



# STEMMER RODRIGUES ARQUITETOS

Preparado por Artur Vasconcellos, da ESPM-RS<sup>1</sup>, com o colaboração de Rafael Schmiedel, estudante Pós Marketing Estratégico.

## Resumo

O setor de escritórios de arquitetura é altamente fragmentado, principalmente nas grandes cidades. Em Porto Alegre, a Stemmer Rodrigues Arquitetos ao longo de vinte anos vem se diferenciando dos concorrentes a partir de um estilo de vanguarda em seus projetos e, principalmente, pela profissionalização da sua gestão. Sendo este tipo de empresa, normalmente gerido por profissionais sem formação em negócios, a Stemmer Rodrigues buscou na capacitação de seus sócios e na elaboração de um plano estratégico e de marketing, os caminhos para sua diferenciação. Este caso mostra sua trajetória, e os pilares para a efetivação de uma proposta singular no seu ramo de atuação.

## Palavras-chave

Arquitetura. Diferenciação. Posicionamento.

Julho/2009

---

<sup>1</sup> Este caso foi escrito inteiramente a partir de informações cedidas pela empresa e outras fontes mencionadas no tópico "Referências". Não é intenção dos autores avaliar ou julgar o movimento estratégico da empresa em questão. Este texto é destinado exclusivamente ao estudo e à discussão acadêmica, sendo vedada a sua utilização ou reprodução em qualquer outra forma. A violação aos direitos autorais sujeitará o infrator às penalidades da Lei. Direitos Reservados ESPM.

## Histórico

A história da Stemmer Rodrigues Arquitetos está diretamente ligada aos arquitetos gaúchos Paulo Henrique Rodrigues e Ingrid Stemmer, que, em 1987, depois de formados, optaram por abrir seu próprio escritório de arquitetura na cidade de Porto Alegre/RS. As atividades iniciaram-se através do desenvolvimento de projetos direcionados à arquitetura de interiores, que na época ainda se tratava de um serviço novo e pouco explorado. Com o passar dos anos e a conquista gradativa de novos clientes as atividades do escritório passaram a englobar também o desenvolvimento de projetos de exteriores.

Dessa forma, com a qualidade do trabalho que vinha sido desenvolvido, o escritório passou a captar ainda mais clientes, principalmente em razão do alto índice de indicações, e assim o número de projetos e a demanda de trabalho se tornaram bastante expressivos. Em virtude disso, em 1994, ingressou na empresa o arquiteto Roberto Stemmer. Neste mesmo ano, em razão de possuir uma carteira de clientes de alto poder aquisitivo, o escritório passou a desenvolver projetos no exterior, mais especificamente na cidade de Punta del Este, no Uruguai. Concomitantemente, foi identificada uma oportunidade de negócios que poderia melhorar significativamente os lucros do escritório através da execução de seus próprios projetos de arquitetura de exteriores.

Em um primeiro momento, esta atividade de execução era um tanto quanto nova para os sócios, bem como uma praxe pouco comum no mercado da época, onde a maioria dos arquitetos a transferia para empresas especializadas. No entanto, após a execução de alguns projetos, a Stemmer Rodrigues foi adquirindo experiência e em pouco tempo o seu know how passou a ser reconhecido na cena da arquitetura porto alegreense. Com este serviço, o escritório aumentou ainda mais seu número de clientes, pois o fato de ter concentrado em apenas uma empresa o desenvolvimento do projeto e sua execução era um grande diferencial.

A partir de 1996, a Stemmer Rodrigues passou a participar de diversas atividades e eventos relacionados à arquitetura, com o objetivo de dar mais visibilidade ao escritório. Passou a participar de mostras em lojas especializadas como Tidelli e Thonart, em seguida iniciou sua participação na conhecida Casa Cor e, posteriormente, Casa & Cia, além de eventos específicos e atividades ligadas à Associação Brasileira dos Escritórios de Arquitetura - ASBEA. A participação mais ativa em tais eventos, fez com que os sócios da empresa conhecessem mais os profissionais da área, estivessem em contato com as tendências de mercado e ficassem mais próximos de seus prospects. A visibilidade do escritório, que em 2000 recebeu a certificação do ISO 9001, se tornou maior e foi adotada a estratégia de focalizar o nome da sócia Ingrid Stemmer como representante e a responsável por assinar os projetos. Em 2001 ela passou a integrar o Comitê Setorial de Construção Civil do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade - PGQP, onde ficou até 2004, e, em 2002, Paulo Henrique Rodrigues se tornou vice-presidente da ASBEA, passando a ser responsável pela organização de eventos de classe, congressos, palestras e viagens de visitas a escritórios consagrados.

