

CANVAS MODELO DE NEGÓCIOS



MODELO 01

REFORMAS HABITACIONAIS



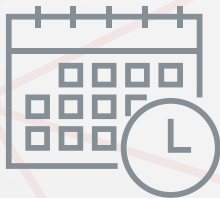
A) SUA CASA MELHOR

MODALIDADE PACOTE COMPLETO (PROJETO, OBRA E CRÉDITO).

B2C - Atendimento individual para construção e reformas habitacionais. Gerenciamento da obra delegado ao escritório (mínimo risco e esforço para o usuário). Volume mensal de contratos muito maior do que um escritório convencional. Precisa de sistematização ou automação de todas as atividades que não requerem criatividade (orçamento, contratos, finanças, entre outros) e padronização de soluções e tecnologias construtivas.



Estratégia: começar cedo com pesquisa primária e projetos piloto, aprender e desenvolver o negócio no caminho com a assessoria/mentoria de especialistas.



COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS

Administração e finanças, construção de baixo custo, soluções ambientais, gerenciamento e acompanhamento de obras, relações institucionais (parcerias), participação do usuário e comunicação.



COMUNICAÇÃO

Presença física no bairro e comunicação direta com potenciais usuários, complementada com panfletos, postagens diárias no Facebook e Instagram e um número de whatsapp. Estande e banner num ponto estratégico do bairro (supermercado, trevo, terminal de ônibus).



FINANCIAMENTO DO SERVIÇO

- a) Opções para segmentos C e D:
 - 1. escritório gerencia o crédito;
 - 2. parceria com fintech (ex.: CREDITAS e VIRTUS PAY);
 - 3. CONSTRUCARD da CAIXA (aquisição de materiais).
- b) Opções para famílias de baixa renda (segmento E):
 - 1. Subsídios públicos (p.e. Lei Federal 11.888);
 - 2. Subsídios de OSCs (tipo Instituto Phi);
 - 3. Financiamento coletivo (*crowdfunding*).



DESAFIO PARA OS EMPREENDEDORES: Como conciliar a proximidade com os clientes e o maior volume de projetos?

MODELO 01

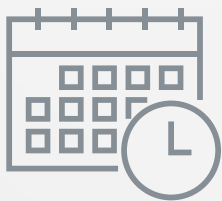
REFORMAS HABITACIONAIS



B) PROJETE SEU SONHO

MODALIDADE ACOMPANHAMENTO DE OBRAS E SERVIÇOS DIVERSOS.

B2C - Atendimento individual para construção e reformas habitacionais. Neste serviço, focado no projeto arquitetônico, o volume mensal de contratos é muito maior do que um escritório convencional. Para alcançar um grau de eficiência suficiente, adotar o “Princípio de Pareto” (p.e. para um 3D, dedicar apenas 20% do tempo que seria necessário para uma renderização perfeita). Permite criatividade e personalização, porém não desde uma posição estritamente autoral e sim colaborativa ou participativa. O escritório deve fornecer orientações claras e precisas aos usuários sobre aquisição de materiais, contratação de mão de obra e opções de crédito (ver modelo 01A).



COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS

Administração e finanças, renderização (simples), arquitetura de baixo custo, orçamento, soluções ambientais, planejamento e acompanhamento de obras, regularização fundiária, relações institucionais (parcerias), arquitetura participativa e comunicação.



COMUNICAÇÃO

Presença física no bairro e comunicação direta com potenciais usuários, complementada com panfletos, postagens diárias no Facebook e Instagram e um número de whatsapp. Estande e banner num ponto estratégico do bairro (supermercado, trevo, terminal de ônibus).



FINANCIAMENTO DO SERVIÇO

Não há precedentes deste modelo no DF. Os honorários, muito menores do que um escritório convencional, devem ser definidos a partir da experiência direta com os clientes. Clientes podem pagar pelo projeto parcelando com cartão de crédito ou boletos. O *crowdfunding* é viável se a obra é incluída na campanha (sem gerenciar a obra, pode ser apenas o acompanhamento).



DESAFIO PARA OS EMPREENDEDORES: Como valorizar o projeto arquitetônico nos bairros populares?

