

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO CONTÁBIL E FINANCEIRA – TURMA VIII

VANIELY CIRINO

**MODELO DE SIMULAÇÃO DE CENÁRIOS UTILIZADOS EM UMA LOJA
DE CONFECÇÕES**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

PATO BRANCO

2013

VANIELY CIRINO

**MODELO DE SIMULAÇÃO DE CENÁRIOS UTILIZADOS EM UMA LOJA
DE CONFECÇÕES**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Especialista na Pós Graduação em Gestão Contábil e Financeira, do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR – Câmpus de Pato Branco.

Orientador (a): Prof. Dr. Luiz Fernando Casagrande

PATO BRANCO

2013



Ministério da Educação
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Departamento de Ciências Contábeis
Especialização em Gestão Contábil e Financeira



TERMO DE APROVAÇÃO

Modelo de simulação de cenários utilizados em uma loja de confecções

Por

Vaniely Cirino

Esta monografia foi apresentada às 19:30h do dia **12 de março de 2013** como requisito parcial para a obtenção do título de ESPECIALISTA no Curso de Especialização em Gestão Contábil e Financeira da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – Câmpus de Pato Branco. O candidato foi argüido pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho

Prof. Dr. Luiz Fernande Casagrande
UTFPR – Câmpus de Pato Branco
Orientador

Prof Dr. Sandro Bortoluzzi
UTFPR – Câmpus de Pato Branco

Prof Msc. Oldair Giasson
UTFPR – Câmpus de Pato Branco

Visto da coordenação:

Prof Dr Luiz Fernande Casagrande

Pato Branco, 12 de março de 2013

RESUMO

CIRINO, Vaniely,. **Modelo de Simulação de Cenários utilizado em uma loja de confecções**, 2013, 30 folhas, Monografia de Especialização em Gestão Contábil e Financeira. Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2013.

O presente trabalho teve por objetivo a utilização do Modelo de Simulação de Cenários como ferramenta de planejamento estratégico. Devido a velocidade em que ocorrem as mudanças, existe uma grande dificuldade no processo de decisão das empresas. Com a aplicação do Modelo de Simulação de Cenários identificou-se a necessidade de adotar um posicionamento diferente, de acordo com a situação que a empresa vem enfrentando. Com a visualização destes aspectos torna-se mais previsível o futuro da empresa, facilitando assim que seu objetivo seja alcançado, independente da fase em que ela se encontra, pois presume-se que este já tenha sido levantado ao traçar a simulação. No estudo aqui apresentado, destacaram-se dois cenários típicos em uma loja de confecções, estas análises foram baseadas através da matriz SWOT e o método Delphi, o qual pode-se verificar que para cada diagnóstico existem ações diferenciadas, todavia os fatores encontrados visaram sempre o aumento da lucratividade da empresa, a previsão para a estabilização dos lucros e o controle da competitividade.

Palavras-chave: planejamento estratégico, gestão, previsão.

ABSTRACT

CIRINO, Vaniely,. **Model Simulation Scenarios used in a clothing store**, 2013, 30 folhas, Monografia de Especialização em Gestão Contábil e Financeira. Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2013.

The present study aimed to use the Model Simulation Scenarios as a tool for strategic planning. Because of the speed at which changes occur, there is great difficulty in decision-making of companies. With the application of Model Simulation Scenarios identified the need to adopt a different positioning, according to the situation the company is facing. With the view of these aspects becomes more predictable the future of the company, thus facilitating your goal is reached, regardless of the stage where she is, because it is assumed that this has already been raised to trace the simulation. In the study presented here, the highlights are two typical scenarios in a clothing store, these analyzes were based through the SWOT matrix and the Delphi method, which can be verified that for every diagnosis there are different actions, but always aimed at the factors found to increase the company's profitability, forecast to stabilize profits and control of competitiveness.

