

## **Simulação de Cenários e Formulação de Estratégias Competitivas: o Caso do Atacado Liderança**

## **Simulation Scenarios and Formulation of Competitive Strategies: the Case of Atacado Liderança**

Loreni Teresinha Brandalise

Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC .Mestre em Engenharia de Produção pela UFSC .MBA-Executive pela Universidade Estadual de Maringá.

Professora da Unioeste, Campus Cascavel, Paraná, Brasil

lorenibrandalise@gmail.com

Claudio Antonio Rojo

Pós-doutorado em Administração da FEA/USP. Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC

Professor adjunto da Unioeste, Campus Cascavel, Paraná, Brasil

rojo\_1970@hotmail.com

Daniela Mendes da Mata

Bacharel em Administração pela Unioeste, Campus Cascavel, Paraná, Brasil

danylwanany@yahoo.com.br

Almir Ferreira de Souza

Graduado em Economia pela Faculdade de Economia Finanças e Administração de São Paulo. Mestre em Administração pela Universidade de São Paulo e Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo

Professor associado da Universidade de São Paulo – USP, São Paulo, Brasil

abrolhos@usp.br

Editor Científico: José Edson Lara  
Organização Comitê Científico  
Double Blind Review pelo SEER/OJS  
Recebido em 29.10.2012  
Aprovado em 12.12.2012



Este trabalho foi licenciado com uma Licença Creative Commons - Atribuição – Não Comercial 3.0 Brasil

## 1 INTRODUÇÃO

A construção dos paradigmas do campo da Ciência da Administração, desde a Escola Científica de Taylor e Clássica de Fayol até o momento, tem ocorrido em ritmo muito acelerado. Estudiosos dessa área afirmam que as organizações estão envolvidas em um alto grau de complexidade, devido ao ambiente, cada vez mais, instável, em função do processo evolutivo rumo ao futuro.

De acordo com Oliveira (2001), é preciso que as organizações pensem e formulem processos simples e flexíveis de planejamento de cenários, com intuito de aprimorarem-se gerencialmente seus passos administrativos no presente e, que assim, possam construir um futuro que resulte em ascensão e progresso, de forma conveniente e positiva.

Nesse contexto, o estímulo de refletir sobre o futuro, buscando prospectar possíveis cenários, representa uma habilidade imprescindível ao administrador, para agir com mais segurança e maior conhecimento do presente incerto no ambiente empresarial, porque a confiança do empreendedor provém da experiência, da competência profissional e da visão de futuro.

Pensar de modo prospectivo é algo inerente ao raciocínio estratégico, pois cada movimento da organização resulta em uma reação dos concorrentes e demais envolvidos na dinâmica do mercado competitivo. Prospectar cenários em ambiente dinâmico e repleto de forças concorrentes eleva a complexidade da visão de futuro, provocando mudanças no exercício de previsão do comportamento das variáveis que perfazem o próprio futuro do negócio.

Conforme argumentam Marcial e Grumbach (2004), os estudos prospectivos não têm como objetivo adivinhar o futuro, mas estudar as várias probabilidades de futuros plausíveis existentes, preparando as empresas atuais para enfrentar o ambiente competitivo ou criar condições para que elas adaptem as possibilidades de sobrevivência ou, ainda, diminuam a potencialidade do impacto da crise na organização.

Contudo, para atingir um consumidor mais exigente e flexível, as organizações necessitarão projetar uma estratégia de ação planejada, com recursos da aprendizagem organizacional, da inteligência competitiva e da prospecção de cenários.

Assim, a prospecção de cenários é uma ferramenta gerencial que faz parte do processo estratégico, tendo em sua aplicação o objetivo de construir futuros melhores e mais interativos para as empresas, frente a esse mercado de incertezas.

Empresas em desenvolvimento, que estão inseridas em contextos de acelerada variação da dinâmica de concorrência, são vulneráveis aos perigos potenciais. Em tempos de abertura dos limites globais de atuação empresarial, a entrada de empresas pequenas e em estágio de desenvolvimento, que buscam o crescimento do tamanho do seu mercado, de melhoria de produtos, de redução de seus custos, enfim, de melhoria da sua capacidade competitiva, passam pela atuação fora dos campos territoriais do país de origem e acabam por participar de forma direta ou indireta, seja como vendedora, produtora ou mesmo compradora de produtos de diversas fontes internacionais.

No mercado de vestuário, não é diferente da maioria dos setores industrializados, a concorrência tem sua sensibilidade advinda do mercado asiático, que pode, de maneira muito rápida, alterar todo o *status quo* da empresa. Sendo assim, questiona-se: como uma empresa em desenvolvimento, que atua no segmento do vestuário, pode se preparar para o futuro?

Em vista desses argumentos, o tema simulação de cenários é de fundamental importância e, com isso, este estudo objetiva realizar a simulação de cenários e formulação de estratégias competitivas para a empresa Atacado Liderança. A escolha da empresa se deu pelo seu destaque como atacadista de confecções na região oeste do Paraná, sendo a empresa que exerce papel de líder do mercado em movimentação de compradores, assim reconhecida pelos próprios concorrentes, que são menores em porte, em movimentação de compradores e em volume de vendas. Os concorrentes se comportam como seguidores das ações e inovações promovidas pelo Atacado Liderança. Tais aspectos foram detectados por sondagem direta, com entrevista não-estruturada pelos pesquisadores.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para embasar o estudo, fez-se uma revisão da literatura, abrangendo os assuntos: estratégia, planejamento estratégico e simulação de cenários, finalizando com o modelo de simulação de cenários desenvolvido por Rojo (2006).

## 2.1 Estratégia e planejamento estratégico

Segundo Porter (1999), estratégia é construir uma posição muito valiosa e com exclusividade, criando um conjunto distinto de atividades. Consiste em fazer escolhas deliberadas para se obter uma melhor vantagem em relação à concorrência.

Todavia, segundo Tregoe e Zimmerman (1980), citados por Marcial (1999), com o passar do tempo, a palavra estratégia foi incorporada ao mundo dos negócios, sendo usada pelas empresas, significando a forma pela qual as organizações se comportavam e agiam diante dos seus concorrentes.

Porter (1999) afirma que as empresas diversificadas possuem dois níveis de estratégia, a estratégia de negócios ou competitiva e a estratégia corporativa. A estratégia corporativa trata de duas questões diferentes: decide em quais negócios a empresa deve competir e como a sede corporativa deve gerenciar o conjunto de unidade de negócios para criar e sustentar vantagem competitiva.

Ressalta Andrews no livro de Mintzberg e Quinn (1991), que a estratégia empresarial é o plano de decisões em uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para a obtenção dessas metas e planos em que a empresa deve se envolver. Esse conceito de estratégia envolve, também, propósitos econômicos, sociais e pessoais e não apenas os objetivos financeiros da organização.

Enfim, Mintzberg (1987) conceitua estratégia como sendo um modo de refletir sobre o futuro, integrado no processo decisório empresarial, além de ser um programa formalizado e articulado de resultados.

Para Marcial e Grumbach (2004), os estudos de cenários prospectivos são um dos instrumentos mais qualificados para conceituar estratégias em ambientes incertos e turbulentos. Entretanto, a prospectiva não se propõe em acabar com as incertezas, apenas mostra meios de reduzi-las, viabilizando tomadas de decisão importantes em futuros hipotéticos.

De acordo com Campus (1998), no contexto atual, as equipes de planejamento visam, na eficácia, as chances de reforçar os negócios e consolidar as organizações. Entretanto, o problema não é de planejamento estratégico, mas de gestão estratégica. Interpreta-se como gestão estratégica: o planejamento, o

controle, o plano de negócio e a visão prospectiva de cenários.

Kotler (2000) enfatiza que a crucial meta do planejamento estratégico é auxiliar a organização a escolher e organizar seus negócios de maneira a tornarem-se saudáveis, mesmo que situações imprevisíveis afetem de forma contrária alguns de seus negócios ou algumas linhas de seus produtos.

O planejamento estratégico exige ações em três áreas importantes: a primeira é gerenciar os negócios da empresa como uma carteira de investimentos. A segunda área refere-se à análise dos pontos fortes e fracos da empresa, considerando a taxa de crescimento de cada setor e a posição competitiva da organização no mercado. A última é a estratégia. A empresa precisa estabelecer um plano de ação para um de seus negócios, com intuito de atingir seus objetivos de longo prazo (Porter, 1986).

Corroborando, Zacarelli (2000) afirma que o sucesso e a estratégia na organização, focalizam gestões de níveis estratégicos, realizadas a partir do planejamento estratégico, constituindo grande ajuda ao aprimoramento da administração das empresas no século XX.

Para Oliveira (2001), a ação estratégica remete-se ao campo do planejamento estratégico, com muito uso na vida das empresas. O planejamento estratégico relaciona-se com os objetivos de longo prazo e com as formas de alcançá-los. Entretanto, não é um jogo de adivinhações sobre o futuro, mas, sim, de metas traçadas para o alcance de um objetivo. Deve-se construir caminhos flexíveis e formular estratégias para situações adversas às desejadas ou de maior probabilidade de ocorrência.