MODELO 02

COMUNIDADE

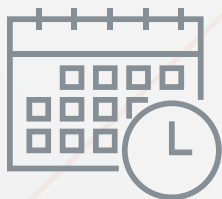


A) CONEXÃO ONG

B2B - Atendimento coletivo, através de entidades.

As OSCs (Organizações da Sociedade Civil) que realizam trabalho social ou ambiental, precisam de espaços adequados e regularizados para realizar suas atividades e se qualificarem perante os doadores/patrocinadores (públicos e privados). Há 1.500 (aprox.) OSCs no DF como potenciais clientes para projetos de sedes, centros comunitários, educativos e de saúde, parques, praças, quadras, galpões, produção social do habitat, entre outros (Portal OSCs IPEA).

O modo de projetar não é autoral nem estritamente técnico, é colaborativo e participativo. A participação dos usuários no processo contribui para o desenvolvimento social das comunidades e oferece uma resposta precisa e adequada (adaptada) aos problemas da comunidade. É necessário conscientizar os representantes das OSCs (os clientes) do valor que o escritório pode gerar para eles e para os usuários finais.



COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS

Administração e finanças, renderização (avançada), arquitetura de baixo custo, projeto executivo, orçamento, planejamento e acompanhamento de obras, laudos, PPCI, alvarás, relações institucionais (parcerias), trabalho social, participação e comunicação.



COMUNICAÇÃO

Apresentações para assembleias e diretivas de OSCs selecionadas; site e tríptico atrativo com lista de serviços. Participar em eventos de OSCs e doadores filantrópicos.



FINANCIAMENTO DO SERVIÇO

Os escritórios não precisam resolver o financiamento dos projetos das entidades, mas com bons projetos podem facilitar a captação de recursos. O foco é fornecer um projeto de boa qualidade, realizado com participação comunitária, que seja convincente aos olhos dos patrocinadores.



DESAFIO PARA OS EMPREENDEDORES: Como praticar a arquitetura participativa e colaborativa?

MODELO 02 COMUNIDADE

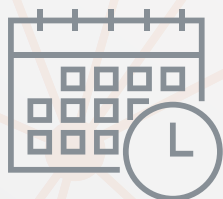


B) SOLUÇÕES INTEGRADAS

UNIÃO DOS MODELOS 01B E 02A

Misto (B2B + B2C) - Atendimento coletivo e individual.

O desenvolvimento deste modelo começa com a geração da demanda nas OSCs, do mesmo modo que no modelo 02A. O modo colaborativo e participativo de projetar arquitetura e urbanismo para OSCs gera demanda de assistência técnica (projetos, acompanhamento e serviços diversos) entre os usuários dos espaços criados para as OSCs. Se o escritório abre essa possibilidade, experiências prévias indicam que os moradores irão procurar o escritório para solicitar serviços profissionais. Fornecer serviços diferentes para clientes diferentes coloca maior pressão na administração do escritório, limitando as possibilidades de automação e padronização.



COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS

Administração e finanças, renderização, arquitetura de baixo custo, soluções ambientais, projeto executivo, orçamento, planejamento e acompanhamento de obras, regularização fundiária, laudos, PPCI, alvarás, relações institucionais (parcerias), trabalho social, participação e comunicação..



COMUNICAÇÃO

Apresentações para assembleias e diretivas de OSCs selecionadas; site e tríptico atrativo com lista de serviços. Participar em eventos de OSCs e doadores filantrópicos.



FINANCIAMENTO DO SERVIÇO

Os escritórios não precisam resolver o financiamento dos projetos das entidades. Clientes individuais pagam parcelado com cartão de crédito ou boletos. O *crowdfunding* é viável se a obra é incluída na campanha (sem gerenciar a obra, pode ser apenas o acompanhamento), que pode ser organizada com a entidade que ajudou a publicitar o escritório na comunidade.



DESAFIO PARA OS EMPREENDEDORES: Como controlar as despesas ao fornecer serviços diferentes para clientes diferentes?