Keywords: strategic planning, management, forecasting

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – MODELO DE MATRIZ DE SWOT.....	19
--	----

QUADRO 2 – TIPOS DE ESTRATÉGIA.....	20
Quadro 3 - Matriz Swot.....	24
Quadro 4 - Primeira rodada método Delphi.....	25

Quadro 5 - Cruzamento Swot e Delphi.....27

Quadro 6 – Cenários.....28

Quadro 7 - Formulação de estratégias com base em cenários.....28

Quadro 8 - Plano de ação baseado em **estratégias**.....29

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Análise do ambiente.....	17
FIGURA 2 - MODELO DE SIMULAÇÃO DE CENÁRIOS.....	22

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - SEGUNDA RODADA MÉTODO DELPHI	26
TABELA 2 - SÍNTESE SEGUNDA RODADA MÉTODO DELPHI.....	26

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.2 OBJETIVOS	12
1.2.1 Objetivo Geral.....	12
1.2.2 Objetivos específicos.....	12
1.3 JUSTIFICATIVA	12
1.4 METODOLOGIA	13
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1 CONCEITOS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	15

2.1.1 Posicionamento.....	16
2.2 FERRAMENTAS DE PLANEJAMENTO	17
2.2.1 Matriz Swot.....	17
2.2.2 Análise do Ambiente.....	18
2.2.3 Macroambiente.....	18
2.2.4 Microambiente	18
2.3 EMPRESA.....	18
2.3.1 Ambiente Interno	18
2.3.2 Análise SWOT Cruzada.....	20
2.3.3 Modelo de Simulação de Cenários.....	22
2.3.4 Método Delphi	23
3 ESTUDO DE CASO	24
3.1 A EMPRESA	24
3.2 COLETA DOS DADOS	24
3.3 ANÁLISE DOS DADOS	29
4 CONCLUSÃO.....	31
REFERÊNCIAS.....	32

1 INTRODUÇÃO

A globalização torna o mercado acirrado para as empresas, a associação da globalização e tecnologia tornou os processos de mudanças mais rápidos. Com isso o mercado se tornou mais competitivo. Hoje manter-se no mercado, sobreviver requer muito mais do empresário. O empreendedor, diante da concorrência, crises macroeconômicas, inovação constante, clientes mais exigentes, começa a perceber maior dificuldade em gerar lucros.

Na tentativa de se manter no mercado, o gestor busca alternativas. Faz corte de custos, renegocia contratos, demite trabalhadores, recorre a empréstimos, reduz orçamentos, muitas vezes sem analisar a sua real situação.

Neste cenário o processo de decisão do gestor torna-se mais delicado. O fato é que não existe uma fórmula pronta, algo que ensine como tornar um negócio rentável, bem sucedido. Um empreendimento não é igual ao outro, independente de atuar no mesmo segmento, região, atendendo o mesmo público alvo, vendendo um produto similar, ou operando em circunstâncias muito semelhantes, cada empresa vai se deparar com questões cruciais em momentos diferentes.

Formular uma estratégia sólida é mais fundamental para uma empresa do que resolver questões de contratação, projetar sistemas de controle, ajustar hierarquias, ou definir o papel do fundador. Empreendimentos com base em uma boa estratégia podem sobreviver a confusão e a uma liderança ruim, mas sofisticados sistemas de controle e estruturas organizacionais nos podem compensar uma estratégia fraca (BHIDE,2002).

Os empreendedores não podem construir empresas auto-sustentáveis simplesmente deixando o tempo passar, precisam estar atentos as mudanças e pressões competitivas que o mercado estabelece, nesta etapa entra em ação o planejamento estratégico, permitindo que as empresas possam estabelecer-se de modo seguro e duradouro em seus planos de negócios

1.1 TEMA E PROBLEMA

Trazendo esta realidade para o comércio varejista de confecções feminina o processo é acentuado pela sazonalidade e tendências de moda lançada duas vezes ao ano. Embasando assim tem-se como tema de pesquisa: planejamento estratégico

a uma loja de confecções feminina, aplicando o Modelo para Simulação de Cenários.

