



[doi> 10.5585/iptec.v1i1.6](https://doi.org/10.5585/iptec.v1i1.6)

P

ROJETO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO A PARTIR DA SIMULAÇÃO DE CENÁRIOS: O CASO DE UM SUPERMERCADO DO PARANÁ.

¹Ana Carolina Mecabô Müller

²Guilherme Cavalli Waldow

³Pang Lien Hsu

⁴Claudio Antonio Rojo

RESUMO

O estudo apresenta um projeto de um plano de estratégias de crescimento para a empresa V. Müller e Cia. Ltda., utilizando o modelo de simulação de cenários proposto por Rojo (2006). De caráter exploratório, a pesquisa é um estudo de caso, com uma abordagem qualitativa, e uma amostra de seis dirigentes. O instrumento de coleta de dados é uma entrevista estruturada, utilizando-se da técnica Delphi. Como resultado, têm-se estratégias e ações elaboradas para cada um dos cenários simulados. Não se assegura assertividade, mas contribui para a geração de possibilidades que tornam mais segura a tomada de decisão.

Palavras-chave: Estratégias; cenários; crescimento.

ABSTRACT

The study presents a project of a strategic plan of growth for V. Müller e Co. Ltd., using the scenario simulation model proposed by Rojo (2006). The research is considered an exploratory study, and a qualitative case study, with a sample of six directors. The data collection instrument is a structured interview, using the Delphi technique. As a result, strategies and actions are developed for each of the simulated scenarios. Hits are not assured, but it contributes to the generation of possibilities for safer decision making.

Keywords: Strategies; Scenario; Growth.

¹ Auxiliar administrativo de um supermercado

Acadêmica de administração da Universidade Estadual do Oeste do Paraná - UNIOESTE - CAMPUS CASCAVEL

E-mail: ana_mecabo@hotmail.com (Brasil)

² Acadêmico de administração da Universidade Estadual do Oeste do Paraná - UNIOESTE - CAMPUS CASCAVEL e de direito da Univel

E-mail: guilhermecavalli@hotmail.com (Brasil)

³ Acadêmico de administração da Universidade Estadual do Oeste do Paraná - UNIOESTE - CAMPUS CASCAVEL

E-mail: panghsu@hotmail.com (Brasil)

⁴ Professor adjunto da Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE

Pós-Doutor pela Universidade de São Paulo - FEA / USP

E-mail: rojo_1970@hotmail.com (Brasil)





1 INTRODUÇÃO

A taxa de crescimento do mundo dos negócios está em ritmo acelerado em função das novas fronteiras encontradas e da velocidade de comunicação que as tecnologias de informação propiciam. Para chegar e se consolidar no topo, é necessário que as organizações mantenham seus desempenhos estratégicos, a fim de atualizar constantemente seu funcionamento de acordo com as inconstâncias do mercado (Celestino & Silva, 2011).

Uma estratégia bem elaborada é fruto do ato de planejar. O planejamento estratégico, de acordo com Machado (2012), corresponde a construção racional da estratégia por meio de um processo, dividido em um conjunto de etapas que envolvem a avaliação interna e externa, a escolha de estratégias, e a elaboração de um plano de ação, com de mecanismos de controle.

O processo de planejamento e gestão das estratégias envolve uma reflexão sobre o futuro da organização. Neste contexto, surge à prospecção de cenários futuros, uma ferramenta que proporciona ao gestor maior segurança na tomada de decisão, uma vez que possíveis cenários são elaborados e, as estratégias mais adequadas a cada um deles também são pensadas (Brandalise, Rojo, Mata & Souza, 2012).

A empresa estudada é V. Müller e Cia. Ltda., com nome fantasia Super Maria Luiza, que atua no segmento supermercadista desde 1989, em Cascavel – Paraná. A organização iniciou suas atividades em um ambiente alugado de 180m² e hoje, conta com sede própria de 2160m², inaugurada em 2011. Possui cerca de 32 colaboradores, e dois sócios, o diretor geral e o diretor financeiro, que são os responsáveis pela gestão do empreendimento.