Ainda, segundo Oliveira (2001), no início de um planejamento estratégico é impossível prever todos os eventos e impor as alternativas ideais. A previsão mais eficiente é estabelecer quais forças influenciarão os negócios e o tamanho de seus impactos. Com isso, constrói-se uma base de recursos e uma gestão de cooperação em áreas selecionadas, ou seja, os pontos fortes, que possibilitarão a empresa sobreviver e progredir.

Contribuindo, Fahey e Randall (1999) discorrem sobre excelentes definições de estratégias: estratégia trata da interface entre organização e ambiente de mercado; envolve três fatores básicos, como escopo, postura e metas que se encontram em constantes ajustamentos. Estratégia é o modo como a empresa cria

as mudanças ambientais, a escolha da estratégia depende das condições do ambiente e da organização.

Mas como criar estratégia? Wright, Kroll e Parnell (2000) ensinam que a estratégia passa por três fases, na qual a primeira é a formulação da estratégia (criar planos e desenvolver a estratégia), a segunda é a implementação da estratégia (colocar a estratégia em prática) e a terceira fase é manter o controle, para garantir que os resultados e objetivos traçados sejam realizados.

Outro fator importante é a competitividade, que está diretamente ligada com o conceito de estratégia como item crucial e decisivo para o sucesso dos objetivos das empresas. Para Mariotto (1991), a competitividade pode ser conceituada como a capacidade de uma empresa de ser bem sucedida em mercados em que existe concorrência.

Bertero (1995) enfatiza que se torna essencial destacar que é, no contexto da gestão estratégica e do planejamento estratégico, que surgiram os campos de pesquisa do fator competitividade, aprendizagem organizacional, técnicas de cenários prospectivos e algumas ferramentas como: método SWOT (sigla em inglês: *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*), matriz BCG (*Boston Consulting Group*), matriz de atratividade de mercado de negócios, da *General Electric* e BSC (*Balanced Scorecard*). Essas ferramentas são de fundamental importância para as organizações, no auxílio de formulação de estratégias.

Para Wright, Kroll e Parnell (2000), o objetivo de uma organização pode ser definido no contexto da análise SWOT, que significa: pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças. Ou seja, submetido à missão da empresa, há uma análise que tem por finalidade comparar as forças e as fraquezas de uma organização, com as ameaças e oportunidades impostas pelo ambiente externo.

Para Ghemawat (2000), no começo dos anos 70, houve um crescimento das firmas de consultorias de estratégia. Em especial, a BCG, iniciou suas atividades no ano de 1963, e, com muito impacto na área, aplicava pesquisa quantitativa a problemas de estratégia de negócios e corporativas.

Porter (1986) ressalta que a matriz de crescimento BCG se baseia na posição competitiva da organização e no seu fluxo de caixa líquido resultante e isso significa que a empresa com maior representação no mercado, conseqüentemente, poderá operar com custo o mais baixo. Essas proposições originam um gráfico do *portfólio* crescimento/parcela divididos em quatro quadrantes. A ideia principal é que os

negócios localizados em cada região do gráfico estarão em forma de fluxo de caixa particularmente diferentes e que devem ser administrados de maneira diferente, resultando premissas em relação à forma como a organização poderia construir seu *portfólio* geral.

Colaborando, Certo e Peter (1993) afirmam que os quadrantes ou células apresentam estilos particulares de negócios, cada um tem sua regra específica na representatividade da carteira de negócios. As quatro células são chamadas de: ponto de interrogação, estrelas, alimentadores de caixa, vaca leiteira ou, ainda, vaca caixeira, pesos ou animal de estimação.

**Ponto de interrogação:** são negócios da organização com parcela relativamente baixa em mercado de altas taxas de crescimento. Uma **estrela** é uma líder em um mercado de crescimento rápido, porém são usuárias de caixa, ao invés de geradores dela. **Vacas leiteiras** ou alimentadores de caixa: a empresa usa a vaca leiteira para pagar suas faturas e financiar outros negócios em desenvolvimento, que requerem maior esforço. **Animal de estimação:** negócios que apresentam uma participação relativamente fraca em mercados de pouco crescimento.

Segundo Certo e Peter (1993), depois de traçar cada um dos negócios da empresa na matriz de crescimento, a etapa seguinte é analisar se a carteira é saudável e tem equilíbrio de caixa. Uma carteira bem equilibrada tem muitas estrelas e vacas leiteiras (ou caixeiras) e poucos pontos de interrogação e abacaxis. Esse equilíbrio é fundamental, pois a empresa necessita de caixa para a manutenção dos negócios em funcionamento e, também, para o desenvolvimento de novos negócios.

Ainda, de acordo com esses autores, embora a BCG possa apresentar uma visão útil da carteira de negócios e mostrar fundamentais relacionamentos entre os negócios da empresa, a matriz de crescimento não fornece uma estrutura perfeita para a formulação de estratégias. Consequentemente, vários outros modelos foram criados para suprir alguns dos problemas ligados à matriz de crescimento/participação. Como por exemplo, análise SWOT, *Balanced Scorecard* ou a matriz de carteira multifator da *General Electric*, que, quando aplicados simultaneamente, oferecem mais oportunidades de complementação de perspectivas.

Segundo Kotler e Armstrong (2003), a *General Electric* construiu uma matriz com duas dimensões: um eixo (vertical) que representa a atratividade do setor e o outro eixo (horizontal) que representa o poder da empresa no setor. Os negócios ideais estão localizados em mercados com muita força de atração, nos quais a organização é forte em relação aos concorrentes e tem alto poder dos negócios.

## 2.2 Simulação de cenários

Segundo Popcorn (2002), a simulação de cenários múltiplos possíveis concede às corporações subsídios para enfrentarem com mais convicção os futuros incertos e complexos, desenvolvendo estratégias mais apropriadas e de longo prazo. Esse método é uma ferramenta que ajuda ordenar a percepção em relação aos contextos futuros possíveis, nos quais as decisões, de hoje, terão repercussão adiante. Desse modo, cenários prospectivos arquitetarão os pilares estratégicos que irão facilitar e acelerar o alcance dos objetivos organizacionais.

Bethlem (2002) infere que são diversos os métodos para a elaboração de cenários, valendo-se de base conceitual e passos pré-definidos, considerando, inclusive, a filosofia do negócio, quais sejam: o método GE, descrito pela General Electric; o método de Michel Godet; o método da GBN, Global Business Network; o método de Porter e o método descrito por Grumbach.

Dentre os métodos ou modelos existentes, como as próprias ferramentas de diagnóstico citadas anteriormente, destacam-se por sua aplicação facilitadora de implementação de planejamento estratégico. Porém, o modelo de simulação de cenários de Rojo é inovador no sentido de aglutinar ferramentas com a conveniência de explorar as possibilidades de cenários. Os modelos de cenários são, geralmente, quantitativos e a proposta é justamente qualificar as variáveis, sejam elas números ou informações (Rodrigues, Rojo e Bertolini, 2012, p. 6).

Conforme os autores, as motivações de conveniência para escolha do modelo de Rojo, são caracterizadas pelo ineditismo e agregação de aspectos de diagnóstico estratégico, por valer-se da abertura para uso de diversas ferramentas de diagnóstico já consolidadas.

Para Schwartz (2000), simulação de cenários são histórias sobre o aspecto que o mundo pode assumir amanhã, são histórias capazes de ajudar na identificação das transformações do macroambiente para que possa adaptar-se nesse contexto. Cenários são veículos poderosos que desafiam modelos mentais sobre o mundo e rompem com as barreiras que limitam a criatividade e o recurso. Em um processo de cenários, gestores criam e, depois, consideram, a fundo, várias histórias de semelhantes futuros admiráveis.

Reibstein e Chussil (1999) afirmam que as simulações oferecem muitas vantagens em seu uso para projeções, dentre as quais, o rigor, o experimento de baixo custo e o caráter unificador, além do aspecto sigiloso.

Buarque (2003) afirma que, atualmente, o enfoque da construção de cenários é devido à necessidade de planejamento, tanto na sua proporção decisória como operativa. É preciso dispor de recursos informativos que facilitem a previsão dos acontecimentos, amenizando impactos negativos, em um processo apropriadamente embasado em perspectiva proativa.

Segundo Kopittke e Casarotto Filho (1998), transformar incertezas é condição para criação de cenários que subsidiam a realização de simulações. Pois, a simulação aponta as possibilidades futuras, a partir das mudanças de variáveis presentes no processo de tomada de decisão, criando um ambiente racional para isto.

Colaborando, Reibstein e Chussil (1999), atestam que a técnica de simulação de cenários é uma ferramenta importante, quando a empresa precisa decidir entre inúmeras alternativas e não tem clareza sobre o que levaria ao melhor resultado.

Para Reibstein e Chussil (1999), a estrutura de simulações requer o esboço de cenários e a avaliação dos impactos das estratégias da firma sobre os rumos daquele mercado, bem como uma sondagem dos movimentos dos concorrentes. Os cenários traduzem leituras realizadas pelas empresas sobre as características do ambiente, seja micro ou macro, que possam afetar os objetivos da organização,

sejam eles financeiros ou não.

Kopittke e Casarotto Filho (1998), a própria elaboração de cenários é complexa, por ser uma tentativa de limitar as incertezas do ambiente em questões prováveis, ou seja, é o verdadeiro ato de transformar as incertezas que permeiam o ambiente em decisões de riscos.