Observando a dificuldade encontrada em gerir nos tempos atuais, questiona-se: quais ferramentas podem ser utilizadas para auxiliar o gestor no processo de decisão?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Identificar quais os possíveis cenários e respectivas estratégias que podem ser utilizadas para que a empresa possa estabelecer uma característica de mercado mais competitiva.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Identificar os principais conceitos e ferramentas de planejamento estratégico que se enquadrem para a análise do estudo;
- b) Fazer uma pesquisa de campo para identificar os principais problemas de gestão da empresa analisada;
- c) Analisar os resultados e propor uma ferramenta que possa auxiliar a gestão estratégica da empresa.

1.3 JUSTIFICATIVA

De acordo com Sêneca “ não há vento favorável para aquele que não sabe aonde vai”, saber o rumo que quer dar é de extrema importância para se conquistar algo, diferente disto, trazendo para o ambiente empresarial, não ter noção do onde quer chegar é o mesmo que entregar a gestão da empresa. Não há necessidade de transcrever o rumo que o concorrente quer que as coisas tomem ou a importância dada por aquele cliente passante.

Utilizando-se das palavras de Sun Tzu, conhece-te a ti mesmo, conhece teu inimigo. Tua vitória jamais corre risco. Conhece o lugar, conhece o tempo. Então sua vitória será total.” Gerir uma empresa nos dias de hoje esta exigindo um gestor com muito mais conhecimento. É indispensável o conhecimento do ambiente interno

e externo, suas forças e fraquezas. Para ter uma empresa lucrativa mais do que ter uma meta para cumprir, um objetivo designado, missão e visão expostas é necessário vislumbrar o futuro de forma realista.

O cenário por mais positivo que se apresente, não garante que o futuro assim o será. Visando a longevidade e operações lucrativas o empreendedor deve estar preparado para o dia de amanhã, seja este um cenário estável, em ascensão ou em declínio.

Diante disto nota-se a necessidade em primeiro momento de identificar onde a empresa quer chegar, e na sequência identificar quais os caminhos, cenários podem ser alcançados e estabelecidos.

Para embasar esta visão de futuro podem-se utilizar questões do tipo: “Como estará organizada nossa economia? Como serão as condições de educação, saúde, trabalho, moradia, transporte, saneamento e limpeza urbana? Como estará o nosso patrimônio cultural? Como estará o nosso meio ambiente? Como estará a consciência das pessoas, seu nível de organização e participação na vida social?”.

Pode-se ainda imaginar qual será o âmbito de atuação, macropolíticas, políticas funcionais, filosofia de atuação, macroestratégias, estratégias funcionais, macroobjetivos, objetivos funcionais.

O grau de interação entre uma organização e o ambiente, que pode ser positivo, neutro ou negativo, é variável dependendo do comportamento estratégico assumido pela organização perante o contexto ambiental.

Portanto, existe a necessidade de se identificar ferramentas de apoio a decisão, indo além de planejar o futuro da empresa já calculando e os possíveis cenários encontrados a frente.

1.4 METODOLOGIA

De acordo com Minayo (2003) metodologia da pesquisa trata-se do conjunto de técnicas a ser adotada para construir uma realidade.

A metodologia empregada na pesquisa foi exploratória e qualitativa. O método utilizado para a realização da pesquisa foi o estudo de caso, o qual pode ser considerado como representativo para muitos, pois torna relevante a pesquisa por tratar de um caso sólido.

De acordo com Gil (1999), uma pesquisa é considerada exploratória quando envolver levantamento bibliográfico entrevista com pessoas que tiveram (ou tem) experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos que estimulem a compreensão. Possui ainda a finalidade básica de desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias para a formulação de abordagens posteriores. Dessa forma, este tipo de estudo visa proporcionar um maior conhecimento para o pesquisador acerca do assunto, a fim de que esse possa formular problemas mais precisos ou criar hipóteses que possam ser pesquisadas por estudos posteriores. As pesquisas exploratórias, ainda segundo Gil (1999) visam proporcionar uma visão geral de um determinado fato, do tipo aproximativo.