Através do destaque do trabalho desenvolvido, e pelo bom relacionamento que tinha com importantes clientes, nasceu a ideia de expandir ainda mais os horizontes da empresa, por meio do ingresso no setor da construção civil. Em 1999, em paralelo ao escritório, foi fundada a Stemmer Construtora, para atuar exclusivamente neste setor. Assim, no decorrer dos últimos anos, a Stemmer Rodrigues Arquitetos se desenvolveu muito, realizando inúmeros projetos simultaneamente, obtendo uma receita significativa, gerenciando juntamente a Construtora, bem como seus processos, funcionários e ações estratégicas.

## O Mercado de Tendências

A valorização da estética e do design, assim como o aumento da permanência e atividades de lazer das pessoas em casa, tendência chamada por Faith Porcorn de encasulamento, fizeram as pessoas buscar cada vez mais os serviços dos profissionais de arquitetura. Com o objetivo de construir sua casa dos sonhos, planejar o interior de suas residências ou o seu empreendimento comercial, se valer destes profissionais passou a ser uma prática maior, não só restrita à classe A. Desta forma, a demanda por escritórios aumentou significativamente, e se nas décadas passadas a utilização deste profissional era pouco comum, hoje já se tornou quase imprescindível para aqueles que apreciam o bom gosto e uma boa arquitetura, seja para possuir um maior conforto na sua casa ou até mesmo atrair mais clientes para o seu negócio. Por outro lado, por tratar-se de uma indústria fragmentada e com baixíssimas barreiras de entrada, o grande número de players torna o setor muito competitivo.

Ademais, o Brasil é um país que tem ótimas perspectivas para a atuação do arquiteto, pois ainda há muito a ser feito, não só no mercado residencial das classes A e B, mas em outras áreas estruturais que apresentam muitas oportunidades. O país possui um déficit habitacional muito grande, uma imensa necessidade de planejamento das cidades e uma urgência de crescimento sustentável. Em que pese o setor da construção civil venha a sofrer um recuo neste final de 2008 devido à crise mundial e redução de financiamentos, o ano foi bastante positivo.

Algumas tendências de estilos de arquitetura e comportamento do consumidor também cabem ser aqui destacadas. A primeira delas diz respeito ao design de alta visibilidade, onde o funcionamento de alguns utilitários domésticos como geladeiras, computadores, relógios de parede, ficam a mostra, transparecendo suas estruturas internas. Outra tendência a ser destacada são os chamados cômodos conteúdo, que consiste em centralizar em único espaço todos os equipamentos de informação, como computadores e televisão, e demais equipamentos tecnológicos, sendo o centro de toda operação digital da casa. Também cumpre citar que cada vez mais os arquitetos trabalharão a sua marca, onde o responsável por assinar o projeto dará um luxo extra à obra, seguindo a tendência do mundo da moda onde as peças de grandes estilistas possuem um valor todo especial. Com relação ao comportamento do consumidor, é importante salientar a propensão da sociedade em agrupar-se por comunidades, se relacionando conforme gostos, pensamentos, valores e hábitos em comum. Dessa forma, a tendência de agrupamentos residenciais ou condomínios construídos para pessoas com estilos de vida parecidos tem se tornado uma prática bastante comum. Outro comportamento a ser observado diz respeito à vontade e a necessidade das pessoas possuírem duas residências, uma nos centros das cidades e outra em um local mais afastado e tranquilo, servindo como um refúgio urbano. Os edifícios inteligentes são outros tipos de empreendimento em alta no mercado e tendem a se tornarem mais populares. Nestes imóveis a tecnologia e o controle a distância e computadorizado engloba todos os equipamentos de segurança, comunicação, entretenimento, aquecimento, conforto, iluminação, entre outros itens. Por último, cumpre destacar a tendência das moradias high tech, que se caracterizam por terem acessos e comandos biométricos, pela inexistência de fios, controle e gerenciamento central de climatização, segurança, comunicação, entretenimento e consumo de energia, cozinha inteligente, comunicação entre diferentes partes da residência por meio de painéis digitais, etc.

