

1 - SIMULAÇÃO DE CENÁRIOS PARA UM ESCRITÓRIO DE ARQUITETURA: APLICAÇÃO DAS FORÇAS DE PORTER, ANÁLISE SOWT E MATRIZ BSC

Rafael Venturin Piacentini

Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Cascavel, Paraná, Brasil, rafael.venturin@gmail.com

Cláudio Antonio Rojo

Cascavel, Paraná, Brasil, Universidade Estadual do Oeste do Paraná, rojo_1970@hotmail.com

Resumo

O objetivo deste estudo é construir cenários para um escritório de arquitetura, utilizando as ferramentas matriz BSC, análise SWOT e forças de Porter alinhadas à inteligência competitiva para demonstrar que simulação de cenários é uma ferramenta fundamental para o posicionamento estratégico e tomada de decisões. Trata-se de um estudo de caso com natureza qualitativa, realizado pela aplicação de uma adaptação do modelo Rojo. Foram coletados dados por meio de entrevistas com profissionais de arquitetura, gestores de escritórios e por meio de observação na empresa objeto deste estudo de caso. As entrevistas foram realizadas para identificar as variáveis críticas de sucesso e compreender o ambiente externo a empresa, enquanto a observação permitiu a coleta de dados do ambiente interno. Todas essas informações foram aplicadas na construção de cenários e estratégias. Os resultados demonstram que a simulação de cenários é uma ferramenta fundamental na compreensão do status quo de uma empresa, bem como apoio na tomada de decisão para o posicionamento estratégico da mesma. Este estudo contribui para compreender a aplicação da simulação de cenários como ferramenta estratégica no ramo da arquitetura e visualizar a necessidade de aplicação desta ferramenta as organizações deste segmento.

PALAVRAS-CHAVE: Cenários. Planejamento estratégico. Ambiente competitivo. Arquitetura.

Abstract

The objective this study is to build scenarios for an architectural firm using BSC matrix tools, SWOT analysis and Porter's forces, aligned with competitive intelligence to demonstrate that scenarios simulation is a fundamental tool for strategic positioning and decision making. This is a qualitative case study, performed by applying an adaptation of the Rojo model. Data were collected through interviews with architecture professionals, office managers and through observation in the company object this case. The interviews were conducted to identify critical success variables and understand the external environment of the company, while observation allowed the collection of data from the internal environment. All this information was applied in the construction of scenarios and strategies. The results demonstrate the scenario simulation is fundamental tool in understand the status quo of a company, as well as supporting decision making for its strategic positioning. This study contributes to understand the application of scenario simulation as a strategic tool in the field or architecture and to visualize the need to apply this tool organizations in this segment.

KEY WORDS: Scenarios. Strategic Planning. Competitive environment. Architecture.

1. INTRODUÇÃO

Este estudo é fruto de um trabalho acadêmico desenvolvido na disciplina de Planejamento Estratégico II do curso de Administração da Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE. Pretende-se com este estudo, demonstrar como a simulação de cenários pode auxiliar a empresas de arquitetura no que se refere a sua manutenção, ou obtenção de posição estratégica no ambiente competitivo. Para tanto, foi aplicado um método adaptado do Modelo Rojo (2006), para construção de cenários e estratégias de um escritório de arquitetura da cidade de Cascavel, Paraná. Concluiu-

se que a simulação de cenários é uma ferramenta estratégica fundamental a qualquer empresa, sobretudo no contexto desta pesquisa.

Para que uma empresa sobreviva e atinja suas metas e objetivos, é necessário que ela esteja atenta ao ambiente, seja coesa, construa uma identidade forte e um sistema de inteligência competitiva tanto interno como externo, é claro, de ser capaz de gerenciar seu próprio crescimento (HOSS; ROJO; GRAPEGGIA, 2017). As organizações precisam se manter atentas aos sinais enviados pelo ambiente, que constantemente alerta as empresas de mudanças, ameaças, oportunidades e outros fenômenos que afetam sua competitividade. A compreensão dessas mensagens a partir de sua análise permite as organizações se adaptarem às condições adversas do ambiente (MORESI, 2001).

A construção de cenários não é uma simples tentativa de prever o futuro. Simular cenários é uma metodologia que não aceita achismos ou adivinhações, mas sim adota a análise empírica construída com base em informações do presente e do passado e analisadas metodicamente para antecipar eventos prováveis dentro do ambiente competitivo.

Tal pesquisa apresenta como problema a seguinte questão: Como a simulação de cenários pode auxiliar negócios em arquitetura a garantir posição competitiva? Para responder a essa pergunta apresenta-se o objetivo da pesquisa: Construir cenários para um escritório de arquitetura, utilizando as ferramentas matriz BSC, análise SWOT e forças de Porter, alinhadas à inteligência competitiva. Para atingir o objetivo desenvolveu-se um estudo de caso, com apoio na metodologia qualitativa e análise do conteúdo de entrevistas. Essas entrevistas foram fundamentais para a compreensão das variáveis críticas de sucesso relativas ao negócio. Foram coletadas entrevistas com outros profissionais de arquitetura da cidade, que atendessem aos requisitos de terem seus negócios no município e sua graduação ter ocorrido também em instituições de ensino superior da cidade. A amostra foi selecionada por conveniência e a coleta das entrevistas ocorreu entre março e maio de 2019.

De modo geral, os resultados obtidos, no contexto do estudo, demonstram que a simulação de cenários é uma ferramenta apropriada para o apoio à tomada de decisão e no planejamento estratégico de negócios em arquitetura. Isso porque a simulação de cenários utilizada considera as variáveis críticas de sucesso para a construção de cenários futuros possíveis, permitindo aos gestores se prepararem e evitar surpresas do ambiente competitivo que podem ser prejudiciais à empresa. Outro resultado apresentado, foi que ao aplicar as ferramentas citadas anteriormente, torna-se possível observar os pontos fortes e fracos da organização, permitindo a exploração de seus potenciais competitivos – e também sua manutenção – ao mesmo tempo em que se criam barreiras para proteger os pontos fracos da organização.

As contribuições desta pesquisa estão justamente na aplicação da simulação de cenários a um negócio de arquitetura, servindo de exemplo para outras empresas do mesmo segmento para aplicação da ferramenta em seu planejamento estratégico. Dessa forma é possível que os gestores arquitetos compreendam seus negócios e as dinâmicas do ambiente em que se inserem, a fim de se adequarem estrategicamente ao futuro.

2. REVISÃO DE LITERATURA

Estratégia é a construção da posição da empresa, visando uma posição

privilegiada no ambiente competitivo, onde ela possui valor e exclusividade. Atingir tal posicionamento requer que a empresa tome decisões que a posicionem de modo vantajoso frente à concorrência. A estratégia empresarial é fundamental para esse posicionamento, e a estratégia é o plano em que a empresa apresenta seus objetivos e metas, desenha suas ações e planos para atingir esses mesmos objetivos e metas. Ao traçar tais planos a empresa não considera apenas seu ambiente organizacional (interno) ou seu ambiente competitivo (externo), mas sim a relação entre os dois, considerando aspectos políticos, econômicos e sociais (MINTZBERG e QUINN, 1991; PORTER, 1986).

O ambiente de negócios é bastante competitivo e em estado permanente de mudanças, e dentro deste cenário as organizações devem rever periodicamente seu posicionamento estratégico para se adaptar a tais mudanças e manter seu potencial competitivo. Dentro desses ambientes competitivos, cada empresa adota suas estratégias competitivas, sejam essas explícitas ou implícitas (PORTER, 1986), e nesse contexto a simulação de cenários se apresenta como uma ferramenta estratégica que permite a construção de futuros observáveis, diante da dinâmica do ambiente, o que permite as organizações se prepararem e não se depararem com surpresas inesperadas (BRANDALISE; ROJO; MATA; SOUZA, 2012).

Pela perspectiva organizacional, cenários são as possibilidades de acontecimentos futuros, que podem ser simulados ao se parametrizar e analisar informações de modo sistemático. Essa simulação é uma ferramenta cognitiva que pretende compreender como determinada situação futura pode ocorrer e seu impacto na organização (HOSS; ROJO; GRAPEGGIA, 2017).

Cenários podem ser construídos a partir da perspectiva exploratória, onde o cenário futuro é construído analisando as tendências de passado e presente para desenhar os cenários mais prováveis antecipando, assim, possibilidades pessimistas e otimistas (GODET, 1994; GODET e ROUBELAT, 1996; GODET ET AL., 2000). Contudo, cenários não são adivinhações do futuro, mas sim a simulação de uma possibilidade provável de eventos, cuja compreensão pode auxiliar a tomada de decisões de forma que ações no presente evitem que os cenários pessimistas ocorram (PORTER, 1996; OGILVY E SCHWARTZ, 2004; MIETZNER E REGER, 2004; HEIJDEN, 2009; LOVERIDGE, 2009). Construir cenários requer a adoção de um método que exige um esforço maior que apenas pesquisas de mercado para identificar tendências, as análises precisam ser mais profundas, uma vez que as empresas sofrem influências internas e externas (SERRA, TORRES, TORRES e FERREIRA, 2012).