As estratégias organizacionais atuais, na empresa em estudo, são formuladas como reação aos movimentos de mercado e da concorrência, sem planejamento e análise das tendências do setor. Sendo que, com o porte que a empresa tem hoje, é essencial planejamento estratégico das ações para continuar crescendo.

Assim, este estudo, por meio da simulação de cenários aplicada a metodologia proposta por Rojo (2006), buscou fornecer à administração do Super Maria Luiza, tanto um plano de estratégias de crescimento com intuito de facilitar e tornar mais segura à tomada de decisão em relação às futuras expansões da empresa, como também fornecer uma metodologia estruturada, para ser incorporada no seu processo de planejamento empresarial.



2.1 CENÁRIOS

Em vista de que o ambiente dos negócios está sempre em mudança, à organização precisa continuamente rever sua estratégia, entendendo e se preparando para o futuro. Para Brandalise et al. (2012), a simulação de cenários é um mecanismo gerencial, que tem o objetivo de construir futuros mais interativos e melhores, diante a esse ambiente de incertezas.

Serra, M. C. S. Torres, A. P. Torres e Ferreira (2012), conceituam a ferramenta de cenários como uma possibilidade abrangente de futuro, desenvolvida segundo um metodologia predefinida, para auxiliar as empresas na tomada de decisão estratégica. O contexto de elaboração vai além de pesquisas de mercado e identificação das tendências setoriais, desenvolvendo uma análise aprofundada da realidade e uma antecipação dos possíveis estados futuros.

Para Silva e Kopittke (2002), o futuro das organizações não pode ser previsto, pois é fruto das decisões presentes, mas por meio da simulação de cenários, tem-se a transformação das incertezas em riscos calculados. Para a construção dos cenários, a metodologia utilizada fica a critério dos executivos da empresa, mas é comum a todos os métodos a necessidade do conhecimento das variáveis que impactam diretamente nos resultados da organização.

A metodologia escolhida para simulação de cenários nesta pesquisa foi o modelo Rojo, por ser flexível e dinâmico, além de contemplar diversas possibilidades. Para o desenvolvimento desse método é necessário a aplicação de ferramentas estratégicas, como a matriz BCG e análise SWOT, conceituadas no Quadro 1.

Matriz BCG	A matriz de portfólio BCG é uma ferramenta simples, dinâmica, estratégica e integrada, que em quatro categorias facilita a classificação das unidades estratégicas de negócio, compreendendo simultaneamente os recursos necessários para manter o equilíbrio organizacional desejado, possibilitando a geração de estratégias eficientes, e considerando as especificações de cada produto para a tomada de decisão (Oliveira, 2012). É baseada em duas variáveis, que são a participação relativa de mercado, representada pelo eixo horizontal; e o crescimento do setor de atuação, representado pelo eixo vertical. É composta por quatro quadrantes conhecidos como: estrela - alta participação e alto crescimento do setor; vaca leiteira - alta participação e baixo crescimento; animal de estimação – baixo crescimento e baixa participação; e, o ponto de interrogação – alto crescimento e baixa participação (Wright, Kroll & Parnell, 2010)
-------------------	--





Análise SWOT	<p>É uma importante ferramenta para o levantamento das características do ambiente geral da empresa, a análise SWOT tem por significado de suas siglas, forças (<i>streghts</i>) e fraquezas (<i>weaknesses</i>), relacionadas ao ambiente interno; e oportunidades (<i>opportunities</i>) e ameaças (<i>threats</i>), do ambiente externo (Hoss <i>et al.</i>, 2012).</p> <p>O método SWOT é relevante no processo de um planejamento estratégico flexível, sendo um procedimento que permite que se ressalte os pontos fortes, se minimize os pontos fracos, se evite as ameaças externas e, se aproveite as oportunidades do mercado, com ações rápidas que agregam na competitividade da empresa (Vanti, Lindstaedt, Miotto, Pugues & Muraro, 2007).</p>
---------------------	--

Quadro 1 - Ferramentas estratégicas

Fonte: Elaborado pelos autores (2013)

3 METODOLOGIA

O presente estudo é de caráter exploratório e foi realizado na empresa V. Müller e Cia. Ltda., localizada na Rua José Caldart, nº 1038, Jardim Maria Luiza, Cascavel – Paraná.