## Alinhamento Estratégico

Em 2005 a Stemmer Rodrigues realizou o seu primeiro planejamento estratégico e de marketing, com vistas a organizar melhor o negócio, que crescera bastante, e também aumentar o seu faturamento. O planejamento em um primeiro momento se tornou essencial, pois a partir dele que os norteadores estratégicos foram estabelecidos, auxiliando os próprios sócios a avaliarem e enxergarem melhor seu negócio e, a partir disto, poder transmitir todos seus valores de maneira mais clara e efetiva ao cliente.

Definiu o seu NEGÓCIO como:

“Traduzir estilos de vida através da arquitetura”.

Sua VISÃO é:

“Ser reconhecida nacionalmente pela vanguarda, profissionalismo, tecnologia e envolvimento utilizados em seus projetos”.

A MISSÃO DA EMPRESA ficou definida como:

“Idealizar e realizar projetos conceituais de arquitetura, utilizando-se de criatividade, qualidade técnica, visão e ação global para traduzir a personalidade e o estilo de vida de nossos clientes, proporcionando aos usuários o máximo de harmonia e bem estar.”

Adotou como VALORES:

- ética
- perspicácia
- inovação
- envolvimento
- excelência
- prazer pelo trabalho.

Estabelecidos os norteadores estratégicos, a Stemmer Rodrigues, passou a realizar uma série de ações estratégicas no sentido de implementar efetivamente a diferenciação na sua forma de atuação e nos projetos entregues. Estas ações podem ser reunidas em 3 pilares:

1. **Pesquisa Internacional:** tendências em termos de estilos, tecnologia e novos materiais são levantados constantemente em viagens nacionais e internacionais realizadas pelos sócios. Nestas viagens são realizadas visitas a projetos arquitetônicos referenciais, a premiados escritórios de arquitetura e as principais feiras e eventos do setor.
2. **Capacitação da Gestão:** juntamente com o processo de planejamento estratégico e de marketing, assessorado por consultoria externa, um dos sócios passou a se capacitar na área de gestão e negócios, realizando diversos cursos de extensão e pós-graduação na área.
3. **Relacionamento com o mercado:** diversas iniciativas no sentido de gerar mais visibilidade à marca, estreitar o relacionamento com clientes e prospects e trabalhar a evidência física do escritório foram realizadas. Destaque para o trabalho de assessoria de imprensa que foi iniciado, diversos eventos na sede, reunindo para pequenos almoços e jantares no entorno de um tema grupo de clientes e prospects e a mudança para uma nova sede mais espaçosa e que traduz o estilo do escritório.

Com isso, seus arquitetos passaram a primar ainda mais pela excelência no atendimento, onde o cliente participa ativamente do processo. O objetivo principal passou a ser o de personificar os projetos imaginados pelos clientes. Com base nestas premissas o escritório atualmente se destaca pela qualidade de seu serviço e desenvolve grandes projetos tanto residenciais, de interiores e exteriores, como comerciais, como a seguir veremos.

Os projetos residenciais se evidenciam pela arquitetura diferenciada, que salta aos olhos até mesmo dos leigos e se sobressai em meio às demais edificações.

O diferencial vai dos mínimos detalhes estéticos até a qualidade, tecnologia e tipo de materiais empregados nas obras. Além disso, o investimento em sólidas pesquisas de tendências de mercado faz com que a Stemmer Rodrigues crie projetos inconfundíveis e perfeitamente adequados ao cliente e ao espaço físico do terreno ou imóvel. O atendimento personalizado, a busca da funcionalidade aliada à estética e o status que o escritório proporciona também são fatores explorados. A seguir algumas imagens de projetos residenciais de interiores desenvolvidos e concretizados pela empresa.



Nesta imagem observamos o hall de entrada de um apartamento, onde as paredes receberam um revestimento em ônix do Paquistão iluminado pelo verso, criando efeito translúcido.