Estudar os cenários é a ferramenta mais qualificada para construir estratégias para as empresas que estão inseridas em ambientes de grande incerteza e que sofrem com aquecimentos e desaquecimentos de seu mercado. Porém, ressalta-se que ao observar estes possíveis cenários futuros as incertezas não são descartadas, mas sim mitigadas, de modo que se permite a tomada de decisões diante desses futuros hipotéticos sem enfrentar grandes surpresas quando estes, de fato, ocorrerem (MARCIAL e GRUMBACH, 2004). A avaliação de cenários tem ganhado força como ferramenta estratégica, pois permite a tomada de decisões estruturadas em dados sólidos (SAURIN e RATCLIFFE, 2011).

Como já explicado, a construção de cenários requer a adoção de um método, contudo existem inúmeras técnicas, modelos e abordagens para isso. São tantas as metodologias de construção de cenários que a literatura chama isso de 'caos metodológico' (AMER; DAIM; JETTER, 2013; VARUM; MELO, 2010; HEINZEN E MARINHO, 2018). Diante desse caos, fez-se necessário a adoção de um modelo que

se adeque tanto as necessidades da empresa, a natureza do mercado em que ela se insere e também com a abordagem teórica de seus gestores. Esse alinhamento evitará divergências na análise dos cenários simulados, o que resultará em estratégias e ações mais alinhadas aos objetivos e metas da organização.

Dentro do contexto da gestão estratégica e, certamente, do planejamento estratégico empresarial se desenvolveram pesquisas sobre competitividade e técnicas de cenários. A partir dessas pesquisas surgiram também ferramentas como análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), matrizes como BCG (Boston Consulting Group) e BSC (Balanced Scorecard) que são fundamentais na formação de estratégias empresariais, uma vez que permite a análise da situação atual e/ou anterior da organização e essas informações podem ser usadas na construção de cenários (BERTERO, 1995). Outra ferramenta poderosa para elaboração de cenários e, conseqüentemente, estratégias são as forças Porter. Essas forças permitem a visão analítica do ambiente competitivo e das relações entre os elementos que o compõe (PORTER, 1986).

Além das análises que as ferramentas oferecem, outro fator relevante para construção de cenários são as variáveis críticas de sucesso, também chamadas de fatores críticos. Essas variáveis podem ser compreendidas como elementos fundamentais no desempenho de uma empresa que, quando contemplados nas estratégias, juntamente a inteligência competitiva fornecem perspectivas complexas do ambiente competitivo (COLAUTO; GONÇALVES; BEUREN; DOS SANTOS, 2004).

A literatura apresenta diversas interpretações do que são as variáveis críticas – adotar-se-á o termo variáveis ao invés de fatores devido a aproximação metodológica, que será observada na seção seguinte, ao modelo Rojo. As variáveis críticas de sucesso são fatores que podem afetar a posição competitiva da empresa de acordo com a gestão desses mesmo fatores, além de que são diferentes de ramo para ramo. Outro conceito para variáveis críticas seria de que elas são poucas áreas, de qualquer negócio, as quais os resultados podem garantir a competitividade (HOFER E SCHENDEL, 1978; ROCKART, 1979; PORTER, 1996).

A avaliação das variáveis críticas objetiva compreender as variáveis e condições do ambiente que devem ser monitoradas afim da organização manter sua posição competitiva (STOLLENWERK, 2001). Nesse sentido, as variáveis críticas podem ser usadas para avaliar o negócio, permitindo aos gestores construir relações entre essas variáveis e assim começar a construção de cenários (GOMES e BRAGA, 2001).

Mas para encontrar as variáveis críticas, compreende-las e monitorá-las é necessário recorrer a inteligência competitiva, pois esta auxilia a sistematização das informações e o monitoramento constante dessas variáveis. Essa inteligência competitiva é considerada um processo sistemático que transforma informações do ambiente competitivo em conhecimento estratégico que será aplicado a tomada de decisão. Tal conhecimento é uma abordagem da posição competitiva da organização frente a seu desempenho, pontos fracos e fortes e sua visão de futuro (TYSON, 1998).

O conjunto de processos e ferramentas utilizado para eleger, compreender, comunicar e monitorar as informações externas a empresa, também pode ser chamado de inteligência competitiva. Esse processo objetiva apresentar informações que apoiem a tomada de decisões em um esforço contínuo de monitoramento do ambiente competitivo (TEIXEIRA FILHO, 2001). Contudo, ressalta-se que a inteligência competitiva não é um substituto ao planejamento estratégico, mas sim

uma ferramenta complementar que deve ser aplicada junto as demais para obter-se informações e conhecimento competitivo mais completo. Justamente essa aplicação da inteligência competitiva somada aos esforços das ferramentas – Análise SWOT, matriz BSC e da forças de Porter, compreendem ao método deste trabalho, como será descrito na seção seguinte (SANTOS, 2003).

3. METODOLOGIA

Esta pesquisa trata-se de um estudo de caso qualitativo, que visa apresentar informações detalhadas para descrever um fenômeno ou compreendê-lo, sem a aplicação de técnicas estatísticas. Por tratar-se de um estudo de caso que se apoia no levantamento de dados empresariais, dados esses que foram coletados por meio de observação na empresa, juntamente a entrevistas não estruturadas com os gestores da mesma, e outros dez arquitetos que possuem escritórios próprios (MARCONI E LAKATOS, 2011).

O universo populacional desta pesquisa compreende os 187 escritórios de arquitetura da cidade de Cascavel, informação obtida pelo sistema do Conselho de Arquitetura e Urbanismo – CAU. Porém por se tratar de um estudo de caso a escolha da empresa foi por conveniência, considerando-se o fato de se tratar de uma nova entrante no mercado, o que leva a uma necessidade natural de traçar estratégias que a permita fixar-se no ambiente. Essa amostra foi definida por julgamento, de modo que foram considerados e incluídos elementos representativos para o objetivo da pesquisa. Esta é uma forma de amostragem por conveniência, onde os elementos são escolhidos deliberadamente com base no julgamento dos pesquisadores, que no caso deste estudo assumiram como critérios de seleção o tempo de atuação profissional (determinando ser menor ou igual a 15 anos) e que a graduação do entrevistado fosse necessariamente em arquitetura e em uma instituição da cidade de Cascavel, Paraná (MALHORTA, 2011).

A entrevista, semi estruturada, foi aplicada no ambiente dos entrevistados entre março e maio de 2019. Esta entrevista permitiu a coleta de dados primários que auxiliaram na compreensão do ambiente externo à empresa, objeto deste estudo, bem como algumas dinâmicas do ambiente competitivo em que ela se insere. As entrevistas foram analisadas manualmente pela técnica de análise do conteúdo. Dados secundários foram coletados por meio de observação, informações em portais oficiais como o do conselho profissional de arquitetura (CAU) e publicações científicas.

A simulação de cenários foi adaptada do Modelo Rojo (2006), que se desenvolve em cinco níveis. Entretanto este estudo parte de uma adaptação do modelo, pulando a primeira etapa – a qual exige a participação dos gestores – devido ao fato de um dos autores deste estudo ser também gestor da empresa. O segundo nível corresponde apenas a empresa pesquisada, o que abrange a inteligência competitiva e aplicação das ferramentas de diagnóstico estratégico, relacionadas as variáveis críticas identificadas no primeiro nível.

A terceira etapa foi a construção dos cenários em três perspectivas: otimista, estável e pessimista. Tais cenários consideram as possíveis variações dos fatores críticos e permite a preparação dos gestores para tomada de decisões dentro mais variadas situações prováveis. O quarto passo neste estudo, ainda seguindo o modelo proposto por Rojo (2006), foi a proposição de estratégias destinadas a garantir o posicionamento competitivo da empresa dentro dos três níveis de cenários. A última etapa do estudo foi a articulação das estratégias propostas com a implantação destas por meio da proposição de um plano de ações.

4. ANÁLISES E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

1 Inicia-se com esta seção com a caracterização da empresa. O escritório X Arquitetura – assim chamado nessa pesquisa -, é um novo entrante que possui dois sócios, ambos arquitetos. A empresa, ainda pequena, funciona no formato *home office* o que torna a estrutura de custos da empresa bastante enxuta como pode ser observado na ilustração 01. Os serviços prestados pela empresa contemplam projetos arquitetônicos, projetos de design e interiores, projetos de reforma e ampliação, projetos de paisagismo, projetos de urbanismo, elaboração de imagens 3D e plantas humanizadas, acompanhamento da execução de obras.