Segundo Marconi e Lakatos (2011), a pesquisa corresponde a um estudo de caso, com uma abordagem qualitativa, ou seja, não empregou instrumentos estatísticos. Um estudo de caso qualitativo visa reunir o maior número de informações detalhadas, a fim de descrever sobre a complexidade de uma situação ou apreender sobre um determinado fato.

Para simulação de cenários foi utilizado o modelo proposto por Rojo (2006), que é desenvolvido em cinco níveis. No primeiro nível, tem-se o emprego da técnica Delphi, a fim de se obter junto dos especialistas do setor estudado, variáveis críticas relevantes no processo de simulação de cenários. Ela é composta pelas etapas que iniciam com a definição do problema a ser solucionado; passando a seleção dos participantes; em seguida, preparação e realização do instrumento de pesquisa; e análise para verificar se um consenso foi obtido. Em caso negativo, o instrumento é refeito para uma próxima rodada de perguntas; e caso positivo, compilam-se as respostas, para iniciar o processo de modelagem.

Nesta pesquisa, a seleção dos especialistas para a realização da técnica Delphi partiu de um universo de 716 supermercados situados no Paraná. A população objeto de estudo foi de 16 supermercados, localizados em Cascavel – Paraná, todos com porte semelhante ou superior a empresa estudada, ou seja, com mais de quatro check-outs e com faturamento superior a R\$ 600.000,00/mês. A amostra foi de seis especialistas de supermercados, que corresponde a um dos gestores da empresa em estudo, o diretor geral, e cinco gestores de empresas concorrentes, sendo os concorrentes selecionados em conjunto com os diretos da V. Müller e Cia. Ltda.

A partir do nível 2 do modelo Rojo (2006), a perspectiva de estudo é feita somente em relação a empresa estudada, o que encerra a participação dos dirigentes de empresas concorrentes.





Este nível corresponde a inteligência competitiva, a etapa em que se desenvolve as ferramentas de diagnóstico estratégico relacionadas as variáveis críticas levantadas no nível 1. A matriz BCG e a análise SWOT são exemplos desse ferramental. No nível 3 acontece a simulação de cenários, que correspondem a possíveis alterações contextuais ou atividades da concorrência. Em sequência, segue o nível 4, em que são formuladas as estratégias em função dos cenários propostos. E por fim, o nível 5 é o ajuste das estratégias formuladas com a execução, ou seja, a formulação de um plano de ação, com metas estabelecidas para cada uma das estratégias formuladas.

Para a coleta de dados nos níveis do modelo Rojo, utilizou-se da entrevista estruturada, definida por Appolinário (2012), como um procedimento que envolve o encontro do entrevistado e do entrevistador, em que as informações a serem coletadas estão estipuladas em um roteiro estabelecido. A entrevista coletou os dados primários, e os dados secundários foram obtidos por meio de registros da empresa, informações comerciais e revistas.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

O modelo Rojo de simulação de cenários foi aplicado no período de junho a agosto de 2013, na empresa V. Müller e Cia. Ltda., um supermercado de Cascavel – Paraná.

Os tópicos que seguem descrevem as ações de cada etapa de execução dos níveis do modelo que compõem a pesquisa. Apresentam-se de maneira segmentada e linear, iniciando com a técnica Delphi, em um processo que visa identificar quais variáveis que auxiliam na construção de cenários de crescimento do setor supermercadista.

4.1 APLICAÇÃO: NÍVEL 1 – TÉCNICA DELPHI: IDENTIFICAÇÃO DAS VARIÁVEIS CRÍTICAS

No nível 1, com a aplicação da técnica Delphi, o problema de pesquisa a ser solucionado é identificar junto aos especialistas do setor supermercadista as variáveis críticas para simular cenários. Os dirigentes convidados dos supermercados concorrentes à empresa objeto de estudo foram selecionados em conjunto com o dirigente da V. Müller e Cia. Ltda., que solicitou que não fossem divulgados os nomes e organizações dos convidados.