### **2.3 Modelo de simulação de cenários de Rojo**

O Modelo de Simulação de Cenários foi desenvolvido por Rojo (2006), com o objetivo de contribuir para a tomada de decisão nas empresas, podendo ser utilizado em qualquer estilo de organização. Foi construído um roteiro para sistematização de estudos de simulação, no qual o processo é dividido em etapas, em que se apresentam as maneiras como as fases podem ser executadas, de forma a conduzir a um bom resultado final para o estudo realizado.

A forma correta de proceder do início ao fim do processo sem perder o enfoque principal é seguir todos os passos do modelo, de uma maneira uniforme e segura. Afirma, também, que é importante a compreensão do funcionamento do sistema.

O modelo é dividido em cinco níveis, iniciando o primeiro nível da aplicação com a técnica *Delphi*, que reunirá os especialistas para gerar informações a compor o segundo nível, a inteligência competitiva da empresa, que alimentará os dirigentes para o nível três, a simulação de cenários, que abre perspectivas de previsões para a formulação de estratégias previstas para o nível quatro, para, então, no quinto nível de aplicação, serem executadas as metas, conforme o plano de ação elaborado de acordo com as estratégias.

O modelo mostra as etapas envolvidas para a simulação de cenários desde a coleta das variáveis críticas, segundo a percepção dos dirigentes e concorrentes das empresas, para formar a visão de futuro, até a execução das estratégias formuladas e a avaliação dos resultados. A seguir, serão apresentados, de forma detalhada, os cinco níveis.

No nível um (1), inicia-se o processo para se obter as variáveis que auxiliam na formação dos cenários da organização. Essa fase é crucial para direcionar corretamente o trabalho, pois fornece os elementos que concedem as variáveis críticas para o diagnóstico obtido na fase seguinte, a inteligência competitiva.

O nível dois (2) de aplicação denominou-se de inteligência competitiva, por ser o ponto de escolha das ferramentas de diagnóstico estratégico que compila as variáveis críticas. O modelo é aberto quanto ao número de ferramentas a serem utilizadas.

No nível três (3), após aplicar as ferramentas, os dirigentes da organização podem colocar em prática a visão de futuro deles e simular cenários. Cada cenário corresponde a uma antecipação de possíveis alterações contextuais ou, até mesmo, movimentos dos concorrentes.

O nível quatro (4) do modelo trata da formulação das estratégias em função dos cenários e busca reduzir o fator risco, quando o cenário for definido pelos acontecimentos. A formulação das estratégias depende de alguns elementos-chave. Um deles é em relação aos objetivos, que podem ser divididos em metas, para facilitar obtenção de um conjunto de resultados que perfazem esses objetivos. Outro fator é que, em cada cenário simulado, são apontados problemas que requerem solução e as estratégias são a formulação de soluções para os problemas.

O nível cinco (5) é constituído por meio da formatação da execução que se denomina plano de ação, pois, definidas as estratégias para os cenários simulados, os dirigentes da empresa deverão ajustar a formulação de cada estratégia com sua capacidade e forma de execução, almejando um alinhamento com as metas a serem alcançadas para aproximá-la de seus objetivos.

No momento em que o cenário se define, a empresa não será pega de surpresa, precisando configurar seus movimentos de forma apressada, para se ajustar às mudanças. Ou seja, não espera as mudanças para definir o rumo e, sim, define possibilidades de rumos para esperar as mudanças. Qualquer situação futura, dentre as quais os dirigentes imaginaram, que venha a se concretizar, será assimilada com mais tranquilidade, porque os dirigentes já pensaram sobre ela, antes mesmo de acontecer, isto é, montaram cenários.

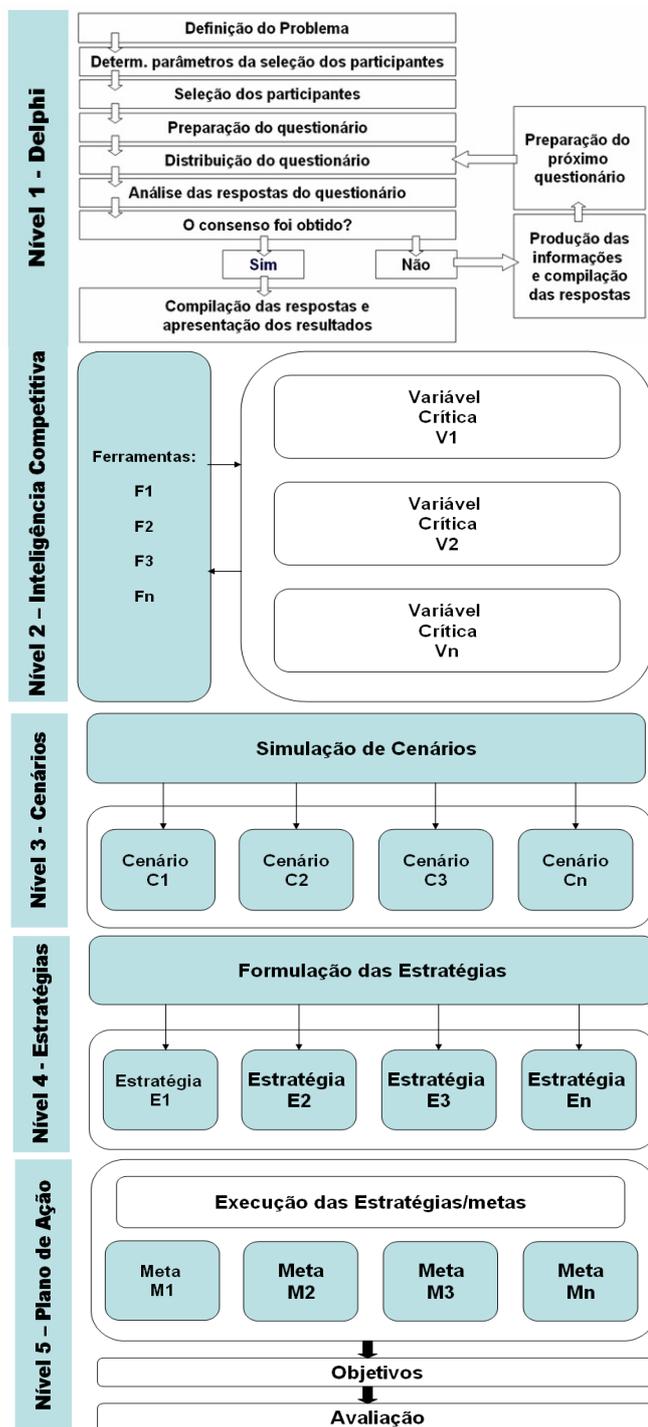
Isso significa que a estratégia pensada como a mais apropriada se encontrava traçada e a organização poderá utilizá-la conforme o plano de ação, com os ajustes que se fizerem necessários.

Na medida em que está sendo executada a estratégia, os dirigentes deverão acompanhar e avaliar os resultados para, sistematicamente, realimentar a inteligência competitiva, de acordo com as ferramentas escolhidas no nível dois,

atualizar o cenário no nível três, readequar as estratégias no nível quatro, para, então, preparar a execução do plano de ação no nível cinco.

Periodicamente, os dirigentes devem fazer uma avaliação global do sistema, retornando ao início e buscando atualizações que se fizerem necessárias nas variáveis críticas que moldaram seu sistema de simulação de cenários, aplicando novamente a *Delphi*.

Como forma de visualização para melhor compreensão de todas as etapas do processo, a Figura 1 apresenta o Modelo de Rojo para Simulação de Cenários.



**FIGURA 1** - Modelo Rojo para simulação de cenários

Fonte: Rojo (2006).

### 3 METODOLOGIA

Esta é uma pesquisa de caráter exploratório, do tipo estudo de caso, adequado quando se procura compreender, explorar ou descrever acontecimentos e

contextos complexos, nos quais estão simultaneamente envolvidos diversos fatores. Segundo Adelman, Jenkins e Kemmis (1976), o termo estudo de caso foi definido como “uma família de métodos de pesquisa cuja decisão comum é o enfoque numa instância”.

Os dados secundários foram coletados nos registros da organização, revista da empresa e bibliografia, os quais deram suporte aos dados primários, obtidos por meio de uma entrevista com o sócio diretor, na etapa inicial. Na fase seguinte, foram aplicados questionários de avaliação qualitativa aos dirigentes da organização e concorrentes do mesmo setor, obtendo informações sobre o modo de pensar dos entrevistados, utilizando-se o Método *Delphi*.

De acordo com Alvarenga, Carvalho e Escária (2007), o Método *Delphi* é utilizado para identificar tendências e eventos futuros, por meio de consulta a especialistas sobre o tema, pois considera que tais estimativas são mais precisas do que aquelas derivadas de um grupo de indivíduos isolados.

Os princípios distintivos do método *Delphi* são: a utilização de painéis de especialistas; o uso da intuição dos participantes; a interatividade; a garantia do anonimato das respostas; a não confrontação face a face; a apresentação de resultados qualitativos (na forma de relatórios, conclusões) e quantitativos; engloba elementos exploratórios; potencializa a ideia de que o futuro pode ser moldado ou construído (Alvarenga *et al.*, 2007).