A pesquisa qualitativa não procura enumerar e/ou medir os eventos estudados, nem emprega instrumental estatístico na análise dos dados, envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo. (GODOY, 1995)

A pesquisa qualitativa busca construir a realidade, preocupando-se com as ciências sociais em um nível de realidade que não pode ser quantificado, tratando de crenças, valores, significados, relações que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 CONCEITOS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

De acordo com Kotler (1975), propõe o seguinte conceito: “Planejamento Estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela Organização, visando maior grau de interação com o ambiente”. Porter (1996), afirma que uma empresa sem planejamento corre o risco de se transformar em uma folha seca, que se move ao capricho dos ventos da concorrência.

Já Chiavenato e Sapiro (2003) definem estratégia como “um padrão ou plano que integra as principais políticas, objetivos, metas e ações da organização”. Nessa mesma linha de raciocínio os autores acima citados expõem que uma boa estratégia pode assegurar a melhor alocação dos recursos em antecipação aos movimentos, planejados ou não, dos oponentes ou às circunstâncias do ambiente.

Para Oliveira (2002)

Planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado; entretanto, a empresa tem condições e meios de agir sobre as variáveis e fatores de modo que possa exercer alguma influência; o planejamento é, ainda, um processo contínuo, um exercício mental que é executado pela empresa independentemente de vontade específica de seus executivos.

De um modo geral as estratégias só têm a contribuir para empresários e consumidores, trazendo a tona mais opções de mercado, variedades, produtos sofisticados e a satisfação necessária de todos.

Segundo Drucker (1998)

Planejamento estratégico é um processo contínuo, sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvam riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução destas decisões e, através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas.

Desta maneira Kwasnicka (2007, p. 207) propõe que “[...] ao trabalhar com planejamento estratégico, a empresa caminha sem gastar muito tempo e recursos imediatos para a solução de seus problemas”.

2.1.1 Posicionamento

Para Porter (1996) o posicionamento estratégico surge de três fontes diferentes. O primeiro, posicionamento de variedade, baseado na produção de um grande mix de produtos ou serviços. O segundo, posicionamento de necessidades, consiste em servir a maioria das necessidades de um segmento específico de consumidores, aproxima-se da visão tradicional de segmentação. O terceiro, posicionamento de acesso, segmentar clientes que são acessíveis de maneiras diferentes.

TRADE-OFFS

De acordo com BHIDE (2002), após definir o posicionamento a empresa começa a delimitar seus *trade-offs*, ou seja, a identidade da empresa começa a ser moldada.

Um exemplo é a empresa de linhas aéreas Gol. Ao entrar no mercado a empresa percebeu que muitos potenciais clientes não voavam em virtude dos altos preços das passagens, fazendo uso desta informação a empresa lançou serviços mais enxutos reduzindo o valor das passagens, este foi o posicionamento escolhido, atender um público, que até então não tinha acesso a serviços de transporte aéreo. Resumindo, a estratégia utilizada, fez com que a empresa ganhasse um perfil de cliente, mas absteve-se de outro.

O conceito de *trade-offs* em um primeiro momento pode ser negativo, por limitar o ganho, mas se não houver, as empresas terão sempre de correr cada vez mais rápido para manterem-se na mesma posição relativa. Com esta definição, montar um planejamento estratégico significa fazer escolhas de posicionamento competitivo.

Estratégia trata-se de integrar o conjunto de atividades de uma empresa. O sucesso da estratégia depende de se conseguir fazer muitas coisas bem e em saber integrá-las. Se não houver adaptação entre as atividades, não há estratégia distintiva nem sustentabilidade. Mais uma vez, os resultados dependeriam da eficiência operacional.