Ilustração 01: levantamento de custos

TIPO	DESCRIÇÃO	VALOR TOTAL	VALOR MENSAL	NATUREZA
Custos fixo	Anuidade do conselho profissional	533,30	44,44	Indireto
	Energia		80,00	Indireto
	Telefone/internet		129,00	Indireto
	Material de escritório e plotagens		100	Direto
	Licença de softwares	5000,00	416,66	Direto
	Alvará/ ISS	1700,00	141,67	Indireto
TOTAL CUSTOS FIXOS				911,77
Custo variável	Registro de responsabilidade técnica do projeto/obra		90,00	Direto
Despesas	Administrativas		30,00	Indireto
TOTAL CUSTOS E DESPESAS				1.031,77

Fonte: elaborado pelos autores (2019).

2 Percebe-se que a reduzida estrutura de custos da empresa permite o preço de venda mais competitivo. Em Cascavel o preço médio do metro quadrado praticado pelos arquitetos é de R\$40,00, segundo dados coletados pelas entrevistas, mas o Escritório X Arquitetura cobra R\$25,00, fazendo o cálculo encontra-se a necessidade de venda de apenas 42m² para garantir a solvência mensal da empresa.

3 Outros serviços prestados pela empresa são relativos a documentação imobiliária entre eles: unificação e desmembramento de terrenos; consultoria para analisar viabilidade de negócios; incorporação e instituição de condomínios; retificação de registro imobiliário. E o último serviço é a consultoria empresarial para negócios em arquitetura.

4 Recentemente o mercado da construção – o qual os serviços do escritório se insere – sofreu mudanças devido a alterações do atual governo quanto a incentivos como, principalmente, no programa *minha casa minha dívida*, onde houve uma da facilitação devido ao aumento das faixas de renda para enquadramento no programa o que permitiu mais pessoas terem acesso ao programa (CAIXA, 2019).

5 O mercado que o negócio busca atingir pode ser dividido em dois ramos, os quais serão nominados de primário e secundário. O ramo secundário é um nicho de mercado ainda não explorado na cidade, região e nem no estado, esse nicho é a consultoria empresarial para arquitetos, uma atividade que objetiva prestar consultoria de marketing, custos, finanças e empreendedorismo para outros arquitetos. Já o mercado primário é mercado de projetos arquitetônico e design de interiores, mercado que, como observado anteriormente, conta com mais de 180 empresas na região.

6 Os principais *players* do seguimento primário são escritórios que possuem entre 1 e 10 anos de atuação na cidade, contudo o objetivo da empresa é não se restringir ao cenário geográfico regional, mas usar a internet para atingir outros mercados, principalmente pela facilidade que sistemas municipais de *geoportais* trouxeram recentemente, permitindo aos profissionais de arquitetura terem acesso as variáveis como informações sobre terreno, documentação imobiliária, legislação municipal – código de obras ou edificações, código de bombeiros, leis de zoneamento, uso e ocupação, etc. –, juntamente com sistema *online* de aprovação de projetos, como o aprova fácil, que já foi implantado em quase todos os municípios do estado do Paraná, o que demonstra o potencial de ampliar o raio de operação a uma escala estadual já no primeiro momento.

7 Devido ao seu seguimento secundário, de consultoria, a empresa se encontra criando um novo mercado, de modo que se pode dizer que ela se encontra em um oceano azul de oportunidades, oferecendo um serviço que pode dominar exclusivamente, e nesse cenário o planejamento estratégico pretende colocar a empresa em posição de destaque competitivo nesse mercado que ela está desenvolvendo como algo inovador.

Apesar de fornecer os dados primários da pesquisa, as entrevistas ocorreram após a análise da empresa. Durante as entrevistas os entrevistados falaram livremente sobre si e suas empresas, citando o que eles entendem como desafios na gestão de um negócio em arquitetura. Existiu uma limitação durante as entrevistas que foi o nível de conhecimento dos participantes uma vez que suas graduações não abordam conhecimentos gerenciais e mesmo os anos de prática ainda não foram o suficiente para que eles se percebam como gestores de empresas, todos os entrevistados, quando perguntados como se percebem ainda se sentem apenas arquitetos e não empresários. Contudo, mesmo diante a essa limitação ainda foi possível identificar variáveis críticas, as quais podem ser observadas na ilustração 02.

Ilustração 02: Variáveis críticas de sucesso.

Variável crítica de sucesso	Número de entrevistados que a citou
Tributária	3
Gerencial	10
Precificação	6
Posicionamento de mercado	2
Parceiros	4
Cenário político e econômico	4
Concorrência	4
Proposta de valor	6

Fonte: elaborado pelos autores (2019).

Com os resultados apresentados na ilustração 03, partiu-se então para atribuição de importância dessas variáveis. Optou-se pela utilização de todas essas variáveis identificadas, atribuindo-lhes importâncias em três níveis – alta média ou baixa, ilustração 02. Esse método de classificação de importância não cria uma hierarquia entre as variáveis, apenas lhe atribui necessidade de atenção devido a sua relevância estratégica.

Ilustração 03: Grau de importância das variáveis críticas de sucesso.

Variável crítica de sucesso	Grau de importância	Justificativa
Tributária	Baixo	Devido à natureza de prestação de serviço e mesmo porte dos entrevistados esse tipo de empresa sempre adota o simples nacional.
Gerencial	Médio	Todos os entrevistados relataram o desafio

		gerencial, pois suas graduações não os ofertaram disciplinas desse espectro de conhecimento.
Precificação	Alto	Todos os entrevistados relataram utilizarem tabelas de preço fornecidas pelo conselho profissional ou precificação com base na hora técnica.
Posicionamento de mercado	Alto	A maioria dos entrevistados relatou que o posicionamento de mercado é importante para garantir seu nicho exclusivo de atuação, seu próprio público alvo.
Parceiros	Médio	Parcerias são importantes no ramo da arquitetura, principalmente devido a existência da prática conhecida como “reserva técnica”, uma prática de comissionamento onde lojas pagam um percentual de vendas aos profissionais que levam seus clientes a comprarem nessas lojas. Tal prática não é considerada antiética pelo CAU, apesar de ser desaprovada.
Cenário político e econômico	Alto	A construção civil é uma indústria que afetada diretamente pelo cenário político e econômico. A existência, ampliação ou redução de programas como “minha casa minha vida”, legislações específicas como a lei da assistência técnica e outros, são fatores críticos competitivos. O mesmo vale para economia, se há recessões ou crises, a construção civil é um dos primeiros ramos a apresentarem desaquecimento.
Concorrência	Médio	Existe no ambiente competitivo da construção civil um fenômeno chamado de “sombreamento de atribuições” onde profissionais de duas profissões diferentes – arquitetura e engenharia civil – possuem as mesmas atribuições profissionais.
Proposta de valor	Médio	É difícil identificar, segundo os entrevistados, o diferencial – o que chamamos de proposta de valor – principalmente porque o arquiteto é visto como especialista em projeto e o engenheiro em execução, contudo a concorrência, segundo os mesmos, desleal gerada pelo sombreamento de atribuições, diminui o valor do serviço ofertado pelos escritórios de arquitetura.

Fonte: elaborado pelos autores (2019).

Ao se identificar o grau de importância, e compreender as justificativas para que esses elementos sejam considerados variáveis críticas de sucesso é possível se iniciar a análise destas variáveis da perspectiva da empresa estudada. Essa análise compreende justamente a inteligência competitiva e sua aplicação em conjunto as demais ferramentas já citadas – BSC, SWOT e forças de Porter – para compreensão das informações e a construção dos cenários competitivos e estratégias que a empresa pode adotar.

Para permitir a elaboração dessas estratégias, adotou-se a construção de cenários com o uso das ferramentas de análise matriz BSC, análise SOWT e as forças de Porter. A matriz BSC é uma ferramenta de análise, talvez uma das mais populares, aplicável a organizações de qualquer segmento ou porte que permite o alinhamento

entre a visão e a missão com os objetivos da empresa. Ela ainda permite avaliar estratégias, monitorar a eficiência e avaliar o progresso, o que permite sua aplicação com sucesso em diversas organizações (MALTZ, SHENHAR e REILLY, 2003; ROHM e HALBACH, 2005; MUSCAT, BIAZZI, MIGUEL, 2007).

Os dados coletados foram analisados conforme o disposto na metodologia. Primeiramente esses dados foram utilizados na elaboração da matriz BSC que pode ser observada na ilustração 04.