Por ser de natureza intrinsecamente coletiva e participativa no processo de formulação de estratégia, aplicou-se o método de pesquisa qualitativa, a chamada pesquisa-ação, enquanto proposta de conhecimento e intervenção nas organizações (Thiollent, 1997), considerando que o principal objetivo da pesquisa-ação é investigar problemas e suas possíveis soluções (Gressler, 2003).

A escolha do modelo de Rojo (2006) para simulação de cenários foi motivada pelo caráter compilatório de diversos métodos. Cada método é utilizado no modelo de Rojo como uma ferramenta de diagnóstico, fazendo com que a aplicação resulte de possibilidades de cruzamento cognitivo pelo estrategista, a partir das perspectivas oferecidas por cada um dos métodos escolhidos pelo pesquisador, que avalia a necessidade e a capacidade do método em proporcionar o diagnóstico a partir das variáveis identificadas, anteriormente, na aplicação da *Delphi*.

O modelo oferece a condição de projetar o futuro de um setor composto por *players*, o que faz com que os interesses conflitantes sejam redirecionados para a

colaboração com o objetivo de entenderem o futuro do negócio e suas relações com as tendências.

A população pesquisada foi composta de dois proprietários, mais dois dirigentes de primeiro escalão que, também, participam das tomadas de decisões estratégicas da empresa Atacado Liderança. Além destes, pesquisou-se quatro dirigentes concorrentes, aqui tratados como 'dirigente do concorrente A, dirigente do concorrente B, dirigente do concorrente C e dirigente do concorrente D'. No total, oito pessoas formaram a população.

Na segunda etapa do estudo, foi aplicado o Modelo de Simulação de Cenários de Rojo (2006), somente com os dirigentes do Atacado Liderança.

#### **4 A APLICAÇÃO DO MODELO DE ROJO NO ATACADO LIDERANÇA**

O modelo foi aplicado, no período de junho a outubro de 2007, no Atacado Liderança em Cascavel, na região do oeste do Paraná.

##### **4.1 Nível 1: aplicação da técnica *Delphi***

Nesse nível, inicia-se o processo para obtenção das variáveis críticas que auxiliam na formação dos cenários da empresa. O primeiro questionário almejou identificar quais variáveis críticas os dirigentes dos Atacados de confecções consideram mais importantes para simular cenários. Nessa rodada, as variáveis foram apenas citadas livremente pelos participantes do painel, que colocaram, de forma direta, o que pensavam ser um composto ideal de variáveis. Como resultado da primeira rodada, identificaram-se 25 variáveis críticas.

O Quadro 1 apresenta o resultado da primeira rodada da *Delphi*.

#### **QUADRO 01 – Resultados da primeira rodada da *Delphi***

---

**Variáveis Críticas para simular cenários para atacado de confecções, segundo o painel composto por oito dirigentes dos atacados de confecções do oeste do Paraná**

---

Conhecimento das tendências da moda

---

Conhecimento do mercado em cada região

---

Rápida mudança da moda

---

Condições de prazo
Mercado de abrangência
Globalização
Preços competitivos
Cliente ainda não atendido
Cenário Econômico favorável
Mix de produtos
Marcas próprias
Oferecimento de conforto ao cliente em vários aspectos
Agilidade na entrega
Qualidade do atendimento
Estrutura financeira forte
Capacidade de criatividade de cada empresa
Seriedade e honestidade c/os clientes e fornecedores
Representante bem preparado p/atuar em cada região
Produto de qualidade
Exposição adequada dos produtos
Propaganda
Colaboradores
Comodidade e facilidade que o atacado oferece
Clima
Competitividade

Fonte: Dados da pesquisa.

Com as respostas obtidas, pôde-se compilar e montar a segunda rodada da *Delphi*, na qual foi mostrado o resultado (Quadro 1) para todos os especialistas e feita a segunda solicitação: dentre todas as variáveis citadas pelos demais dirigentes que compõem o painel de especialistas, assinale com X aquelas que se destacam como sendo as 5 variáveis críticas de maior importância na projeção de cenários para o setor de atacado de confecção. A seguir, ordene por importância, sendo: 5 para o mais importante, 4 para importante, 3 para média importância, 2 para pouco importante e 1 para o menos importante.

**TABELA 1 – Resultado da segunda rodada da *Delphi***

Variáveis Críticas	Respostas da Segunda Rodada								Peso Total
	A	B	C	D	L1	L2	L3	L4	
Conhecimento das tendências da moda	1	2	1	5	2	1	4	5	<b>21</b>
Conhecimento do mercado em cada região	2	1			1				<b>4</b>
Rápida mudança da moda									
Condições de prazo							1		<b>1</b>
Mercado de abrangência									
Globalização									
Preços competitivos			3		4		3		<b>10</b>
Cliente ainda não atendido									
Cenário Econômico favorável									
Mix de produtos	5	3	5	4	3	5		2	<b>27</b>
Marcas próprias							5	1	<b>6</b>
Oferecimento de conforto ao cliente em vários aspectos				1		2			<b>3</b>
Agilidade na entrega	3								<b>3</b>
Qualidade do atendimento	4	5		3	5	3	2	3	<b>25</b>
Estrutura financeira forte									
Capacidade de criatividade de cada empresa									
Seriedade e honestidade c/os clientes e fornecedores				2					<b>2</b>
Representante bem preparado p/atuar em cada região			2						<b>2</b>
Produto de qualidade		4	4			4			<b>12</b>
Exposição adequada dos produtos									
Propaganda									
Colaboradores								4	<b>4</b>
Comodidade e facilidade que o atacado oferece									
Clima									
Competitividade									

Fonte: Dados da pesquisa.

Na terceira rodada *Delphi*, os dirigentes receberam o retorno do resultado da segunda rodada com as cinco variáveis críticas mais relevantes apontadas pelos especialistas (Tabela 2). Com isso, perguntou-se aos dirigentes se com as cinco variáveis críticas seria possível projetar cenários para o setor de atacado de confecções.

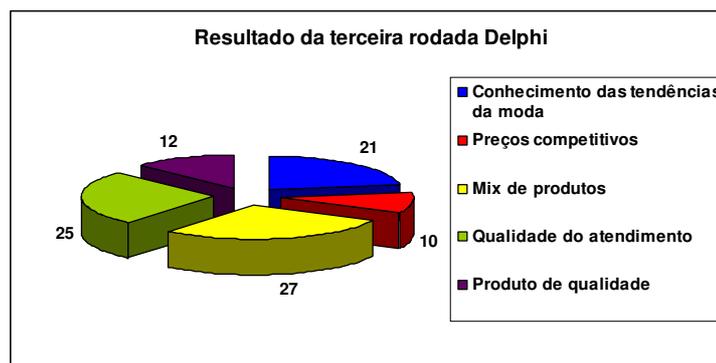
**TABELA 2 – Resultado da terceira rodada da *Delphi***

Variáveis Críticas (VC)	Somatório das notas atribuídas para as VC
Mix de Produtos	27
Qualidade do Atendimento	25
Conhecimento das Tendências da Moda	21
Produto de Qualidade	12
Preços Competitivos	10

Fonte: Dados da pesquisa.

Como todos os dirigentes concordaram com o resultado apresentado, ficou caracterizada a obtenção do consenso em relação às variáveis críticas para simular cenários. O Gráfico 01 mostra o resultado da terceira rodada *Delphi*. Assim, encerrou-se a participação do painel de especialistas, pois as aplicações da *Delphi* atingiram seu objetivo na terceira rodada.

**GRÁFICO 1 – Resultado da terceira rodada da *Delphi***



Fonte: Dados da pesquisa.

A partir do nível 2, a aplicação do modelo de Rojo foi feita somente com a perspectiva do Atacado Liderança.

#### 4.2 Nível 2: inteligência competitiva

A inteligência competitiva é formada conforme a escolha das ferramentas de diagnóstico estratégico, que alimentarão e retroalimentarão o sistema de informações para simular cenários.

Para gerar informações necessárias para que o Atacado Liderança iniciasse o processo de formulação de um sistema de inteligência competitiva, optou-se pela utilização das ferramentas Matriz BCG e a Análise SWOT, com a atenção

direcionada para a contemplação das variáveis críticas identificadas pelos especialistas no nível 1, da aplicação da *Delphi*: VC1-Mix de produtos; VC2 - Qualidade do atendimento; VC3 - Conhecimento das tendências da moda; VC4 - Produto de qualidade; e VC5 - preço Competitivo.

Utilizando a matriz BCG, cada quadrante da matriz foi preenchido a partir da variável *mix* de produtos e, com isso, pôde-se observar a taxa de crescimento do mercado e a participação relativa do Atacado Liderança nesse mercado.

A matriz BCG, representada na Figura 2, foi montada a partir de discussões com os dirigentes do Atacado Liderança.



**FIGURA 2** – Matriz BCG do portfólio de UEN do Atacado Liderança  
 Fonte: Dados da pesquisa.

Seguindo os parâmetros de taxa de crescimento do mercado (nesse caso específico o mercado foi delimitado pela variável *mix* de produtos, identificada pelo painel de especialistas) e a participação relativa do *mix* de produtos do atacado Liderança no mercado, pôde-se reconhecer o comportamento dos produtos e definir sua precisão na matriz BCG, configurando, assim, cada produto como uma UEN (Unidades Estratégica de Negócios), que precisa ter atenções diferenciadas no

momento de se formular estratégias para atuar no setor de confecções.