Na primeira rodada da Delphi, os entrevistados citaram livremente as variáveis que consideravam importantes para a projeção de cenários no setor supermercadista. O resultado dessa rodada foi uma relação de 18 variáveis, segundo apresentadas no Quadro 2.





Variáveis críticas	
Abastecimento e exposição adequada dos produtos	Localização
Colaboradores	Marca própria
Comércio eletrônico	Marketing
Concorrência	Mix de produtos
Conhecimento do mercado	Parcerias
Controle dos custos	Poder de negociação
Estrutura financeira forte	Preços competitivos
Estrutura física	Qualidade do atendimento
Imagem	Qualidade dos produtos

Quadro 2 –Resultado da primeira rodada da Delphi

Fonte: Pesquisa aplicada (2013)

Com os resultados da primeira rodada da Delphi, pode-se compilar e montar a segunda rodada, em que o resultado da primeira rodada (Quadro 2) foi mostrado aos especialistas. A solicitação então foi que cada um escolhesse as cinco variáveis que considerasse mais importantes na projeção de cenários para o setor supermercadista. Depois que elegeu as cinco principais variáveis, a solicitação era que ordenasse em grau de importância o conjunto escolhido, sendo 5 para a mais importante, 4 para a importante, 3 para a de média importância, 2 para a de pouca importância e 1 para a menos importante.

A Tabela 1 apresenta o resultado obtido na segunda rodada da Delphi.

Tabela 1 – Resultado da segunda rodada da Delphi

Variáveis críticas	Respostas da Segunda Rodada						Peso total
	A	B	C	D	E	F	
Abastecimento e exposição adequada dos produtos				3			3
Colaboradores	5						5
Concorrência			3				3
Conhecimento do mercado	3	2	5	2	5	3	20
Estrutura financeira forte	1	5				5	11
Estrutura física						4	4
Localização	4	4		1	1		10
Marketing						1	1
Mix de produtos			4	5			9
Parcerias		1	2				3
Poder de negociação	2	3					5
Preços competitivos				4	2		6
Qualidade do atendimento			1		4	2	7
Qualidade dos produtos					3		3

Fonte: Pesquisa aplicada (2013)

Com a segunda rodada da Delphi concluída, passou-se a terceira rodada, que consistiu em primeiramente apresentar o resultado da segunda rodada aos entrevistados (Tabela 1). Perguntou-se





então ao painel de especialistas se com as cinco variáveis críticas com maior pontuação, seria possível simular cenários para o setor supermercadista. A Tabela 2 apresenta o resultado da terceira rodada da Delphi, uma vez que todos os especialistas concordaram com seleção das variáveis críticas.

Tabela 2 – Resultado da terceira rodada da Delphi

Variáveis críticas (VC)	Peso
Conhecimento do mercado	20
Estrutura financeira forte	11
Localização	10
Mix de produtos	9
Qualidade do atendimento	7

Fonte: Pesquisa aplicada (2013)

O consenso encerrou a participação dos especialistas das empresas concorrentes, pois a Delphi atingiu o objetivo proposto. Seguiu-se para o segundo nível de aplicação do modelo Rojo, que a partir de então, tem-se somente a perspectiva da empresa objeto de estudo.

4.2 APLICAÇÃO: NÍVEL 2 – INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

A inteligência competitiva corresponde ao nível de aplicação em que são determinadas as ferramentas de diagnóstico estratégico que alimentarão e retroalimentarão com informações para todo o sistema de simulação de cenários. As ferramentas escolhidas foram a matriz BCG e a análise SWOT, com foco direcionado para a contemplação das variáveis críticas apontadas no nível 1 de aplicação pelos especialistas.