Ilustração 04: matriz BSC

PERSPECTIVAS	MAPA	OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	AÇÕES
FINANCEIRA	Manutenção do baixo custo fixo para manter o preço de venda competitivo; atração de novos clientes.	Aumentar o faturamento	Relação preço de venda com m ² projetados no período	Projetar 500 m ² por mês nos próximos 12 meses, mantendo o preço de venda R\$ 25,00/m ² .	Investimento em marketing de conteúdo; manutenção do custo fixo reduzido; participação em licitações.
CLIENTES	Satisfação dos clientes.	Fixar a identidade arquitetônica da marca.	Pesquisa de satisfação; monitoramento de reclamações em redes sociais.	Atender as expectativas dos clientes.	Identificar clientes com perfil desejado pela empresa – usar a técnica de personas e inbound marketing.
INTERNO	Posicionamento da marca	Melhorar a visibilidade da marca por meio do posicionamento e uso de mídias digitais	Baixos índices de acesso, compartilhamento, atração, conversão e outros índices disponíveis nas redes sociais.	Aumentar a atração e conversão de pessoas	Manter os visitantes das mídias sociais nelas e fazê-los compartilhar, curtir e comentar.
APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO	Atualização dos sistemas, mudança de CAD para BIM	Tecnologia BIM permite maior produtividade e precisão na elaboração de projetos.	Mensurar produtividade com uso de CAD; Mensurar produtividade com uso de BIM; comparar os resultados	Aumentar a produtividade em 300%.	Adquirir Revit; Realizar treinamento para uso do software

Fonte: elaborado pelos autores (2019).

A análise pela matriz BSC permite identificar a necessidade da empresa de entender quem é seu cliente. Aplicando a técnica de construção de persona, identifica-se o cliente da empresa como: *André tem 28 anos e deseja comprar sua primeira casa/ apartamento. Deseja deixar a casa com a sua cara e está disposto a reformar o imóvel para isso. Ele é solteiro e se dedica a vida profissional. Possui um estilo de vida urbano, gosta de viajar é consumidor de cultura pop – cinema, livros, shows, histórias em quadrinhos, etc. Ele gosta de receber os amigos em casa, fazer churrascos e festas. Está procurando um escritório de arquitetura que o ajude a deixar sua casa com a sua cara.* Entender esse cliente ideal é fundamental para formação de estratégias direcionadas para ele, uma vez que a matriz BSC ilustra que o uso e gestão das mídias e do marketing digital e de conteúdo, serão uma ferramenta

essencial no posicionamento estratégico da empresa.

É possível perceber ainda, pela BSC, que as perspectivas apresentadas se alinham na direção do objetivo financeiro. Ao investir na mudança do sistema computer-aided design – CAD – para Building Information Model – BIM – é possível aumentar a produtividade e conseqüentemente atender a uma demanda maior por projetos. Esses projetos precisam ser prospectados por meio da conversão de clientes, conforme ilustram as perspectivas internas e dos clientes.

Quanto à análise SWOT, que pode ser observada na ilustração 05, esta é justamente uma ferramenta utilizada na construção e análise de cenários, permitindo a observação dos ambientes interno e externo da organização e seu potencial competitivo em relação a seus concorrentes. Objetivamente, a análise SWOT permite descobrir a posição estratégica de uma organização dentro do seu ambiente competitivo. Ao permitir avaliações internas e externas, a SWOT constrói bases sólidas para decisões estratégicas dos gestores (DANTAS e MELO, 2008; MIRALES, JACOMINO e BALDIN, 20190).

Ilustração 05: análise SWOT

ANÁLISE INTERNA	
Forças	Fraquezas
Visão empreendedora Responsabilidade Respeito a pluralidade Ideia de comunidade Gestão responsiva e de qualidade Aplicação de sustentabilidade Formação profissional dos gestores em arquitetura e administração Diversificação de mercado (privado e público – licitações)	Conflito de ideias Adaptação da equipe em novo serviço da empresa Baixa divulgação da empresa Necessidade de convencimento dos clientes quanto a sua necessidade dos serviços
Oportunidades	Ameaças
Tecnologias novas em programas de design Inovação de produtos e serviços na região Projetos sustentáveis Alta procura no mercado por serviços de qualidade Nicho de mercado não explorado – consultoria para arquitetos	Empresa entrante na concorrência Instabilidade político-econômica no país Novos entrantes Grande avanço de tecnologias
ANÁLISE EXTERNA	

Fonte: elaborado pelos autores (2019).

Percebe-se a partir da análise SWOT que as variáveis críticas elencadas a partir das entrevistas se confirmam, principalmente as referentes ao ambiente externo. No que se refere à análise interna, a empresa demonstra forças que podem ser exploradas pelo marketing para posicionar a marca e atrair novos clientes. A análise também apresenta a criação de um novo mercado pela empresa, que é consultoria empresarial para outros profissionais de arquitetura, o que demonstra que a organização está atenta a necessidade de diversificação dos serviços prestados a fim de reduzir riscos.

Ao se compara a análise SWOT do Escritório X Arquitetura com a análise SWOT dos concorrentes, gerada com os dados obtidos por meio das entrevistas, observada na ilustração 06, percebe-se que os gestores do Escritório X Arquitetura possuem um conhecimento maior dos ambientes competitivos, interno e externo. Possivelmente esse conhecimento se deve ao fato de um de seus gestores ter procurado a graduação em administração para compensar a falha educacional que

teve no espectro de conhecimentos gerenciais de sua graduação em arquitetura.

Ilustração 06: análise SWOT dos concorrentes

ANÁLISE INTERNA	
Forças	Fraquezas
Posicionamento sólido no mercado Recursos financeiros Parcerias com engenheiros	Falta de conhecimento gerencial Custos fixos elevados Formação de preço por tabelas do CAU
Oportunidades	Ameaças
Possível reaquecimento de mercado Especificação do nicho de mercado Lei da assistência técnica	Instabilidade político-econômica no país Novos entrantes Grande avanço de tecnologias Alterações legislativas Prática de reserva técnica pelos concorrentes
ANÁLISE EXTERNA	

Fonte: elaborado pelos autores (2019).

Certamente esse conhecimento gerencial, que se evidencia pela análise SWOT, deve ser um fator competitivo determinante a ser explorado, visto que a empresa possui a capacidade e desejo de se posicionar em diferentes mercados. O Escritório X Arquitetura pretende atender clientes privados e também atuar junto ao poder público por meio da participação de licitações, além da intenção de construir um novo mercado, o de consultoria empresarial para outros arquitetos.

A formação desse novo mercado precisa de uma análise mais profunda que pode ser obtida com a utilização das forças de Porter. A relação de concorrência em uma indústria depende das relações entre as forças propostas por Porter (1986), sendo elas, a ameaça de novos entrantes, ameaça de produtos substitutos, fornecedores, clientes e concorrentes, tal relação existe também na indústria da construção civil.

Sobre os novos entrantes, a primeira força de Porter, esses novos *players* que chegam ao ambiente competitivo trazem consigo novas capacidades, a ânsia de conquistar mercados e recursos. Com a chegada deles podem ocorrer movimentos como a queda de preço ou aumento de custos. A segunda força é ameaça de produtos substitutos e se refere ao fato de que todas as empresas de um determinado segmento estão competindo com a oferta de um mesmo produto, ou serviço, no caso específico desse estudo. Quando um concorrente apresenta um substituo ele coloca um teto de preço, que acaba por fixar a margem de lucro (PORTER, 1986).

A próxima força, se refere a relação da empresa com seus fornecedores, com ênfase no poder de negociação que a organização possui sobre eles. Quando os fornecedores são mais fortes que a empresa, eles podem abocanhar a rentabilidade desta, que ficara impossibilitada de repassar esses custos ao seu preço de venda. A força dos clientes é bastante similar, eles possuem a capacidade de forçar os preços a diminuírem ao exigirem mais qualidade ou diversidade de serviços, isso coloca os *players* uns contra os outros, gerando um ambiente ainda mais competitivo (PORTER, 1986).

Esse resultado da pressão exercida pelos clientes acarreta na análise da última força, os concorrentes. Empresas concorrentes passam a disputar a mesma posição, normalmente com estratégias básicas como preço, publicidade e oferta de novos produtos ou serviços. Essa rivalidade pode ficar acirrada, também, quando um ou mais *plyaers* percebem a mesma oportunidade de mercado, seja nova ou de melhor posicionamento. Compreendendo essas forças e as dinâmicas entre si, além de considerar as variáveis críticas de sucesso, foi possível realizar a análise pelas forças

de Porter que se apresenta na ilustração 07.

Ilustração 07: análise pelas forças de Porter.