A Figura 2 mostra que no eixo vertical encontra-se identificada a taxa de crescimento do mercado, que é medida pela porcentagem de tempo (que foi de dois anos), o qual pode ser influenciado pelas condições econômicas, pelo comportamento do consumidor, pelo preço, pela tendência da moda e por outros fatores que se pode usar para a análise, de acordo com as respostas obtidas com o painel de especialistas, na fase de aplicação de ferramentas de diagnóstico.

O eixo horizontal representa quanto do mercado o produto possui de participação e visualiza-se a força de cada UEN no mercado, demonstrado pela sua participação relativa.

Analisando o enquadramento do fator importação de produtos chineses como ponto de interrogação, consegue-se observar que essa UEN se classifica como um negócio que possui uma alta taxa de crescimento no setor (VC1: *mix* de produtos e VC5: preço competitivo). As taxas altas são, em geral, percebidas no estágio introdutório de ciclo de vida do produto, no entanto, a importação de variado *mix* de produtos chineses ainda é uma incógnita para o Atacado Liderança, pois, depende muito da aceitação do cliente em relação ao produto.

Como uma UEN estrela, o Atacado Liderança identificou os produtos 'calça jeans' e 'camisaria de fabricação própria' como o que melhor representa um dos negócios que tem alta taxa de crescimento de participação de mercado. Esses produtos são reais perspectivas promissoras (VC1 e VC5), pois desde que se iniciou a fabricação própria, esses produtos tornaram-se grandes geradores de caixa.

A vaca leiteira está representada pela moda feminina e jeans feminino e masculino. Tais produtos podem ser reconhecidos como maduros e consolidados como sendo altos geradores de caixa. A procura por esses produtos é grande em nível nacional, pois clientes de vários estados são atraídos pelas novas tendências da moda em cada coleção (VC3: conhecimento das tendências da moda).

No último quadrante, encontram-se os produtos 'camiseta básica, com preço baixo' e 'calça jeans confeccionada com valor baixo', classificados como animal de estimação do Atacado Liderança (VC5: preço competitivo). Esses produtos são baixos geradores de caixa e não apresentam nenhuma perspectiva de crescimento, porém, são muito procurados pelos clientes, servindo como atrativos para outros produtos com alta participação de mercado.

Com a análise SWOT do setor de confecções do Atacado Liderança, pôde-se

identificar algumas **forças**. O setor de compras, segundo o dirigente, é o coração da empresa, pois é necessário comprar bem, para vender bem. O *mix* de produtos é diversificado e a concentração da variedade de opções num mesmo local, é um grande diferencial para atrair e conquistar clientes. O cliente consegue fazer suas compras com facilidade, agilidade e comodidade. O Quadro 02 apresenta o resultado da análise SWOT do Atacado Liderança.

**QUADRO 2 – Análise SWOT do Atacado Liderança**

<b>Forças</b>	<b>Fraquezas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- setor de compras (VC1, VC3, VC4 e VC5)</li> <li>- <i>mix</i> de produtos diversificado (VC1)</li> <li>- concentração do <i>mix</i> no mesmo local (VC1)</li> <li>- localização privilegiada</li> <li>- equipe de vendas interna e externa especializadas (VC2)</li> <li>- logística otimizada</li> <li>- fabricação própria (VC5)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- baixa sinergia da compra com a venda (VC1, VC3, VC4 e VC5)</li> <li>- fabricação própria deficitária (VC5)</li> <li>- espaço físico saturado (VC1)</li> <li>- deficiência no <i>mix</i> de produtos (VC1)</li> <li>- quadro de funcionários reduzido (VC2)</li> </ul>
<b>Ameaças</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- entrada de produtos chineses (VC1 e VC5)</li> <li>- instabilidade do mercado (VC5)</li> <li>- concorrente inicializa o processo de exportação (VC4)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- construir um marca com valor maior agregado (VC3 e VC4)</li> <li>- inserção de mais promotores terceirizados (VC2 e VC3)</li> <li>- importar produtos da China (VC1 e VC5)</li> <li>- exportação dos produtos de fabricação própria (VC4)</li> </ul>

Fonte: Dados da pesquisa.

A localização é privilegiada, pois Cascavel está situada na região oeste do Paraná, próxima às fronteiras do Paraguai e da Argentina, além da cidade de Foz do Iguaçu, que, somadas, possuem um fluxo de pessoas muito alto. Além disso, a BR 277 vai direto a essas localidades. Também, está próxima dos estados do Mato Grosso do Sul, de Santa Catarina, do Rio Grande do Sul e de São Paulo.

As equipes de vendas interna e externa são especializadas, recebem treinamentos continuamente, com objetivo de fidelizar os clientes e atrair novos. A empresa possui logística ajustada para facilitar a entrega para o cliente, utilizando veículos próprios e terceirizados, equacionando os custos com os benefícios. A empresa possui fabricação própria, nas áreas de camisaria, calça jeans feminina e masculina, bermuda jeans, saias jeans e edredons. Com isso, consegue sair da grande disputa de preços, o que, com certeza, é um dos maiores diferenciais do Atacado Liderança.

Em relação às **fraquezas**, é notória a identificação de alguns fatores, como a baixa sinergia entre o setor de compras e o de vendas, devido à deficiência apresentada por esses dois setores em relação à visão do objetivo almejado pela empresa, isto é, o ato da compra tem que ser uma venda garantida. Quando esse objetivo não é alcançado, o produto que não foi vendido resulta em mercadorias encalhadas e, conseqüentemente, a compra daqueles produtos torna-se um prejuízo para a empresa.

A fabricação própria é deficitária, pois, ainda, se faz necessário ter uma visão maior do foco em relação à rotina regular de trabalho, faltam facções adequadas, especializadas e de confiança no mercado para a área de costura. Além disso há a relutância das facções, que não querem parar a produção para costurar as peças piloto definidas. Outra questão é relacionada à adequação da lavanderia na lavagem e tingimento do lote, para que seja compatível com a peça piloto. É um planejamento e controle da produção constante para todas as atividades e as etapas a serem realizadas, pois um pequeno erro em um volume alto de produção ocasiona um desperdício muito grande do investimento.

O espaço físico encontra-se saturado para o volume de mercadoria que entra e para receber a demanda de clientes vindos de várias regiões do país. O espaço é apertado para atender os clientes, principalmente nos dias de demanda acima do normal. Essa variável também influencia o fator ergonômico, isto é, o espaço é pequeno também para a quantidade de funcionários que a empresa possui.

A deficiência no *mix* de produtos gera uma precariedade na comercialização de muitas marcas e produtos na empresa, ou seja, afeta a venda das mercadorias. O fator crucial gerador desse problema é a falta de espaço físico. Conseqüentemente, a escassez de variedade faz com que o cliente migre para a concorrência em busca de mais opções de produtos.

O quadro de funcionários está reduzido, o que acaba influenciando diretamente em vários setores, principalmente o das vendas, pois, devido ao pouco número de colaboradores, a empresa deixa a desejar quanto ao melhor atendimento a seus clientes.

A exportação ainda é uma variável de limitação para a empresa, pois, nota-se que há uma resistência da direção da empresa em relação ao mercado externo, o que resulta em uma oportunidade não explorada.

No que tange às **ameaças**, foi possível visualizar algumas situações, como a entrada de produtos chineses, o que é uma ameaça não só para o Atacado Liderança, como para indústria nacional em geral. No entanto, a empresa já tem uma estratégia em curso, que é a compra desses produtos, assim, essa ameaça converte-se em oportunidade.

Outra ameaça é a instabilidade do mercado, precisamente a instabilidade econômica do país, que seria uma ameaça a todas as empresas do setor. Entretanto, o Atacado Liderança está preparado para isso. Por exemplo, se houvesse um bloqueio das cadernetas de poupança em aspecto nacional, a política financeira adotada pela empresa Lider não seria atingida de forma direta, pois a empresa não deixa seu capital parado, ou seja, é reinvestido diariamente.

O concorrente que inicializar o processo de exportação ocasionará uma ameaça grande para o atacado, pois o mercado externo é muito promissor no setor têxtil e de confecções e o pioneiro na conquista desse mercado dará um passo muito à frente dos demais, tendo um retorno muito favorável em seu faturamento. A taxa de exportação, hoje, ainda é muito baixa, mesmo ficando entre os 20 maiores comerciantes de têxteis do mundo, o Brasil representa apenas 0,2% do comércio mundial. Ou seja, o setor têxtil e de confecção têm muitos clientes para conquistar no mercado externo.

Quanto às **oportunidades**, uma delas é a de construir uma marca de maior valor agregado. Essa poderá ser uma oportunidade generosa, pois o custo de fabricação será o mesmo, porém o que muda é o nicho de mercado, o conceito sobre o produto, o *status* que a marca proporciona ao cliente. Esse bem intangível eleva o valor da mercadoria, aumentando o lucro sobre o produto. O Atacado Liderança vem auxiliando na construção e ascensão de algumas marcas que distribui, mas, ainda, não teve a preocupação de consolidar os nomes das suas próprias produções como grife.