- a) VC1: conhecimento do mercado
- b) VC2: estrutura financeira forte
- c) VC3: localização
- d) VC4: mix de produtos
- e) VC5: qualidade do atendimento

4.2.1 ANÁLISE POR MATRIZ BCG DO SETOR SUPERMERCADISTA DA V. MÜLLER E CIA. LTDA.



Aplicando a ferramenta desenvolvida pelo Boston Consulting Group, a matriz BCG foi utilizada para análise no setor supermercadista a partir da variável crítica mix de produtos, VC4, a fim de observar os fatores taxa de crescimento e participação relativa de mercado na perspectiva dos produtos da V. Müller e Cia. Ltda. A Figura 1 apresenta a matriz BCG, montada a partir de uma entrevista entre os pesquisadores e o dirigente da empresa estudada.

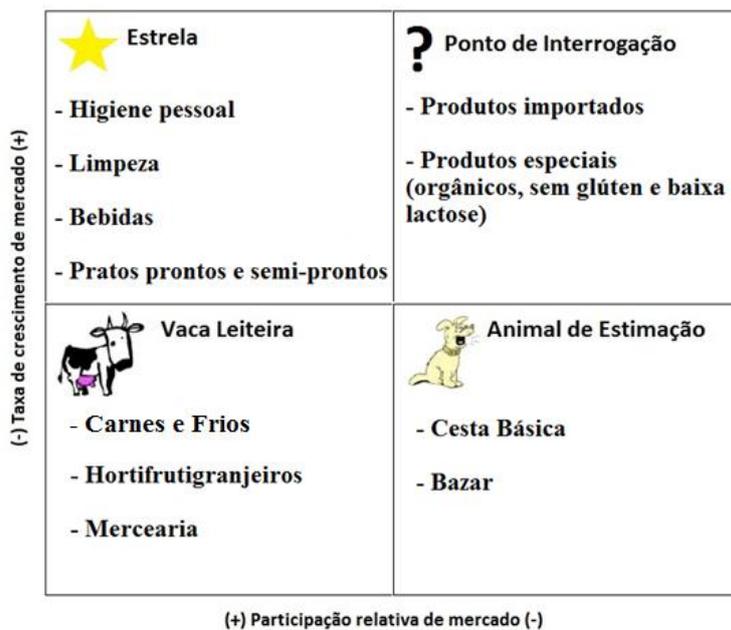


Figura 1 – Matriz BCG da V. Müller e Cia. Ltda.

Fonte: Pesquisa aplicada (2013)

Com a classificação das famílias de produtos em cada um dos quadrantes da matriz BCG, é possível dar um tratamento diferenciado para a formulação das estratégias de atuação no mercado, dando ênfase aos produtos estrela, acompanhando periodicamente os produtos vaca leiteira e ponto de interrogação, e reduzindo recursos nos produtos animal de estimação.

4.2.2 ANÁLISE SWOT DO SETOR SUPERMERCADISTA DA V. MÜLLER E CIA. LTDA.





A aplicação da ferramenta SWOT ocorreu por meio do levantamento de informações junto aos dirigentes da empresa, dados de revistas específicas do setor supermercadista e por meio da observação. O Quadro 3 apresenta a análise SWOT da empresa estudada.

Forças	Estrutura física nova (VC2).
S	Estrutura financeira estabilizada (VC2). Centro de controle de custos e despesas eficiente (VC2). Imagem sólida (VC5). Preços competitivos (VC2). Relacionamento estreito com o cliente (VC5).
Fraquezas	Escassez de mão de obra e falta de treinamento da mão de obra contratada (VC5). Ineficiência do controle de estoques e sistema de informação (VC4).
W	Atendimento com o horário e dias reduzidos em comparação com os concorrentes (VC5). Não possui site para divulgação e comércio eletrônico (VC1).
Oportunidades	Desenvolvimento de parcerias e convênios com empresas (VC5). Possibilidade de alavancar as vendas com a elaboração de estratégias de marketing (VC1). Desenvolvimento de uma política sócio ambiental, um diferencial competitivo no setor (VC1).
O	
Ameaças	Forte concorrência (VC3).
T	Mudanças na legislação e na carga tributária (VC4).