FORÇA	ANÁLISE
Na criação de barreiras de entrada de novos competidores	No que se refere a entrada de novos competidores, considera-se uma ameaça alta, pois se trata da criação de um novo mercado em que ainda não existem competidores. O sucesso do negócio pode atrair novos entrantes, e para impedir esses entrantes se propõe intensificar o marketing de conteúdo para consolidação da marca, utilização de cláusulas de exclusividade na prestação de serviço – aqui se utilizará tempo, de modo que o Escritório X Arquitetura terá exclusividade na prestação do serviço em consultoria por período não inferior a 6 meses e até um ano, no caso de desrespeito da cláusula, o cliente pagará multa. Outra força a ser desenvolvida é a ampliação de Know how com pesquisas científicas e publicações sobre o tema empreendedorismo, gestão e competitividade na construção civil, para que os gestores se tornem figuras de autoridade no assunto.
Na criação ou adaptação às ameaças de substitutos	A ameaça de serviços substitutos é baixa, uma vez que poucos profissionais possuem formação em ambas as áreas – negócios e construção civil – contudo é necessário criar barreiras. Para criar essas barreiras se propõe o uso de ferramentas digitais – canais em YouTube, Vimeo, páginas em redes sociais – para oferecer pequenos conteúdos que permitam os clientes a fazerem algumas coisas sozinhos, dando a ilusão de autonomia, mas de forma que cheguem a um momento em que dependam do Escritório X Arquitetura. A criação de modelos exclusivos da empresa são uma alternativa.
Junto aos fornecedores	Por ser um negócio de prestação de serviço não possui fornecedores, contudo, existe a intenção de venda de produtos online – cursos – de modo que a parceria com uma produtora e uma agência de publicidade se fará necessário em uma relação similar à de fornecedores. Ainda assim o poder de barganha deste seria baixo e a força do Escritório X Arquitetura junto a eles alta, tal força pode ser consolidada por meio de comissão sobre os cursos vendidos, se propõe 3% da produtora e 3% para a agência de publicidade
Junto aos clientes	Dentro do leque de serviços prestados pelo Escritório X Arquitetura os clientes têm forças de diferentes intensidades. Quando se trata dos serviços de arquitetura – projetos e execução de obras – os clientes possuem um grande poder de barganha, uma vez que o mercado tem inúmeros concorrentes na região de atuação do negócio, mas esse poder pode ser diminuído pela estrutura de custos, que como já citada, por ser home office, garante uma precificação desses serviços bastante competitiva. No que se refere ao serviço de prestação de serviço os clientes tem um baixo poder de barganha, pois não existem outros concorrentes e os próprios clientes não possuem os conhecimentos de gestão, negócios, etc., necessários, ficando dependentes da empresa.
Junto aos concorrentes	Mais uma vez há distinção entre os serviços prestados pela empresa. Quanto aos serviços de arquitetura, o Escritório X Arquitetura não possui, ainda, muita força, visto que é um entrante. Existem muitos escritórios no mesmo ramo na cidade de Cascavel e estes já estão consolidados com suas cartas de clientes, porém o Escritório X Arquitetura tem alguns diferenciais competitivos. O primeiro, já citado, é o baixo custo fixo que garante preços competitivos. O segundo é posicionamento da marca no mercado, a empresa defende princípios que estão em discussão na sociedade atual, como a sustentabilidade e a ressignificação de espaços – esse posicionamento pode, e deve ser explorado como potencial de marketing na atração de novos clientes. Quanto ao serviço de consultoria empresarial para arquitetos, não existem concorrentes, de forma que o Escritório X Arquitetura tem todo o mercado para si, o desafio é de mostrar que essas empresas necessitam deste serviço, um desafio a ser superado com estratégias de marketing direcionado, utilizando as publicações de artigos científicos por parte dos gestores da empresa. Por fim, ressalta-se que ao prestar esse serviço de consultoria, o Escritório X

	Arquitetura consegue se aproximar de seus concorrentes em serviços de arquitetura o que permitirá a formação de alianças estratégicas e também análises como benchmarking. Contudo o mais importante são os laços que podem ser construídos junto aos concorrentes, garantindo maior competitividade tanto para o Escritório X Arquitetura como para as outras empresas do segmento.
--	--

Fonte: elaborado pelos autores (2019).

Com as informações obtidas por essas análises, elaborou-se então 3 possíveis cenários para a empresa. Ressalta-se que seria possível criar uma infinidade de cenários, mas a fim deste estudo optou-se pela construção de apenas três, com objetivo de demonstrar o método de utilizado para se chegar a esses cenários e, posteriormente, a formação de estratégias e ações.

Os cenários são imagens de futuro, que não eliminam as incertezas, mas auxiliam a evitar o impacto que surpresas podem gerar na organização. A simulação desses cenários permite que os gestores explorem resultados possíveis para as alternativas de futuro observadas, evitando os riscos de se planejar apenas com base em uma perspectiva (HOSS; ROJO; GRAPEGGIA, 2017).

Para construção destes cenários considerou-se as variáveis críticas como fator determinante a ser observado e monitorado com uso da inteligência competitiva. As ferramentas anteriormente citadas forneceram informações fundamentais para compreensão das dinâmicas competitivas com as quais a empresa objeto deste estudo se relaciona. A avaliação de tais informações deu origem a três possíveis cinerários, que podem ser observados na ilustração 08.

Ilustração 08: proposição de cenários

VISÃO	Se tornar um escritório de arquitetura e consultoria empresarial para arquitetos referência no restado do Paraná, primando pela gestão responsiva e de qualidade conservando nossos valores e nossa missão.		
CENÁRIO DESEJADO	No curto prazo, a empresa deseja ampliar seu mercado de municipal para regional.	No médio prazo, a empresa deseja ampliar seu mercado de regional para estadual.	No longo prazo a empresa deseja se tornar referência estadual em arquitetura e nacional em empreendedorismo e negócios na construção civil.
VARIÁVEL	CENÁRIO 01	CENÁRIO 02	CENÁRIO 03
Tributária	Os sócios continuam como autônomos	Empresa muda para empresa de responsabilidade limitada – EIRELI.	Empresa muda para eireli
Gerencial	Estrutura de custos se mantem sem alterações. O preço de venda se mantem.	Estrutura de custos de mantem, preço de venda se eleva.	Estrutura de custos se eleva preço de venda se mantem.
Precificação	Manter a precificação com base no custeio	Utilizar as tabelas de preço do CAU	Manter a precificação com base no custeio
Posicionamento de mercado	Empresa nova entrante que não possui posicionamento de mercado, o qual já é dominado por empresas chaves na região. Criação do mercado de consultoria não	Empresa foca seus serviços de arquitetura nas licitações pela facilidade de concorrência. Com isso constrói portfolio para posicionar-se no mercado privado. Criação do mercado de	Empresa não consegue se posicionar em nenhum nicho – licitação ou privado – demonstra necessidade de revisão do plano estratégico. Criação do mercado de consultoria funciona.

	funciona.	consultoria funciona;	
Parceiros	Não existência de parcerias.	Parcerias com pouca força ou baixa fidelidade.	Parcerias fortes e/ou com alta fidelidade.
Cenário político e econômico	Estabilidade política e econômica, sem alteração de seus <i>status quo</i> .	Instabilidade política e crise econômica com desaquecimento da construção civil. Suspensão ou redução de programas como minha casa minha vida.	Super estabilidade política e econômica com incentivos do governo a indústria da construção, ampliação de programas como minha casa minha vida.
Concorrência	Não existe relacionamento com outros players.	Bom relacionamento com a concorrência. Aproximação com outros players para formar alianças.	Existe relação com outros players, apesar da insegurança dos envolvidos.
Proposta de valor	Elaboração da proposta de valor alinhada com o perfil de cliente desejado	Inexistência da proposta de valor	Proposta de valor existe, mas não é direcionada a um perfil de cliente específico.

Fonte: elaborado pelos autores (2019).

A simulação de cenários permitiu o desenho de 3 possíveis perspectivas futuras, uma otimista, uma estável e uma pessimista. Ressalta-se que na formação dos cenários apresentada na ilustração 06, não se definiu que o C01 seria otimista, o C02 estável e o C03 pessimista, neta etapa apenas se formou possibilidades de 3 cenários considerando essas possibilidades, de modo que foram organizados na ilustração 09 em função da sua natureza.

A organização dos cenários propostos possibilitou a formação de estratégias que podem posicionar a empresa em questão competitivamente dentro do ambiente. Para elaboração dessas estratégias considerou-se ainda a visão e os cenários desejados pela organização.