A inserção de mais promotores terceirizados é uma estratégia vantajosa na redução dos custos com funcionários para a empresa, já que o fornecedor disponibiliza um funcionário para trabalhar no seu cliente, o qual pode tomar

decisões relacionadas à programação de produção e aquisição de insumos. O promotor pode substituir as funções do comprador e do planejador no cliente e a função do vendedor no fornecedor. Esse sistema é chamado de *Just in Time II* (JIT II) e foi desenvolvido pela *Bose Corporation* com o intuito de estreitar a comunicação entre comprador e vendedor, reduzindo desperdícios e esforços redundantes, além de melhorar a capacidade de resposta do fornecedor (WANKE, 2007).

A importação de produtos da China é uma oportunidade, pois tem baixo custo e, no caso de confecção, não precisa de assistência técnica, tem venda fácil, produtos que atingem o consumidor de A a D, tem grande variedade de produtos e outras vantagens, como minimizar os efeitos da ameaça de entrada de produtos chineses através dos concorrentes.

A exportação dos produtos de fabricação própria é uma decisão estratégica crucial e, por ser um dos pioneiros nesse processo, contribuirá para o desenvolvimento e para o aumento dos lucros da empresa. A atitude de exportar atingirá outro nicho de mercado em grande ascensão nesse ramo de atividade.

De posse das análises BCG e SWOT, os dirigentes do Atacado Liderança passaram para o nível 3, no qual iniciaram a fase de simulação de cenários.

### **4.3 Nível 3: simulação de cenários**

Solicitou-se aos dirigentes destacar uma variável crítica para ser analisada para a simulação de cenários. A variável escolhida foi o 'mix de produtos'. Por ser considerada a variável crítica de maior importância, o mix de produtos é o fator que mais proporciona resultados positivos dentro da empresa Atacado Liderança.

O Quadro 03 apresenta a simulação de cenários para o ano de 2008. Os cenários apresentados na sequência foram simulados pelos dirigentes do Atacado Liderança com a colaboração dos pesquisadores, objetivando mediar a discussão de modo a mantê-los no direcionamento das análises, com base nos pontos citados, como sendo as variáveis críticas apontadas pelo painel de especialistas na aplicação da *Delphi*.

### QUADRO 3 – Simulação de cenários para 2008

<b>C1</b>	Entrada de produtos chineses pelos concorrentes, tornando inferior o impacto do <i>mix</i> de produtos do Atacado Liderança.
<b>C2</b>	Os principais atacados concorrentes (Pampa e Brascol) criam uma <i>Joint Venture</i> (sociedade entre duas empresas), para somar seus <i>mix</i> de produtos e minimizar o impacto dos importados.
<b>C3</b>	O <i>mix</i> de produtos do Atacado Liderança é ampliado pela importação direta de outros fornecedores asiáticos.

Fonte: Dados da pesquisa.

No contexto contemporâneo, como competidor, o Atacado Liderança atua como seguidor de concorrentes fortes em algumas áreas como: mudança no sistema de vendas, importação de produtos, confecções próprias.

#### 4.4 Nível 4: formulação das estratégias

Para formular as estratégias, usou-se de cada um dos cenários simulados, podendo, assim, ter a antecipação das possibilidades de acontecimentos e suas respectivas estratégias, conforme a aplicação com cada situação. O Quadro 04 mostra a formulação de estratégias em função do cenário simulado 1 (C1).

### QUADRO 4 – Formulação de estratégias em função do cenário simulado C1

Cenários Simulados	Estratégias Formuladas
<b>C1</b> <i>Mix</i> impactado pela entrada dos produtos chineses	<b>E1</b> Figura 1 - Compra de produtos chineses; Figura 2 - Aumento do <i>mix</i> de produtos; Figura 3 - Aumento da margem de contribuição; Figura 4 - Redução dos preços dos produtos; Figura 5 - Treinamento dos funcionários para o mercado de importação.

Fonte: Dados da pesquisa.

As estratégias formuladas perante o instável cenário impactado pela entrada de produtos chineses têm caráter de estratégias de competição, devido ao ambiente altamente competitivo e de baixa cooperação. A compra de produtos chineses pelo Atacado Liderança é uma forma de reduzir o impacto da ameaça e transformá-la em oportunidade.

O aumento do *mix* de produtos é mais um fator para atrair lojistas, pois, quanto mais opções de produtos, melhor se realiza uma compra, causando maior

satisfação do cliente em relação à empresa. O aumento da margem de contribuição faz com que a organização obtenha uma maior lucratividade da mercadoria sem aumentar seus preços, apenas eliminando os intermediários do negócio, como comissões para o agente ou importador, por exemplo.

A redução dos preços dos produtos é possível quando se tem um alto poder de negociação junto ao fornecedor, devido ao grande volume que se compra; outra alternativa é comprar direto da indústria, cortando o intermediário do vendedor, e com isso, reverter a comissão do representante do fornecedor em descontos em mercadorias para o Atacado Liderança, gerando outra vantagem competitiva muito forte no mercado.

O treinamento dos funcionários, no nível estratégico e tático, para o mercado de importação é muito importante, porque, assim, a empresa pode utilizar recursos próprios, não precisando contratar mais mão de obra especializada, reduzindo custos de contratação.

O Quadro 4 mostra a formulação de estratégias para o cenário simulado 2 (C2).

**QUADRO 5 – Formulação de estratégias em função do cenário simulado C2**

<p><b>C2</b> <b>Mix impactado por JOINT VENTURE de concorrentes.</b></p>	<p><b>E2</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1</b> O Atacado Liderança inicia exportação;</li> <li><b>2</b> Especialização dos gestores e funcionários para o comércio exterior;</li> <li><b>3</b> Aumento do espaço físico;</li> <li><b>4</b> Aumento do quadro de funcionários;</li> <li><b>5</b> Agregar valor ao produto;</li> <li><b>6</b> Investir em <i>designers</i>;</li> <li><b>7</b> Criar novos departamentos;</li> <li><b>8</b> Parceria com novas empresas;             <ol style="list-style-type: none"> <li>i) Investir nos <i>softwares</i> (programas) CAD/CAM.</li> </ol> </li> </ol>
--	---

Fonte: Dados da pesquisa.

Com a mínima representatividade do Brasil, de apenas 0,2% nas exportações mundiais, apostar no mercado externo é algo muito promissor, então, devido ao imenso espaço a ser explorado, o Atacado Liderança resolveu investir nessa área, com o objetivo principal de buscar mais clientes e aumentar seus lucros, desenvolvendo vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes.

A dinâmica competitiva atual requer conhecimento, capacidade e habilidade para administrar recursos financeiros, tecnológicos, produtivos e operacionais, tanto por parte dos gestores como de todo o efetivo da indústria. Nesse contexto, não é mais possível gerir apenas preço. Além disso, com a exportação, um fator importante para o ganho de competitividade é a qualificação e o treinamento dos gestores e dos funcionários, por isso a organização investirá na especialização de seus recursos humanos.

Devido à crescente demanda de clientes e a necessidade de aumentar o *mix* de produtos, a empresa aumentará a estrutura física para proporcionar maior conforto aos lojistas e seus funcionários e, também, conseguir aumentar sua variedade de produtos.

Com o aumento da demanda interna e externa, com a exportação, a ascensão das vendas, o aumento do quadro de funcionários é essencial para o Atacado Liderança.

O Atacado Liderança agregará valor ao produto através da criação de uma marca, pois a construção de uma imagem para o produto com ênfase em peculiaridades inerentes, como: qualidade, diversidade, inovação, contemporaneidade, *design* e identidade cultural, destaca valores chaves de competitividade para o mercado externo e interno também, sensibilizando agentes econômicos para as vantagens e benefícios da utilização dos valores imateriais. O valor da marca representará um veículo principal, pelo qual a empresa formará um relacionamento com seus clientes, pois eles serão atraídos apenas pelo nome da marca.

O Atacado Liderança contratará um *design* com especialidade em vestuário, buscando uma proposta nova de moda. O *design* está relacionado ao segundo valor mais significativo de um produto. Trabalhar com a gestão de *designers* de moda é uma estratégia diferenciada para atender às exigências do mercado. Assim, será mais barato do que investir em novas tecnologias, pois o impacto e o retorno que esse investimento traz são maiores para o setor de vestuário. O *design* será parte integrante das estratégias de exportação e comércio, promovendo a imagem da empresa e melhorando a competitividade dos produtos.

A criação de novos departamentos será uma consequência da ampliação do espaço físico da empresa, do aumento do quadro de funcionários e principalmente

pela contratação de novos profissionais de novas áreas, obtendo maior profissionalização da organização.

A parceria com novas empresas será no sentido de ampliar o banco de dados de seus fornecedores para aumentar as opções de mercadorias e outra parceria crucial será com outro atacado ou indústria para formar uma *joint venture*, para expandir as vendas e aumentar o poder de negociação no mercado internacional.

Investir nos *softwares* CAD e CAM trará benefícios na fabricação dos produtos, como: redução no tempo do processo produtivo, minimização de desperdício de tecido, flexibilidade para alteração de modelos, e conseqüentemente, a diminuição de custo devido à precisão dessa tecnologia. A redução do ciclo de tempo envolvido na concepção, produção e distribuição de produtos é essencial para a competitividade das empresas.

O Quadro 6 mostra a formulação de estratégias para o cenário simulado 3 (C3).