Ampla espaço para reunir família e amigos, onde paredes e pisos apresentam um padrão neutro de cores, ficando a cargo dos móveis e dos objetos de decoração os tons mais fortes. A estratégia transforma a residência numa espécie de pano de fundo, capaz de dar o merecido destaque para peças de design.



Sala de estar onde seguimentos de elipses criam linhas sinuosas, que são o fio condutor deste projeto onde predomina o branco.



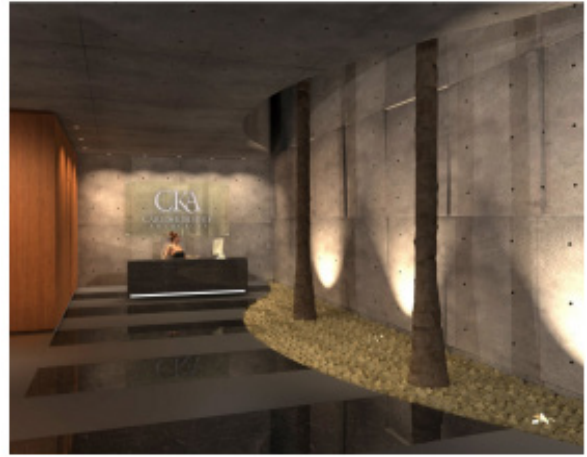
Perspectiva de um projeto residencial localizado na beira de um rio, onde foi procurado compor volumes cúbicos, vazios e lâminas voltadas para o mesmo. Materiais como pedra, madeira e alvenaria surgem em uma linha contemporânea.

Com relação aos projetos comerciais desenvolvidos para pessoas jurídicas cabe destacar no presente estudo dois em específico: o projeto arquitetônico de um escritório de advocacia e da loja infantil Dolls, localizada no recém inaugurado Barra Shopping Sul em Porto Alegre.

O primeiro trouxe uma arquitetura diferenciada para este tipo de escritório que, em virtude da formalidade que permeia o mundo jurídico, costuma ser em salas comerciais tradicionais ou em casas residenciais transformadas em comerciais. Este projeto contemplou tanto a arquitetura exterior de um prédio de 3 andares quanto a interior. Na figura abaixo visualizamos a fachada do empreendimento que possui características arrojadas, modernas e compatíveis com o perfil da empresa e de seus clientes.



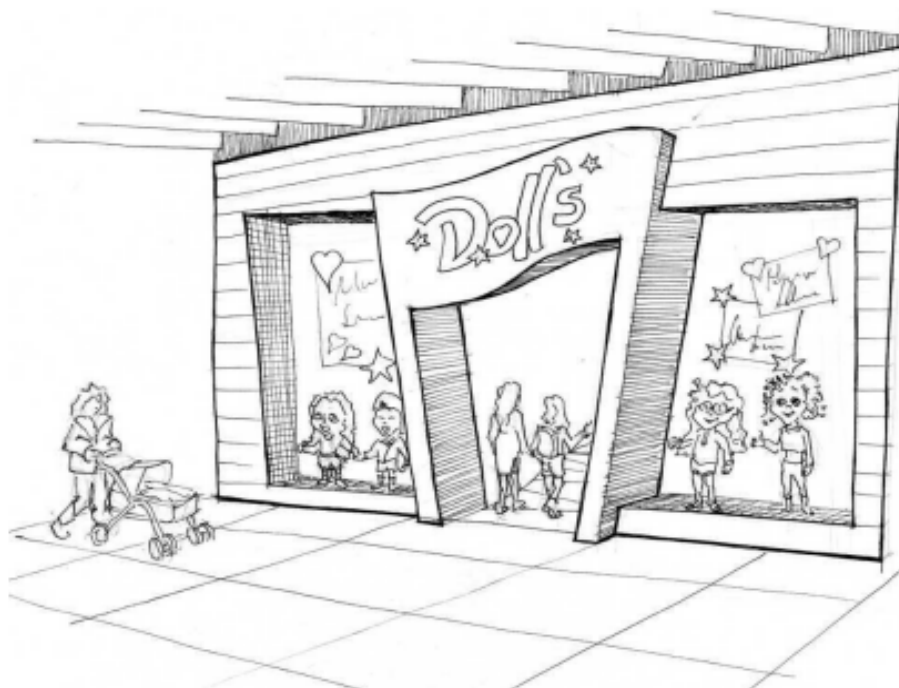
Na figura seguinte temos a visualização do ambiente interno que foi desenvolvido de acordo com as tendências mundiais de arquitetura sustentável e edifício verde. Seu interior possui um sistema de dutos e passagens de ar que ajudam a refrigerar naturalmente o ambiente no verão e a conservar o calor interno no inverno, bem como aberturas estratégicas que permitem uma maior penetração de luz natural.