Ilustração 09: desenho de cenários e proposta de estratégias

	NATUREZA	DESENHO DO CENÁRIO	ESTRATÉGIAS
C01	Otimista	Empresa muda para eireli Estrutura de custos de mantém, preço de venda se eleva. Manter a precificação com base no custeio Empresa foca seus serviços de arquitetura nas licitações pela facilidade de concorrência. Com isso constrói portfolio para posicionar-se no mercado privado. Criação do mercado de consultoria funciona; Parcerias fortes e/ou com alta fidelidade. Super estabilidade política e econômica com incentivos do governo a indústria da construção, ampliação de programas como minha casa minha vida. Bom relacionamento com a concorrência. Aproximação com outros players para formar alianças. Elaboração da proposta de valor alinhada com o perfil de cliente desejado	Ampliação de mercado aderindo às licitações; Manutenção da estrutura de custos para manter o preço de venda competitivo; Mudança de enquadramento de autônomo para eireli; Adesão à tecnologia BIM; Investimento em marketing digital e de conteúdo; Reduzir prazos de recebimento; Buscar parcerias por meio do serviço de consultoria;
C02	Estavel	Os sócios continuam como autônomos Estrutura de custos se mantém sem alterações. O preço de venda se mantém. Manter a precificação com base no custeio	Revisão do mercado desejado pela empresa; Manutenção da estrutura de custos para manter o preço de

		<p>Empresa nova entrante que não possui posicionamento de mercado, o qual já é dominado por empresas chaves na região. Criação do mercado de consultoria não funciona.</p> <p>Parcerias com pouca força ou baixa fidelidade.</p> <p>Estabilidade política e econômica, sem alteração de seus <i>status quo</i>.</p> <p>Existe relação com outros players, apesar da insegurança dos envolvidos.</p> <p>Proposta de valor existe, mas não é direcionada a um perfil de cliente específico.</p>	<p>venda competitivo;</p> <p>Adesão a tecnologia BIM;</p> <p>Investimento em marketing digital e de conteúdo;</p> <p>Reduzir prazos de recebimento;</p> <p>Buscar parcerias por meio do serviço de consultoria;</p>
C03	Pessimista	<p>Empresa muda para eireli</p> <p>Estrutura de custos se eleva e preço de venda se mantem.</p> <p>Utilizar as tabelas de preço do CAU</p> <p>Empresa não consegue se posicionar em nenhum nicho – licitação ou privado – demonstra necessidade de revisão do plano estratégico. Criação do mercado de consultoria funciona.</p> <p>Não existência de parcerias.</p> <p>Instabilidade política e crise econômica com desaquecimento da construção civil.</p> <p>Suspensão ou redução de programas como minha casa minha vida.</p> <p>Não existe relacionamento com outros players.</p> <p>Inexistência da proposta de valor</p>	<p>Ampliação de mercado aderindo às licitações;</p> <p>Ampliação de mercado para compensar o aumento de custos</p> <p>Mudança de enquadramento de autônomo para eireli;</p> <p>Adesão a tecnologia BIM;</p> <p>Investimento em marketing digital e de conteúdo;</p> <p>Reduzir prazos de recebimento;</p> <p>Buscar parcerias por meio do serviço de consultoria;</p>

Fonte: elaborado pelos autores (2019).

Observa-se que as estratégias não se diferem muito entre os cenários, isso ocorre devido ao fato da empresa precisar se preparar, a princípio, para o cenário pessimista, pois uma vez que está pronta para enfrentar o pior cenário possível, a empresa terá também vantagem competitiva nos demais cenários, uma vez que não se perceberá diante as surpresas do ambiente.

Para que essas estratégias sejam adotadas com eficiência, é necessário um plano de ações, observado na ilustração 10. Esse plano permite a leitura de quem, como e quando as estratégias devem ser adotadas, de modo que funciona como uma ferramenta de apoio a tomada de decisão dos gestores.

Ilustração 10: plano de ações

	ESTRATÉGIAS	AÇÕES		
		QUEM	COMO	QUANDO
C01	<p>Ampliação de mercado aderindo às licitações;</p> <p>Manutenção da estrutura de custos para manter o preço de venda competitivo;</p> <p>Mudança de enquadramento de autônomo para eireli;</p> <p>Adesão à tecnologia BIM;</p> <p>Investimento em marketing digital e de conteúdo;</p>	<p>Gestores</p> <p>Gestores</p> <p>Gestores</p> <p>Operacional</p> <p>Financeiro</p> <p>Financeiro</p> <p>Gestores</p>	<p>Participação em editais de licitação</p> <p>Manter a empresa no formato <i>home office</i></p> <p>Integralização de capital</p> <p>Compra do software e treinamento</p> <p>Produção de conteúdo para mídias sociais</p> <p>Ao invés de cobrar por etapa de projeto, cobra à prazo</p> <p>Ofertar serviço de</p>	<p>Médio prazo</p> <p>Médio prazo</p> <p>Médio prazo</p> <p>Curto prazo</p> <p>Curto prazo</p> <p>Curto prazo</p>

	Reduzir prazos de recebimento; Buscar parcerias por meio do serviço de consultoria;		consultoria em troca de parcerias empresariais	
C02	Revisão do mercado desejado pela empresa; Manutenção da estrutura de custos para manter o preço de venda competitivo; Adesão a tecnologia BIM; Investimento em marketing digital e de conteúdo; Reduzir prazos de recebimento; Buscar parcerias por meio do serviço de consultoria;	Gestores Gestores Operacional Financeiro Financeiro Gestores	Pesquisa de mercado e investimento em marketing Manter a empresa no formato <i>home office</i> Compra do software e treinamento Produção de conteúdo para mídias sociais Ao invés de cobrar por etapa de projeto, cobrar a prazo Ofertar serviços de consultoria em troca de parcerias empresariais	Curto prazo Médio prazo Curto prazo Curto prazo Curto prazo
C03	Ampliação de mercado aderindo às licitações; Ampliação de mercado para compensar o aumento de custos Mudança de enquadramento de autônomo para eireli; Adesão a tecnologia BIM; Investimento em marketing digital e de conteúdo; Reduzir prazos de recebimento; Buscar parcerias por meio do serviço de consultoria;	Gestores Gestores Operacional Financeiro Financeiro Gestores	Participação em editais de licitação Investir em marketing Integralização de capital Compra do software e treinamento Produção de conteúdo para mídias sociais Ao invés de cobrar por etapa de projeto, cobra a prazo Ofertar serviço de consultoria em troca de parcerias empresariais	Médio prazo Médio prazo Médio prazo Curto prazo Curto prazo Curto prazo

Fonte: elaborado pelos autores (2019).

O plano de ações demonstra que tanto estratégias como ações entre os cenários propostos são bastante similares. Outro fator a se considerar é necessidade de investimento em marketing em todos os cenários, bem como ajuste de mercado. Para atender essa necessidade a empresa, Escritório X Arquitetura, prefere abordar uma abordagem diferente dos clássicos 4 P's de Kotler (2012), preferindo a abordagem de Guerra (2018) e seus 3 P's – problema, política e proposito. Guerra (2018) defende que a abordagem de Kotler (2012) e seus 4 P's estão ultrapassadas e não são adequadas ao mundo contemporâneo – o qual o autor chama de pós-capitalista – de modo que propõe seus 3 P's.

Entre os 3 P's de Guerra (2018), o mais importante é o problema, este precisa ser bem desenhado, pois nem tudo o que entendesse como problema a ser resolvido, realmente é. O problema é uma lacuna entre o presente imperfeito e o futuro desejado. O problema que o Escritório X Arquitetura se propõe a responder é como devolver às famílias seus lares? Atualmente as habitações se tornaram mínimas e assépticas, as cozinhas, antes coração da casa brasileira, o espaço onde as famílias se encontravam e recebiam seus convidados, não passam hoje de pequenos corredores, quase, funcionais. As construtoras levaram ao extremo a ideia da arquitetura modernista de que a casa seria apenas uma “máquina de morar”. O Escritório X Arquitetura não acredita nisso, mas sim, acredita que a casa é um livro em branco que deve ser preenchido pelas histórias das famílias que nela vivem. Por isso para resolver o

problema o Escritório X Arquitetura surge com a proposta da sustentabilidade possível, não apenas ecológica, mas também da social e econômica – o tripé da sustentabilidade real.

O propósito, segundo Guerra (2018), é mais que a visão, a missão ou os valores. Propósito é a razão da existência do negócio, e essa razão pode aumentar as chances de o negócio dar certo, pois será um mecanismo de atração de pessoas que acreditam nesse mesmo propósito e que são clientes potenciais. Para o Escritório X Arquitetura, o propósito é resinificar os espaços, as habitações e a forma como as pessoas convivem nesses espaços. O Escritório X Arquitetura existe para devolver às famílias seus lares, algo maior que o teto, mas sim, aquela sensação de lar, com as famílias reunidas ao redor da mesa da cozinha para tomar o café da manhã.

Política, o terceiro P de Guerra (2018), trata-se da relação que a empresa possui com as palavras, as coisas e os outros – ambiente, clientes, concorrentes, fornecedores, etc. – não se trata das relações entre governantes e governados, também ilustrada pelas relações organizacionais de chefes e subordinados. Atualmente, nesse mundo pós-capitalista, formou-se a noção de que tudo é um ato político. Comer, por exemplo, se tornou um ato político contra os latifundiários ou produtores de carnes, fortalecido por movimentos como o do veganismo, fugir da obsolescência programada através da manutenção de eletrônicos também é um ato político contra o sistema capitalista, mas esses são apenas dois entre vários exemplos que ilustram que o consumir, e principalmente o deixar de consumir é, a cada dia, um ato político mais forte (GUERRA, 2018).