#### QUADRO 6 – Formulação de estratégias em função do cenário simulado C3

<b>C3</b> <b>Mix impactado pela importação direta.</b>	<b>E3</b> <b>1</b> Ser pioneiro na compra de produtos de outros países asiáticos; <b>2</b> Aumento do <i>mix</i> de produtos; <b>3</b> Treinamento dos funcionários para o mercado de importação; <b>4</b> Parceria com novos guias de compras de outras regiões e contratar mais vendedores externos para as regiões mais distantes ainda não visitadas; e) Redução dos preços dos produtos.
---	--

Fonte: Dados da pesquisa.

O Atacado Liderança pretende ser pioneiro na compra de produtos de países asiáticos com a estratégia de diferenciação, de diversos produtos diferentes daqueles dos outros concorrentes e, com isso, ser o primeiro a chegar com as novidades para seus clientes. Com a busca de mercados para a importação, a empresa aumentará o *mix* de produtos para melhor atender seus clientes, que buscam por mais opções e novidades.

Outra estratégia é fazer parcerias com novas empresas de guias de compras para abranger regiões ainda não exploradas pelo Atacado Liderança. Contratar mais vendedores externos com objetivo de atender clientes de regiões mais distantes, que têm dificuldades de vir até a empresa devido ao longo trajeto fará com que os vendedores externos possam atender esses clientes com um amplo mostruário de

mercadorias do Atacado e catálogos e, com isso, os lojistas não precisarão se deslocar e enfrentar longas e cansativas viagens.

Com a vinda de mercadorias asiáticas com baixo custo, a empresa também repassará o baixo preço para seus produtos, atraindo clientes com a estratégia de preço baixo.

#### 4.5 Nível 5: plano de ação

O plano de ação na forma de estratégias alinhadas com as metas para cada um dos três cenários simulados pelo Atacado Liderança são apresentados, na sequência. O Quadro 07 mostra o alinhamento das estratégias com as metas do cenário simulado 1 (C1).

**QUADRO 7 – Alinhamento das estratégias com as metas (C1)**

Estratégias Formuladas (E)	Metas (M)
<p><b>E1</b></p> <p>Compra de produtos chineses;            Aumento do <i>mix</i> de produtos;            Aumento da margem de contribuição;            Redução dos preços dos produtos; e            Treinamento dos funcionários para o mercado de importação.</p>	<p><b>M1</b></p> <p><b>APÊNDICE A</b> - Comprar um volume maior de produtos da China com custo baixo em março de 2008, minimizando o impacto da entrada de mercadorias chinesas pelos concorrentes;  <b>APÊNDICE B</b> - Aumento do <i>mix</i> de produtos através de parcerias com mais fornecedores para o início do mês de agosto de 2008;  <b>APÊNDICE C</b> - Aumento da margem de contribuição através da importação direta para março de 2008;  <b>APÊNDICE D</b> - Redução dos preços dos produtos devido a entrada de produtos chineses e ao poder de negociação junto aos fornecedores, e também reverter a comissão do representante do fornecedor em descontos nas mercadorias, a partir do mês de março de 2008; e  <b>APÊNDICE E</b> - Iniciar um programa de treinamento para os funcionários voltado para o mercado de importação em dezembro de 2007.</p>

Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação às metas, a compra de um volume maior de mercadorias, vindo da China será realizada em março de 2008, por causa do pico das vendas nesse período, devido à época da coleção de inverno.

A empresa aumentará o *mix* em agosto de 2008, porque, nessa data, as novas instalações do Atacado Liderança estarão prontas e terá espaço suficiente para o aumento do volume de mercadorias.

O aumento da margem de contribuição ocorrerá em março de 2008, por meio da importação direta, pois a mercadoria será comprada de forma direta com os despachantes. Com isso, não se tem custos com as comissões desses intermediários e, conseqüentemente, a empresa pode aumentar a margem de contribuição dos seus produtos importados a partir de tal fator. Por exemplo, se a compra de um produto, passando por um importador era de R\$ 20,00 e essa mercadoria é revendida por R\$ 25,00, comprando direto o custo é R\$ 10,00 e o preço de revenda continua sendo R\$ 25,00. Assim, a margem de contribuição passará de R\$ 5,00 para R\$15,00.

Serão feitas promoções dos produtos vindos da China, com as mercadorias de baixos custos. A comissão do vendedor da indústria será revertida em descontos nos produtos, os quais serão repassados para as mercadorias, reduzindo seus preços, a partir do mês de março de 2008, como forma de atrair os lojistas.

O programa de capacitação para os funcionários, devido ao mercado de importação, começará em dezembro de 2007, para que eles estejam preparados para as atividades de importação.

O Quadro 08 mostra o alinhamento das estratégias com as metas do cenário 2 (C2).

**QUADRO 8 – Alinhamento das estratégias com as metas (C2)**

Estratégias Formuladas	Metas
<p><b>E2</b></p> <p>Índice A - O Atacado Liderança inicia exportação;</p> <p>Índice B - Especialização dos funcionários para o comércio exterior;</p> <p>Índice C - Aumento do espaço físico;</p> <p>Índice D - Aumento do quadro de funcionários;</p> <p>Índice E - Agregar valor ao produto;</p> <p>Índice F - Contratar <i>designers</i></p> <p>Índice G - Criar novos departamentos; e</p> <p>Índice H - Parceria com novas empresas.</p>	<p><b>M2</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. O Atacado Liderança inicia exportação da sua fabricação própria com valor agregado em janeiro de 2009;</li> <li>2. Implantação de um programa de treinamento para os gestores e funcionários voltado para o mercado de exportação em julho de 2008;</li> <li>3. Aumento do espaço físico de 15.000m<sup>2</sup> para 70.000m<sup>2</sup> para julho de 2008, através das novas instalações;</li> <li>4. Devido o aumento do espaço físico, será possível aumentar também o número de colaboradores na empresa para julho de 2008;</li> <li>5. Os investimentos no setor de fabricação para agregar valor ao produto serão realizados em agosto de 2008;</li> <li>6. Contratar <i>designers</i> em agosto de 2008;</li> <li>7. Criar novos departamentos em agosto de 2008;</li> <li>8. Parcerias com novas empresas do mesmo setor para o mercado externo e empresas de outros setores que poderão auxiliar no desenvolvimento do <i>shopping</i> Liderança para junho de 2008; e</li> <li>9. Investir nos <i>softwares</i> CAD/CAM em agosto de 2008.</li> </ol>

Fonte: Dados da pesquisa.

O Atacado Liderança começará exportar em janeiro de 2009, período em que a fabricação das confecções próprias estará com uma estrutura mais forte para poder agregar o valor da marca nos seus produtos. Com a estratégia de diferenciação para o mercado internacional, será implantado, em julho de 2008, um programa de treinamento para os colaboradores da empresa, para que os funcionários e os gestores estejam preparados para as exigências do mercado internacional.

A empresa construirá uma nova sede com espaço físico de 70.000m<sup>2</sup> para que seja possível a realização de outros projetos almejados pelos dirigentes do Atacado Liderança. Como a ampliação do atacado ficará pronta em julho de 2008, a contratação de mais colaboradores só será possível neste período.

Os investimentos na fabricação para agregar valor ao produto serão realizados em agosto de 2008 com a contratação dos *designers* para personalizar as peças. Criar-se-ão novos departamentos nessa mesma data além da contratação de profissionais para essas áreas, como departamento de *designers*, departamento de exportação, dentre outros.

O Atacado Liderança fará parcerias com as empresas do mesmo setor (*joint venture*), para formar uma aliança estratégica, em junho de 2008, para enfrentar o competitivo mercado externo e conquistar a maior fatia de mercado em suas negociações nas exportações. Deve, também, formar parcerias com empresas de outros setores, como restaurantes, hotéis, atacados de armarinhos e outras empresas que possam contribuir para o desenvolvimento do *shopping* Atacado Liderança, em junho de 2008.

O Quadro 9 mostra o alinhamento das estratégias com as metas do cenário 3 (C3).

**QUADRO 9 – Alinhamento das estratégias com as metas (C3)**

Estratégias Formuladas	Metas
<p><b>E3</b></p> <p>5 Ser pioneiro na compra de produtos de outros países asiáticos;</p> <p>6 Aumento do <i>mix</i> de produtos;</p> <p>7 Treinamento dos funcionários para o mercado de importação;</p> <p>8 Parceria com novos guias de compras de outras regiões;e</p> <p>9 Redução dos preços dos produtos.</p>	<p><b>M3</b></p> <p>a) Comprar produtos de outros países asiáticos como a Índia, Hong Kong, aumentando a variedade dos produtos, com o sistema de importação direta para agosto de 2008;</p> <p>b) Aumento do <i>mix</i> de produtos através de parcerias com mais fornecedores para o início do mês de agosto de 2008;</p> <p>c) Iniciar um programa de treinamento para os funcionários voltado para mercado de importação em dezembro de 2007;</p> <p>d) Buscar parcerias com novos guias de compras de outros estados para julho de 2008; e</p> <p>e) Redução dos preços dos produtos através da compra de mercadorias vindas de países asiáticos com baixo custo, para agosto de 2008.</p>

Fonte: Dados da pesquisa.