MATRIZ DE COMPETÊNCIAS DOS DIFERENTES MODELOS DE NEGÓCIO



- ADMINISTRAÇÃO E FINANÇAS
- TRABALHO SOCIAL E PARTICIPAÇÃO
- COMUNICAÇÃO
- ARQUITETURA DE BAIXO CUSTO
- RENDERIZAÇÃO 3D
- PROJETO EXECUTIVO
- GERENCIAMENTO DE OBRAS
- PLANEJAR E ACOMPANHAR OBRAS
- RELAÇÕES INSTITUCIONAIS
- LAUDOS, PPCI E OUTROS SERVIÇOS

MODELO 01 REFORMAS HABITACIONAIS	PACOTE COMPLETO											
	PROJETO E SERVIÇOS											
	MISTO (B2C + B2B)											
MODELO 02 PROJETOS COMUNITÁRIOS	PROJETO E SERVIÇOS											
	MISTO (B2C + B2B)											

O FINANCIAMENTO DE UM ESCRITÓRIO POPULAR DE ARQUITETURA

Fontes de capital para startups¹:

1. **Bootstrapping**: geração própria do capital a ser reinvestido;
2. **Fomento**: bolsas (p.e. Pipe da FAPESP, Peppe do MCTI) e recursos das leis de incentivo para pesquisa em soluções técnicas e tecnologias;
3. **Crowdfunding**: financiamento coletivo;
4. **Capital de risco** (venture capital ou capital semente): investimento privado em troca de uma participação acionária ou um retorno depois de algum tempo;
5. **Empréstimos e financiamentos** bancários privados ou de bancos públicos de desenvolvimento;
6. **Subvenções e patrocínios**, públicos ou privados.



	MEI (R\$ 81 mil)	Autônomo	ME (< R\$ 360 mil)	Empresa de pequeno porte (R\$ 360 mil - 4,8M R\$)	OSCIP ONG
Bootstrapping					
Fomento					
Crowdfunding					
Capital de risco			FFF	seed+	
Empréstimos ou financiamentos					
Subvenções e patrocínios					

¹Fonte: Felipe Matos, Vanderleia Radaelli, 2020. ECOSSISTEMA DE STARTUPS NO BRASIL. Estudo de caracterização do ecossistema brasileiro de empreendedorismo de alto impacto. Banco Interamericano de Desenvolvimento.

A fonte de capital mais comum nas *startups* de arquitetura popular são Capital de Risco e *Crowdfunding*. Capital de risco pode ser acessado participando em eventos de pitching ou de investidores anjo. Alguns programas de aceleração de startups premiam com capital aos projetos com maior potencial de impacto.

Capital de risco: programas de aceleração e incubação que já apoiaram escritórios populares:

EMPRESA SOCIAL	PROGRAMA DE ACELERAÇÃO/INCUBAÇÃO
Programa Vivenda	Artemísia ² / Dinamo ³ / Housingpact ⁴
Moradigna	Yunus Negócios Sociais ⁵ / Housingpact
Favelar	Shell Iniciativa Jovem ⁶ / Pense Grande da Fundação Telefónica ⁷
Arquitetas Nômades	Social Good Brasil ⁸ / Acelera Impacto ⁹
Programa Doce Lar	Inovativa Brasil ¹⁰
Moralar	CAUSE Inovaparc ¹¹

²<https://www.artemisiasocial.org.br/labhabitacao/>

³<https://www.dinamo.org.br/>

⁴<https://housingpact.com/>

⁵<https://www.yunusnegociossociais.com/>

⁶<https://www.iniciativajovem.org.br/site/>

⁷<http://pensegrande.org.br/>

⁸<http://socialgoodbrasil.org.br/>

⁹<http://aceleraimpacto.social/>

¹⁰<https://www.inovativabrasil.com.br/>

¹¹<https://inovaparc.com.br/cause/>

CROWDFUNDING

No crowdfunding, um indivíduo ou grupo cria um projeto na página de uma plataforma online. O projeto contém todas as informações necessárias para convencer os potenciais apoiadores de que o projeto merece seu dinheiro. Os criadores dos projetos devem investir uma quantidade significativa de tempo numa boa estratégia de comunicação, através do e-mail, redes sociais e outros meios relevantes na área do projeto. A grande vantagem de organizar uma campanha de crowdfunding é a dinâmica que esta ação provoca, motivando a equipe a refletir de forma crítica até chegar a um modelo de negócio coerente e com boas chances de receber apoios e, posteriormente, dar certo. Propomos três modalidades:

Equity crowdfunding

Os investidores recebem um percentual de participação na empresa. O investidor, fica livre para vender a sua parte da empresa no futuro. No Brasil, têm plataformas como StartMeUp e Linka Invest.