Morar também é um ato político, ainda mais em um país de imensa desigualdade social como o Brasil. Nesse território polarizado entre forças libertárias e conservadoras que se digladiam diariamente, os consumidores passaram a escolher produtos ou serviços de empresa que possuam as mesmas inclinações políticas que as suas, esse alinhamento os deixa mais confortáveis em consumir esses produtos/serviços. Adotar uma causa e explorá-la no marketing é um reflexo dessa polarização, escolher um lado se tornou imperativo para as empresas (GUERRA, 2018).

Não posicionar sua empresa quanto as questões pertinentes a ela pode ser uma sentença de morte. Atualmente os consumidores compreendem que as empresas são formadoras de opinião capazes de gerar mudanças mais significativas que o próprio governo. Se nos anos de 1990 o marketing era feito em cima da objetificação de corpos, principalmente o feminino – as propagandas de cerveja são excelentes exemplos – hoje o social é o novo sexy e o ativismo o novo sexo, a ser explorado no marketing das empresas (GUERRA, 2018).

As marcas perceberam que alocar seu orçamento de marketing em causas sociais, em defesa as minorias têm maiores chances de reverberar nas mídias sociais, esse fenômeno é a viralização. A viralização é um marketing gratuito e orgânico que divulgará a empresa naturalmente.

Dentro deste contexto a política do Escritório X Arquitetura abraça algumas questões sociais. A empresa defende o direito à moradia digna, de qualidade e com personalidade a todas as pessoas e famílias. O Escritório X Arquitetura defende todas as configurações de famílias, a tradicional, as homo afetivas, de mães ou pais solteiros, de avós que criam os netos, independente da configuração, onde existe amor, afeto e lar, ali existe uma família. E a terceira posição política do Escritório X Arquitetura é a sustentabilidade possível. Uma casa não precisa ser ultra tecnológica para ser sustentável, uma reforma simples pode ampliar janelas e reduzir os gastos energéticos, por exemplo, em um mundo onde o espaço está cada vez mais diminuto

a sustentabilidade possível é o caminho para restaurar os espaços existentes e torná-los adequados as necessidades do século XXI. Certamente outras questões políticas necessitarão do posicionamento da empresa, como periferação, gentrificação, mobilidade urbana entre inúmeras outras, e o Escritório X Arquitetura certamente tomará uma posição frente a esses questionamentos.

Diante desses três pressupostos expostos, o problema que o Escritório X Arquitetura pretende responder, o propósito da empresa e sua posição política, adotar-se-á a estratégia de *inbound marketing*, ou marketing de conteúdo, observado na ilustração 11 (HALLIGAN e SHAH, 2014).

Ilustração 11: Plano de marketing

ETAPA	OBJETIVO	ESTRATÉGIA	AÇÃO	META
ATRAIR	Atrair pessoas com o perfil de cliente desejado.	Posts em blogs, redes sociais, usar palavras chaves, posicionar artigos, SEO, e-books produzir conteúdo relevante.	Post em blog	Semanal
			Post em mídias sociais	Dia sim, dia não
			Post de vídeo no youtube	Semanal
			Publicação de artigos	Anual
CONVERTER	Converter os visitantes de site, blog e mídias sociais em clientes. Criação dos leads, pessoas nas gerando a base de dados.	Alertas, formulários, ofertas, contatos, atrair o interesse de leads.	Quem acessar o site/blog deixará seu contato	Diário
			Realizar contato com os dados	
			Enviar conteúdo direto e exclusivo.	
ENGAJAR	Manter os visitantes das mídias sociais nelas e faze-los compartilhar, curtir e comentar.	Mídias sociais, CRM, responder duvidas, nutrir leads.	Sorteio de cursos por método (curte, comente, marque, compartilhe)	Diário
			Enquetes em Instagram, responder via stories para impulsionar divulgação.	
VENDER	Vender os serviços para os clientes que foram engajados, pois o engajamento significa interesse. Nesse momento abordar com propostas de venda.	Consultoria, bônus, cupons de desconto, promoções, lançamentos, decisões de compra, clientes.	Promoções na venda dos cursos e mentorias online	Trimestral
			Descontos para projetos acima de 150m ²	
			Descontos para serviço de consultoria para clientes que trazerem outros clientes.	
FIDELIZAR	Encantar os clientes para mantê-los e para que estes indiquem a	Feedback, grupos exclusivos, depoimentos, pesquisas, pós-	Manter contato quinzenal com clientes de obras/projetos por um ano após fim do	Quinzenal

	empresa para terceiros.	venda.	serviço	
			Gravar depoimentos de clientes (arquitetura e consultoria) e divulgar em blog e youtube – criar chamadas de 30 segundos para Instagram.	Mensal
			Pesquisa de satisfação.	Mensal
RESULTADO	Avaliar se o plano de marketing trouxe resultados.	Analisar métricas, faturamento, lucros, investir, automatizar marketing.	Analisar via Instagram e outras mídias: Alcance Impressões (curtidas, compartilhamentos e comentários).	Diário
			Utilizar SEO	Diário

Fonte: elaborado pelos autores (2019).

O plano de marketing foi apresentado devido a importância que foi identificada ao se construir cenários, estratégias e na proposição das ações. A adoção das perspectivas de Guerra (2018) e Halligan e Shah (2014) em um esforço contínuo é uma opção da própria empresa, Escritório X Arquitetura, que possui aproximações teóricas mais próximas com esses autores do que com Kotler (2012). Ressalta-se que essas abordagens apesar de pouco acadêmicas, se mostram fortemente alinhadas aos fenômenos contemporâneos, principalmente os que são resultados da revolução digital, que alterou os padrões de comportamento e conseqüentemente consumo das pessoas. Diante disso este estudo apoia a decisão dos gestores por seguirem por essa abordagem, ousada – na ausência de melhor definição – para seu planejamento de marketing.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo iniciou com a afirmação de que as empresas precisam estar atentas aos sinais de mudança do ambiente competitivo, para identificar ameaças, oportunidades e outros movimentos que afetam seu desempenho competitivo (MORESI, 2001). Na sequência construiu-se uma narrativa sobre a simulação de cenários e a relação das variáveis críticas com essa ferramenta estratégica.

Outros assuntos abordados nesse trabalho foram sobre as ferramentas utilizadas para construção dos cenários e estratégias, sendo elas: inteligência competitiva, matriz BSC, análise SWOT e forças de Porter. Essas foram adotadas juntamente a uma adaptação do modelo Rojo de simulação de cenários, como procedimentos metodológicos nesse estudo. Os resultados obtidos permitem a finalização deste estudo, uma vez que possibilitaram resultados que foram apresentados e discutidos.

A limitação geográfica desta pesquisa não a torna inválida, apenas reforça a necessidade de ampliar estudos semelhantes, ampliar a escala de abrangência

adotando outras metodologias que nao a de estudo de caso, que permitam a comparação de mais amostras simultaneamente.

Por meio da análise das entrevistas identificou-se as variáveis críticas que nortearam a aplicação das ferramentas de simulação de cenários, resultando nestes e conseqüentemente nas estratégias para enfrenta-los. Como resultados observou-se que é fundamente para um escritório de arquitetura compreender as variáveis interna e externas relativas ao negócio, a fim de preparar-se frente a possíveis surpresas que o ambiente competitivo pode apresentar. A construção dos cenários apresentou-se como ferramenta apropriada para compreensão das dinâmicas estratégicas e auxilio na tomada de decisão dos gestores, principalmente no contexto investigado, uma empresa que é um novo entrante no mercado.

Os cenários obtidos ainda demonstraram que apesar de poderem ser classificados como otimista, estável e pessimista, são similares entre si, o que demonstra que o ramo da empresa possui. Certa estabilidade, o que facilita a proposição de estratégias que auxiliem na manutenção ou aquisição de posicionamento estratégico dentro do seu mercado. A simulação de cenários ainda demonstrou que o ponto mais fraco de uma empresa entrante, no contexto estudo – negócio de arquitetura -, é o marketing, onde é necessário que a empresa seja encontrada dentre tantas outras. Nesse sentido a abordagem do marketing de conteúdo se apresentou como a solução mais adequada a empresa, primeiramente pelo baixo, ou inexistente, custo que não afetam a estrutura financeira da empresa mantendo seu principal fator competitivo, o preço de venda a baixo da média praticada no ambiente pesquisado.

Apesar dos resultados obtidos, ressalta-se a necessidade de mais estudos sobre o tema, para compreender melhor a aplicação e uso da simulação de cenários em negócios de arquitetura. Apesar de arquitetos serem planejadores de formação, percebe-se que quando se trata de planejamento estratégico empresarial, estes indivíduos enfrentam inúmeras dificuldades, principalmente por sua formação não abordar conhecimentos gerenciais.