A empresa comprará produtos de países asiáticos, como a Índia e Hong Kong, fazendo parcerias com fornecedores desses países para ampliar o *mix* de produtos e aproveitar os custos baixos da mercadoria, por meio da importação direta, em agosto de 2008.

Em dezembro de 2007, o Atacado Liderança investirá em treinamentos, palestras e cursos, para os colaboradores estarem aptos para exercerem as atividades de importação, quando a empresa iniciar suas negociações com o mercado asiático.

**4.6 Resultados da aplicação do modelo de Rojo no Atacado Liderança**

Em entrevista semiestruturada realizada em outubro de 2012, pôde-se perceber os impactos da aplicação do modelo de simulação de cenários e as estratégias formuladas, de acordo com as metas estabelecidas.

O cenário que se configurou como realidade foi o C3: “O *mix* de produtos do Atacado Liderança é ampliado pela importação direta de outros fornecedores asiáticos”.

Como o comportamento das variáveis críticas levaram os acontecimentos ao C3, as estratégias formuladas correspondentes (E3) foram implementadas e as metas (M3) foram todas alcançadas, com destaque para a importação de produtos asiáticos, que levaram à ampliação do *mix* de produtos, à redução dos custos, ao aumento de área física, ao crescimento do número de funcionários, à implantação de programa continuado de treinamento e se encontra em fase de avanço de

abrangência geográfica de clientela, por meio de parcerias com guias de compristas de outros estados.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao final do estudo sobre o tema, durante o qual se manteve o foco na busca de soluções práticas e úteis para a organização em estudo, pôde-se avaliar os esforços e resultados de forma positiva.

O objetivo proposto pelo estudo foi aplicar o modelo de simulação de cenários de Rojo, visando melhorar a gestão estratégica, por meio de cenários prospectivos, foi cumprido, dando suporte para a elaboração de estratégias competitivas.

Certas dificuldades limitantes na aplicação da pesquisa puderam ser contornadas já no início. Na primeira rodada da Delphi, os especialistas, que são concorrentes entre si, ficaram visivelmente em postura defensiva para apontar as variáveis críticas, pois sabiam que a informação iria para os concorrentes. Mas, como não se trata da primeira aplicação, por parte dos pesquisadores, tal situação já fora vivenciada e foi contornado com a seguinte postura: o entrevistado forneceu ao menos uma variável na primeira rodada e recebeu, ao final da rodada, todas as variáveis apontadas pelos demais participantes da pesquisa, fazendo com que se sentisse beneficiado com as informações.

Na segunda rodada da Delphi, foi possível contar com uma postura mais aberta dos especialistas, pois sentiram que se tratava de uma negociação colaborativa, a qual resultaria em rápida ampliação de sua visão de futuro, a partir de uma alimentação dos próprios concorrentes, que são diretamente influenciados e influenciadores da dinâmica competitiva do mercado regional. Daí em diante, conquistada a confiança, a participação dos concorrentes foi de total cooperação para a finalização da aplicação do primeiro nível do modelo de simulação de cenários de Rojo.

Com a dinâmica do mercado de confecções e o crescente número de entrantes no setor atacadista de confecções, este estudo salienta a importância de projetar o futuro da empresa Atacado Liderança. Desta forma, a organização necessita conhecer as variáveis críticas que ajudarão a formar uma visão de futuro

que possibilite a construção de cenários mais confiáveis e, por consequência, formular estratégias para obter melhor resultado em um ambiente competitivo.

No entanto, para que esses objetivos possam ser alcançados, é importante a aplicação do modelo de simulação de cenários, como o de Rojo, pois com isso a empresa pode estar preparada para as mudanças ou acontecimentos do setor, otimizando suas oportunidades e aumentando sua participação no mercado.

Como resultado para o Atacado Liderança, a aplicação do modelo de simulação de cenários contribuiu no aspecto estratégico do processo decisório, pois as análises de possíveis alternativas levaram aos processos cognitivos decisórios mais voltados para a antecipação dos acontecimentos, já que o modelo leva à obtenção das variáveis específicas do mercado em questão a partir dos *players*, sem considerar o cruzamento das informações com notícias midiáticas, valorizando mais o conhecimento dos gestores que perfizeram o painel de especialistas.

## REFERÊNCIAS

Adelman, C.; Jenkins, D. & Kemmis, J. (1976). Re-thinking case study: notes from the second Cambridge Conference. *Cambridge Journal of Education*, 1(1), 139-50.

Alvarenga, A.; Carvalho, P. S. de & Escária, S. C. (2007). *Delphi: método e aplicações* (Documento de trabalho nº 5). Lisboa: Departamento de Prospectiva e Planeamento e Relações Internacionais. Recuperado em outubro de 2012 em <[www.dpp.pt](http://www.dpp.pt)>.

Andrews, K. R. (1991). The concept of corporate strategy. In Mintzberg, H.; Quinn, J. B. *The strategy process, concepts, contexts, cases* (2. ed., p. 44). New Jersey: Prentice-Hall.

Bethlem, A. de S. (2002). *Estratégia empresarial: conceitos, processos e administração estratégica*. (4. ed.). São Paulo: Atlas.

Bertero, C. O. (1995, mar./abr.). Rumos da estratégia empresarial. *RAD LIGHT*, São Paulo, FGV, 35(2), 20-25.

Buarque, S. C. (2003, fev.). *Metodologia e técnica de construção de cenários globais e regionais*. Textos para discussão [939] PEA.

Campus, J. A. (1998). *Cenário balanceado: painel de indicadores para a gestão estratégica dos negócios*. São Paulo.

Certo, S. C. & Peter, J. P. (1993). *Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégica*. São Paulo: Pearson Education do Brasil.

- Fahey, L. & Randall, R. M. (1999). *MBA curso prático de estratégia*. Rio de Janeiro: Campus.
- Fleury, P. F.; Wanke, P. & Figueiredo, K. F. (2000). *Logística empresarial: a perspectiva brasileira*. São Paulo: Atlas.
- Ghemawat, P. (2000). *A estratégia e o cenário dos negócios: textos e casos*. Porto Alegre: Bookman.
- Gressler, L. A. (2003). *Introdução à pesquisa: projetos e relatórios*. São Paulo: Loyola.
- Kopittke, B. H. & Casarotto Filho, N. (1998). *Análise de investimento: matemática financeira, engenharia econômica, tomada de decisão, estratégia empresarial*. (8. ed.). São Paulo: Atlas.
- Kotler, P. (2000). *Administração de marketing: a edição do novo milênio*. São Paulo: Prentice Hall.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2003). *Princípios de marketing*. (9 ed.) São Paulo: Prentice Hall.
- Marcial, E. C. (1999). *Aplicação da metodologia de cenários no Banco do Brasil no contexto da inteligência competitiva*. Dissertação de DEA. *Université de Droit et des Sciences d'Aix Marseille* (173 p.). França. Recuperado em outubro de 2012 de <[http://pee.mdic.gov.br/portalmDIC/arquivosdwnl\\_1197032205.pdf](http://pee.mdic.gov.br/portalmDIC/arquivosdwnl_1197032205.pdf)>.
- Marcial, E. C. & Grumbach, R. J. dos S. (2004). *Cenários prospectivos: como construir um futuro melhor* (2 ed.). Rio de Janeiro: FGV.
- Mariotto, F. L. (1991, abr./jun.). O conceito de competitividade da empresa: uma análise crítica. *Revista de Administração de Empresa*, 31(2), 37-52.
- Mintzberg, H. (1987, Fall). Five P's for strategy. *California Management Review*.
- Mintzberg, H.; Quinn, J. B. (1991). *The strategy process, concepts, contexts, cases* (2. ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Oliveira, D. de P. R. de (2001). *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e prática* (16. ed.). São Paulo: Atlas.
- Popcorn, F. (2002). *O dicionário do futuro: as tendências e expressões que definirão nosso comportamento*. Rio de Janeiro: Campus.
- Porter, M. E. (1999). *Competição: estratégias competitivas essenciais* (9 ed.). Rio de Janeiro: Campus.
- Porter, M. E. (1986). *Estratégia competitiva: Técnicas para análise da indústria e da concorrência*. (7 ed.). Rio de Janeiro: Campus.

Reibstein, D. J. & Chussil, M. J. (1999). Primeiro a lição, depois o teste: usando simulações para analisar e desenvolver estratégias competitivas. In Day, G. S. & Reibstein, D. J. *A dinâmica da estratégia competitiva*. Rio de Janeiro: Campus.

Rodrigues, A.; Rojo, C. A. & Bertolini, G. R. F. (2012, out.). Formulação de estratégias competitivas por meio de análise de cenários na construção civil. *Revista Produção*. [online]. 1-14.

Rojo, C. A. (2006). *Planejamento estratégico: modelo para simulação de cenários*. Cascavel, PR: Assoeste.

Schwartz, P. (2000). *A arte da visão de longo prazo: planejando o futuro em um mundo de incertezas*. São Paulo: Best Seller.

Thiollent, M. (1997). *Pesquisa-ação nas organizações*. São Paulo: Atlas.

Wright, P.; Kroll, M. J. & Parnell, J. (2000). *Administração estratégica: conceitos*. São Paulo: Atlas.

Zacarelli, S. B. (2000). *Estratégia e sucesso nas empresas*. São Paulo: Saraiva.