Matchfunding

No Financiamento Coletivo Turbinado ou Financiamento Misto, para cada real que uma pessoa colocar em uma campanha de financiamento coletivo, a empresa ou instituição participante do programa pode duplicar ou triplicar o valor da colaboração. As plataformas que oferecem este serviço são Benfeitoria, Catarse e Kickante.

Crowdfunding de arrecadação de fundos

Nesta modalidade, os doadores são apoiadores individuais que gostam da iniciativa. Normalmente, são muitos apoiadores que contribuem com quantidades pequenas. As plataformas desta modalidade no Brasil são: Kickante, Vakinha, GoFundMe, Abacashi, Unlock, Catarse e Benfeitoria.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

1. **Cada membro da equipe deve fazer o que sabe fazer melhor.** Se há uma atividade necessária para a qual não há ninguém na equipe que saiba como executá-la, devem procurar alguém de fora (consultorias, parcerias ou outras formas de acessar especialistas).
2. **A empatia entre os profissionais e os clientes/usuários é fundamental.** É a capacidade de compreensão empática ou estabelecimento de relações através de instituições, lideranças ou profissionais sociais da comunidade que deve ser desenvolvida para o bom lançamento e desenvolvimento de um escritório popular de arquitetura. Se há um membro da equipe que já possui relações e/ou conhece bem a comunidade, o desenvolvimento do escritório se dará de forma mais fácil ou mais rápida; caso contrário, o tempo de maturação poderá ser maior.
3. Deve haver um **equilíbrio de receitas e despesas**, entre a **expectativa dos arquitetos empreendedores e o tempo** para se estabelecer como negócio. Por este motivo, em todos os casos é fundamental que alguém da equipe domine a gestão administrativa e financeira ou que esta seja terceirizada.

APÊNDICE 1 - PARTICIPANTES DA OFICINA

Abel Teixeira Escovedo
Antonio Menezes Junior
Ayana Dantas de Medeiros
Bruna Oliveira
Celpo Melts Jr
Daniela Muller Zapata
Danilo Matoso Macedo
Fabiana Lemos Gonçalves
Gustavo Franca
Isabel Cobral Alencar
Isabela Gardes
Ivone Santos da Silva
Jennyfer Loyane G. Pires
Jessica Rodrigues Carvalho
Jessica Spehar
Jose Valmir Santos
Luiz Caio
Mariana Bomtempo
Marina Amorin
Nabil Lima Akram
Natalia Magaldi
Natalia de O. Gorgulho
Raissa Gramacho
Renata Albuquerque Maciel

SOBRE A IDEALIZA TOOLS & METHODS

Idealiza nasceu para atender pequenos empreendedores a evoluírem em seus negócios. Ao longo do tempo incorporamos a inovação ao nosso propósito, pois desde 2010 entendemos a importância de um *mindset* aberto, criativo e inovador para o crescimento e até mesmo sobrevivência dos negócios. Através da atuação junto aos pequenos, acabamos atendendo empresas de todos os portes de diversos segmentos, que desejavam aprender e incorporar o *mindset* dos pequenos e sua forma de ser mais flexível e mais próxima dos usuários.

Hoje cocriamos metodologias, soluções em modelos de negócios e atuamos fortemente na capacitação e transformação de visão e atitudes, através de modelos de workshops, cursos online, webinars e outros formatos de aprendizagem colaborativa.

Acreditamos que o foco no ser humano nos permite construir negócios de maior valor para as pessoas.





CAU/DF

Conselho de Arquitetura
e Urbanismo do Distrito Federal