Quadro 3 – Análise SWOT do setor supermercadista da V. Müller e Cia. Ltda.

Fonte: Pesquisa aplicada

Com o levantamento SWOT, os gestores passam a ter subsídios para suas decisões estratégicas, potencializando as forças e aproveitando as oportunidades, como um diferencial competitivo; e, corrigindo as fraquezas e evitando as ameaças, e assim também as perdas.

Após a conclusão da inteligência competitiva, passou-se para o nível 3 de aplicação.

4.3 APLICAÇÃO: NÍVEL 3 – SIMULAÇÃO DE CENÁRIOS

Para a simulação de cenários sobre o setor supermercadista considerou-se a variável VC1: conhecimento de mercado. Essa variável foi escolhida em conjunto com os dirigentes da V. Müller e Cia. Ltda., que determinaram também os fatores que a compõem, que são os concorrentes, as tendências e o poder aquisitivo dos clientes. O Quadro 4 apresenta os cenários simulados pelos gestores da empresa em estudo para os anos de 2013 e 2014.

C1	Baixa inflação, em que se têm clientes com alto poder aquisitivo, que são atraídos pela V. Müller e Cia. Ltda., em virtude de oferecer produtos e serviços que acompanham as tendências de mercado, diferentemente dos concorrentes.
-----------	--





C2	Período de inflação com pequenas oscilações, que mantém estável o poder aquisitivo dos clientes, o que facilita o posicionamento de tendências tanto para a V. Müller e Cia. Ltda. como para os concorrentes.
C3	Posicionamento inadequado da V. Müller e Cia. Ltda., em face das tendências de mercado, sofrendo mais que os concorrentes, em virtude da alta inflação, que diminui o poder aquisitivo dos clientes, e aumenta a competitividade para organizações melhores posicionadas.

Quadro 4 – Simulação de cenários para o setor supermercadista para 2013 e 2014.

Fonte: Pesquisa aplicada (2013)

Os cenários foram simulados sobre três perspectivas: otimista (C1), intermediário (C2) e pessimista (C3). Tanto o cenário otimista quando o pessimista foram projetados considerando situações extremas de posicionamento da empresa em estudo e seus concorrentes. Com os cenários simulados, segue-se para o quarto nível de aplicação do modelo Rojo, a elaboração de estratégias para cada um dos cenários do Quadro 4.

4.4 APLICAÇÃO- NÍVEL 4 – FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

O nível 4 de aplicação do modelo proposto elaborou estratégias para cada um dos cenários simulados a fim de antecipar as diversas possibilidades de acontecimentos. As estratégias formuladas pelos dirigentes da V. Müller e Cia. Ltda. tem caráter de estratégias para competição conforme apresentadas nos Quadros 5, 6 e 7.

Cenários Simulados	Estratégias Formuladas
C1 Clientes com alto poder aquisitivo atraídos pelo posicionamento correto de mercado.	E1 a) Ampliação do mix de produtos, reforçando os itens de qualidade elevada. b) Investimento na estrutura buscando ampliação e maior comodidade para os clientes. c) Treinamento com os funcionários para elevar a qualidade do atendimento. d) Plano de marketing para intensificar a imagem e atrair clientes de regiões mais distantes.

Quadro 5 – Formulação de estratégias em função do cenário simulado C1

Fonte: Pesquisa aplicada (2013)

C2 Clientes com poder aquisitivo estável.	E2 a) Foco nos itens de alto giro, reduzindo ao máximo as rupturas e oscilações de preços. b) Treinamento com os funcionários para elevar a qualidade do atendimento. c) Ampliar os prazos de pagamento. d) Buscar parcerias com novas empresas.
---	---

Quadro 6 – Formulação de estratégias em função do cenário simulado C2

Fonte: Pesquisa aplicada (2013)





C3 Clientes com baixo poder aquisitivo buscando os concorrentes bem posicionados.	E3 a) Redução dos custos operacionais. b) Redução dos preços de venda. c) Foco nos itens básicos do mix de produtos. d) Ampliar prazos de pagamento.
---	---

Quadro 7 – Formulação de estratégias em função do cenário simulado C3.