Para a loja Dolls foi desenvolvido um projeto arquitetônico de interior bastante inovador, sendo explorado o marketing experimental como meio de atrair os clientes. Primeiramente importante tecer alguns comentários a respeito do conceito da loja, para depois explicar como se deu o desenvolvimento do projeto pela Stemmer Rodrigues. Os idealizadores e atuais proprietários da Dolls desenvolveram durante 2 anos o projeto de negócio, que resumiu-se na criação de uma loja voltada para crianças do sexo feminino, entre 2 e 12 anos de idade, que oferecesse, além de artigos do vestuário infantil, acessórios e maquiagem, um ambiente onde a criança pudesse vivenciar sensações que fossem muito além de uma simples compra. Para isso desenvolveram um conceito de loja diferenciado, explorando quatro personagens, cada uma com uma característica física e vestuário diferente, criando quatro espaços distintos para cada uma delas. Idealizaram também um local onde as crianças pudessem interagir com o ambiente e que tocasse a sua imaginação. O objetivo principal era criar um espaço que instigasse as pessoas a querer descobrir o que tinha lá dentro. Com estas idéias em mente os proprietários buscaram a Stemmer Rodrigues para desenvolver o projeto arquitetônico. Após muitas reuniões e debates a respeito de como deveria ser o espaço e o que poderia ser criado, os primeiros esboços e perspectivas foram surgindo, sendo esta a principal etapa do processo. A leitura feita pela arquiteta Ingrid, responsável por assinar o projeto, foi fundamental, pois conseguiu interpretar e concretizar exatamente o idealizado pelos proprietários. Assim, foi criado um ambiente inspirado no marketing experimental, onde as crianças, após a compra de determinado produto, podem subir para um mezanino, onde se encontra uma espécie de camarim, onde elas podem ser maquiadas, fazer uma trancinha no cabelo, aplicar uma tatuagem temporária com algum tema das personagens, vestir o que compraram e tirar fotos, que posteriormente são publicadas no site da Dolls. Aliado a este conceito de explorar sensações, o ambiente físico chama bastante a atenção, havendo um jogo de luzes coloridas no chão que remete a uma passarela de moda, estrelas brilhosas no teto, uma fachada com as quatro personagens em formato de bonecas grandes, uma escada, que leva ao camarim, que parece um tubo de luz que levará a cliente a um local mágico, além dos quatro espaços estilizados conforme as características das personagens. Assim foi criado um ambiente que atrai as pessoas para dentro, que estimula as sensações e faz com que as crianças sintam-se como modelos da moda ou artistas de cinema.



A seguir algumas imagens que mostram os primeiros desenhos e perspectivas realizados pela arquiteta, que captaram as ideias iniciais de seus idealizadores, e, por fim, as fotos reais do ambiente depois de finalizadas as obras.





## Questões para discussão

1. Qual o nível de sustentação dos diferenciais da empresa? Eles são frágeis ou de difícil cópia por seus concorrentes?
2. Que estratégias você usaria para comunicar os diferenciais do escritório para os seus stakeholders?
3. O escritório atua em projetos para pessoas físicas e jurídicas. Você consideraria adequado o foco em um destes segmentos? Quais os riscos desta forma de atuar?
4. A atuação com um posicionamento e preço *premium* num mercado de serviços, muitas vezes leva à dificuldade de percepção de valor por parte dos compradores que tendem a achar “caro” algo intangível. O que você faria se você gestor do escritório, para trabalhar a evidência física e a percepção de valor dos serviços do mesmo?