Certamente existiram limitações nesta pesquisa, a limitação geográfica, uma vez que o estudo se concentra em uma única cidade e a limitação de tempo, uma vez que este estudo é resultado de um trabalho acadêmico de uma disciplina semestral. Entretanto essas limitações podem ser superadas em pesquisas futuras, embasadas por este estudo, possibilitando a ampliação da escala geográfica e o uso de questionários para identificar as variáveis críticas de sucesso, o que permitiria um número superior de participantes e conseqüentemente uma aferição mais precisa do ambiente competitivo.

Este estudo contribui como material para estas futuras pesquisas, uma vez que a simulação de cenários é um tema relevante para estratégia empresarial e não só pode como deve ser aplicado aos mais diversos tipos, ramos e segmentos empresariais. Certamente estudos futuros devem aplicar a simulação a outros ramos, pois assim esses estudos contribuirão para compreensão das dinâmicas estratégicas como um todo, independente do mercado de atuação de uma empresa, pois essas dinâmicas existem, embora se apresentando em diferentes formas, em todos os ambientes.

REFERÊNCIAS

- AMER, M.; DAIM, T. U.; JETTER, A. A review of scenario planning. **Futures**, v. 46, p. 23-40, 2013.
- BERTERO, C. O. Rumos da estratégia empresarial. **RAD LIGHT**, São Paulo, FGV, 35(2), 20-25, 1995, mar./abr.
- BRANDALISE, L. T.; ROJO, C. A., MATA, D. M. da.; SOUZA, A. F. de. Simulação de cenários e formulação de estratégias competitivas: o caso do Atacado Liderança. **Revista Gestão e Tecnologia**, 12 (3), 223-257, 2012.
- CAIXA ECONOMICA FEDERAL. **Minha casa minha vida** – recursos FAR. c2019. Paginal inicial. Disponível em: http://www.caixa.gov.br/poder-publico/programas-uniao/habitacao/minha-casa-minha-vida/Paginas/default.aspx/saiba_mais.asp acesso em: 29 de Nov. 2019.
- CONSELHO DE ARQUITETURA E URBANISMO. **Ache um arquiteto**. c2019. Pagina inicial. Disponível em: <https://acheumarquiteto.caubr.gov.br/> acesso em: 29 Nov. 2019.
- COLAUTO, R. D.; GONÇALVES, C. M.; BEUREN, I. M.; DOS SANTOS, N. OS fatores críticos de sucesso como suporte ao sistema de inteligência competitiva: o caso de uma empresa brasileira. **Revista de Administração Mackenzie**, vol. 5, núm. 2, 2004, pp. 120-146 Universidade Presbiteriana Mackenzie São Paulo, Brasil. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=195417782007> acesso em: 29 Nov. 2019
- DANTAS, N. G. DE S.; MELO, R. DE S. O método de análise SWOT como ferramenta para promover o diagnóstico turístico de um local: O caso do município de Itabaiana/PB. **Caderno Virtual de Turismo**, 8(1), 118-130, 2008.
- GODET, M. **From anticipation to action**. A hand book of stratégie prospective. UNESC Publishing, 1994.
- GODET, M.; ROUBELAT, F. Creating the future: the use and misuse of scenarios. *Long Range Planning*, v. 29, n. 3, p. 164-171, 1996. GODET, M. The art of scenarios and strategic planning: tools and pitfalls. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 65, n. 3, 2000.
- GOMES, E.; BRAGA, F. **Inteligência competitiva**: como transformar informação em um negócio lucrativo. Rio de Janeiro: Campus, 2001
- GUERRA, F. **Empreendedorismo para subversivos**: um guia para abrir seu negocio no pós-capitalismo. 2º ed. São Paulo. Planeta estratégia: 2018.
- HALLIGAN, B.; SHAH, D. **Inbound marketing**: Attract, engage and Delight costumers online. John Wiley & Sons Inc. New Jersey, 2014.
- HEIJDEN, K. V. D. **Planejamento por Cenários**: a arte da conversação estratégica. 2ªed., Porto Alegre: Bookman, 2009.
- HEINZEN. D. A. de M.; MARINHO, S. V. A construção de cenários para o alinhamento entre formulação e implementação da estratégia. **Revista de Ciências da Administração** v. 20, n. 50, p. 24-43, Abril. 2018. <https://dx.doi.org/10.5007/2175-8077.2018>
- HOFER, C. W.; SCHENDEL, D. **Strategy formulation**: Analytical concepts. St. Paul: West Pub. Co., 1978.
- HOSS, O.; ROJO, C. A.; GRAPEGGIA, M. **Gestão de ativos intangíveis**: da mensuração à competitividade por cenários. 2ª ed. Cascavel, Editora DRHS, 2017.
- KOTLER, P. **Administração de marketing**. 14ª ed. São Paulo: Pearson, 2012.
- LOVERIDGE, D. **Foresight**: the art and science of anticipating the future. New York: Routledge, 2009.

- MALHORTA, N. **Pesquisa de marketing: foco na decisão**. 3ed. São Paulo: Pearson, 2011
- MALTZ, A. C.; SHENHAR, A. J.; REILLY, Richard R. Beyond the Balanced Scorecard: Refining the search for organizational success measures. **Long Range Planning**, v. 36, n. 2, p. 187-204, 2003.
- MARCIAL, E. C.; GRUMBACH, R. J. DOS S. **Cenários prospectivos: como construir um futuro melhor** 2 ed.. Rio de Janeiro: FGV, 2004.
- MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M.. **Metodologia científica** 5a ed.. São Paulo: Atlas, 2011.
- MIETZNER, D.; REGER, G. Scenario Approaches – History, Differences, Advantages and Disadvantages. In: **Eu-us seminar: new technology foresight, forecasting & assessment methods**, Seville 13-14 May 2004.
- MINTZBERG, H.; QUINN, J.B. **The strategy process**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1991.
- MIRALES, E. JACOMINO; G. P.; BALDIN, C. Análise Swot: Um Estudo sobre o Nível de Competitividade de uma Empresa de Fast-Food Japonês. **Revista Gestão & Conexões Management and Connections Journal** Vitória (ES), v. 8, n. 3, set./dez. 2019 ISSN 2317-5087 DOI: 10.13071/regec.2317-5087.2019.8.3.26183.141- 162
- MORESI, E. A. D. Gestão da informação e do conhecimento. In: **TARAPANOFF, K. (Org.). Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Editora UNB, 2001. p. 111-142.
- MUSCAT, A. R. N.; BIAZZI, M. R.; MIGUEL, P. A. C. Implementação da estratégia utilizando BSC: um estudo de caso no setor público brasileiro. **Revista GEPROS**, n. 2, v. 3, p. 35-47, 2007.
- OGILVY J.; SCHWARTZ, P. **Plotting Your Scenarios**. Califórnia: Global Business Network, 2004.
- PORTER, E. Michael. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- PORTER, M. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- ROCKART, J. F. Chief executives define their own data needs. **Harvard Business Review**, v. 57, n. 2, p. 81-93, mar./abr. 1979
- ROHM, H.; HALBACH, L. **Developing and using Balanced Scorecard performance systems**. The Balanced Scorecard Institute, 2005.
- ROJO, C. A. Simulação de cenários e a estratégia nos negócios. **CAP Accounting and Management**, 1 (1), 37-44, 2006.
- SANTOS, N. dos. **Inteligência competitiva**. Inteligência Competitiva. Apostila do Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.
- SAURIN, R.; RATCLIFFE, J. Using an adaptive scenarios approach to establish strategies for tomorrow's workplace. **Foresight**, v. 13, n. 4, p. 46-63, 2011. <http://dx.doi.org/10.1108/14636681111153968>
- SERRA, F.; TORRES, M. C. S., TORRES, A. P.; FERREIRA, M. P. . **Administração**

estratégica: conceitos, roteiro prático e casos. 5a ed. Florianópolis: Insular, 2012.

STOLLENWERK, M. de F. L. Fatores críticos de sucesso. In: KIRA, T. (Coord.). **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Editora UNB, 2001. p. 189-207.

TEIXEIRA FILHO, J. **Gerenciando conhecimento**. Rio de Janeiro: Senac, 2001.

TYSON, K. W. M. **Guide to competitive intelligence:** gathering, analysing, and using competitive intelligence. Chicago: Kirk Tyson, 1998.

VARUM, C. A.; MELO, C. Directions in scenario planning literature – A review of the past decades. **Futures**, v. 42, p. 355–369, 2010.

Direitos de cópia - creative commons.	
Recebido em:	24-01-2020
Aprovado em:	11-02-2020
ID do artigo	#2686
Editor: Prof. Dr. Osni Hoss, Ph.D.	