Fonte: Pesquisa aplicada (2013)

Com as estratégias formuladas, passou-se para o quinto nível de aplicação do modelo Rojo, o plano de ação.

4.5 APLICAÇÃO: NÍVEL 5 – PLANO DE AÇÃO

O plano de ação corresponde a etapa em que acontece o alinhamento das estratégias formuladas no nível 4 com as metas. Os quadros 8, 9 e 10 apresentam as metas formuladas para as estratégias do cenário 1, 2 e 3, respectivamente.

Estratégias Formuladas	Metas
E1 a) Ampliação do mix de produtos, reforçando os itens de qualidade elevada. b) Investimento na estrutura buscando ampliação e maior comodidade para os clientes. c) Treinamento com os funcionários para elevar a qualidade do atendimento. d) Plano de marketing para intensificar a imagem e atrair clientes de regiões mais distantes.	M1 a) Aumento do mix de produtos de qualidade elevada através de parcerias de inserção e divulgação com os fornecedores, para o início de dezembro de 2013. b) Aquisição do terreno atrás da loja, readequando e ampliando o estacionamento subterrâneo, de maio a agosto de 2014. c) Iniciar um programa de treinamento com os funcionários, de forma específica com cada setor, em novembro de 2013. d) Criar um setor específico para elaboração de um plano de marketing, com investimento em propaganda para divulgação dos preços, produtos e da imagem da empresa, em novembro de 2014.

Quadro 8 – Alinhamento das estratégias com as metas (C1)

Fonte: Pesquisa aplicada (2013)





E2	M2
<ul style="list-style-type: none"> a) Foco nos itens de alto giro, reduzindo ao máximo as rupturas e oscilações de preços. b) Treinamento com os funcionários para elevar a qualidade do atendimento. c) Ampliar os prazos de pagamento. d) Buscar parcerias com novas empresas. 	<ul style="list-style-type: none"> a) Acompanhar semanalmente os itens de alto giro, reprogramando os pedidos, absorvendo eventuais pequenas oscilações de preço, além de organizar o ponto de venda para destacar tais produtos, início para novembro de 2013. b) Iniciar um programa de treinamento com os funcionários de forma específica com cada setor, em novembro de 2013. c) Cadastrar junto às operadoras de cartão de crédito, a opção de parcelamento em até 3x, para produtos sazonais, para dezembro de 2013. d) Buscar a criação de convênios com empresas locais, cadastrando seus colaboradores para compras no crediário, a partir de maio de 2014.

Quadro 9 – Alinhamento das estratégias com as metas (C2)

Fonte: Pesquisa aplicada (2013)

E3	M3
<ul style="list-style-type: none"> a) Redução dos custos operacionais. b) Redução dos preços de venda. c) Foco nos itens básicos do mix de produtos. d) Ampliar os prazos de pagamento. 	<ul style="list-style-type: none"> a) Rever os custos de cada um dos setores, montando uma ferramenta no sistema de informação de acompanhamento mensal mais específico, com um projeto intensivo de redução de perdas e cortes de insumos excessivos, para janeiro de 2014. b) Com os custos reduzidos, é possível aplicar margens mais baixas, principalmente nos itens de alto giro, que são os mais expressivos no orçamento familiar, a partir de março de 2014. c) Reorganizar o ponto de venda, aumentando o espaço dos itens básicos, além de intensificar as promoções nesses produtos, para abril de 2014. d) Cadastrar junto às operadoras de cartão de crédito, a opção de parcelamento em até 3x, para produtos sazonais, para dezembro de 2013.

Quadro 10 – Alinhamento das estratégias com as metas (C3)

Fonte: Pesquisa aplicada (2013)

5 CONCLUSÕES

Ao final da realização do projeto de formação de estratégias de crescimento para a empresa V. Müller e Cia. Ltda., utilizando-se da simulação de cenários, pôde-se avaliar que os esforços e resultados foram positivos.

A simulação de cenários aplicada à metodologia do modelo Rojo fundamenta-se em variáveis críticas apontadas pelos players do setor em estudo, o que amplia a visão de futuro das organizações, uma vez que se considera a perspectiva de mais de um gestor atuante no mesmo ambiente competitivo. Sendo que no cotidiano da empresa, as variáveis podem ser levantadas em conversas informais entre os gestores.

Para o objetivo da pesquisa de formular estratégias de crescimento para a V. Müller e Cia. Ltda. através da análise de cenários no setor supermercadista, foi proposto quatro estratégias, com



suas respectivas metas, para cada um dos cenários simulados, sendo que cada uma das estratégias condizem com a temática do cenário e a realidade da empresa.

6 DISCUSSÃO

Este estudo, para a empresa V. Müller e Cia. Ltda., teve uma grande contribuição em seu processo decisório estratégico. Além da contemplação de possibilidades até então não visualizadas, foi proposta ainda, uma nova forma de construção de estratégias organizacionais, de maneira estruturada, que alie cada estratégia com um plano de ação.

Assim, esta pesquisa comprova a possibilidade de que pequenas e médias empresas podem administrar de forma proativa, realizando suas decisões e escolhas fundamentadas em um planejamento das estratégias.

Como sugestão de trabalhos futuros, propõe-se a avaliação do impacto de inserção da simulação de cenários na rotina de formulação das estratégias da V. Müller e Cia. Ltda., a fim de identificar os resultados financeiros e não-financeiros gerados por essa mudança.

REFERÊNCIAS

- APPOLINÁRIO, F. (2012). Metodologia da ciência: filosofia e prática da pesquisa (2a ed.). São Paulo: Cengage Learning.
- BRANDALISE, L. T., ROJO, C. A., MATA, D. M. da, & SOUZA, A. F. de. (2012) Simulação de cenários e formulação de estratégias competitivas: o caso do Atacado Liderança. *Revista Gestão e Tecnologia*, 12 (3), 223-257.
- CELESTINO, M. dos S., & SILVA, J. D. G. da. (2011). O balanced scorecard como framework para a ação estratégica. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 10 (3), 147-172.
- HOSS, O., BROMBERGER, V., ROJO, C. A., & SOUSA, A. F. de (2012). Simulação de cenários: estudo de caso nas fontes de recursos da fundação de apoio à educação, pesquisa e desenvolvimento científico e tecnológico da Universidade Tecnológica Federal do Paraná campus Pato Branco. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 11 (3), 172-204.



- MACHADO, N. S. (2012). Concepção, aplicação e aprimoramento de uma metodologia de planejamento estratégico para a pequena e média empresa, com base na construção de um concorrente imaginário. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 11 (1), 92-119.
- MARCONI, M. de A., & LAKATOS, E. M. (2011). *Metodologia científica* (5a ed.). São Paulo: Atlas.
- OLIVEIRA, D. de P. R. de. (2012). *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas* (30a ed.). São Paulo: Atlas.
- ROJO, C. A. (2006). Simulação de cenários e a estratégia nos negócios. *CAP Accounting and Management*, 1 (1), 37-44.
- SERRA, F.; TORRES, M. C. S., TORRES, A. P., & FERREIRA, M. P. (2012). *Administração estratégica: conceitos, roteiro prático e casos* (5a ed.). Florianópolis: Insular.
- SILVA, C. L. da, & KOPITTKE, B. H. (2002). Simulações e cenários a partir da cadeia de valor: uma aplicação na indústria de celulose. *Revista da FAE, Curitiba*, 5 (1), 45-59.
- VANTI, A. A., LINDSTAEDT, A. R. de S., MIOTTO, G. R., PUGUES, L. M., & MURARO, M. (2007). A controladoria utilizando a lógica Fuzzi no auxílio à empresa para definição das prioridades do planejamento estratégico: um estudo de caso em uma empresa de turismo. *Revista de Administração Mackenzie*, 8 (1), 31-58.
- WRIGHT, P., KROLL, M. J., & PARNELL, J. (2010). *Administração estratégica: conceitos*. São Paulo: Atlas.