2.2 FERRAMENTAS DE PLANEJAMENTO

2.2.1 Matriz Swot

Disse Sun Tzu “Conheces teu inimigo e conhece-te a ti mesmo; se tiveres cem combates a travar, cem vezes serás vitorioso. Se ignoras teu inimigo e conheces a ti mesmo, tuas chances de perder e de ganhar serão idênticas. Se ignoras ao mesmo tempo teu inimigo e a ti mesmo, só contarás teus combates por tuas derrotas.”.

Para Silva (2008), a Análise SWOT tem por objetivo verificar a posição estratégica da empresa no ambiente em questão. A análise se divide em ambiente interno (forças e fraquezas) e externo (oportunidades e ameaças). A partir dessa divisão é possível estabelecer aquilo que é de responsabilidade da empresa, e o que é uma antecipação do futuro, ou seja, o que se pode traçar a respeito de possibilidades positivas ou negativas.

O termo SWOT resulta da junção das palavras anglo-saxónicas *Strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças). Criado em 1960 por Kenneth Andrews e Roland Christensen, professores da Harvard Business School.

Para determinar estes quatro pontos é necessário analisar o ambiente em que a empresa se encontra, o qual é dividido conforme a figura 01.



Figura 1 – Análise do ambiente
Fonte – Silva (2008),

2.2.2 Análise do Ambiente

Podemos caracterizar o mercado global como o todo. O mercado global é a junção do macroambiente e microambiente em que a empresa se encontra, como a figura 01 demonstra o mercado global engloba inclusive a empresa.

2.2.3 Macroambiente

No macroambiente compreendemos questões sobre os aspectos socioculturais, legais, políticos, econômicos, tecnológicos, “alguns indicadores econômicos tais como inflação, índices de preços e taxa de desemprego vão influenciar a empresa, através da sua ação sobre o ambiente da indústria, agindo sobre o poder de compra dos clientes.”.

2.2.4 Microambiente

Neste ambiente devem-se considerar os concorrentes, fornecedores, intermediários, entidades públicas e privadas. Para ter valor gerencial, é necessário que a empresa visualize a arena real onde está competindo.

2.3 EMPRESA

2.3.1 Ambiente Interno

Trata-se de olhar para dentro, identificar os pontos fortes e pontos fracos dentro da própria empresa.

Para Chiavenato e Sapiro (2009) o diagnóstico deve iniciar pelos recursos organizacionais: tangíveis (edifícios, equipamentos, instalações), intangíveis (*know-how*, cultura organizacional, marcas e patentes, relação com clientes, confiabilidade, capacidade de inovar) e terceirizados (serviços de propaganda, segurança, transporte).

Após efetuar um diagnóstico da empresa devem-se identificar quais são seus pontos fortes e fracos, traçando a cadeia de valor da empresa.

Detendo das ameaças e oportunidades, forças e fraquezas o planejador terá as informações necessárias para determinar os objetivos e as estratégias que possam aproveitar melhor as competências da empresa e equacionar os problemas internos identificados, assim como responder às ameaças e oportunidades identificadas externamente.

Com a matriz SWOT cria-se a possibilidade de analisar a empresa em relação aos concorrentes no preço, características do produto, gama de produtos, exposição e participação de mercado.

Resumindo, para determinar a matriz SWOT temos:

- Primeiro passo: Identificar os pontos fortes. Para isso pode-se utilizar perguntas indagando o que a empresa faz bem, qual a sua vantagem sobre a concorrência, qual seu diferencial no mercado.
- Verificar as fraquezas. O levantamento aqui se dará através de questões a melhorias, do que precisa ser rever, melhorar.
- Terceiro passo: Perceber oportunidades. As oportunidades serão reconhecidas ao se analisar o ambiente externo, vista as mudanças.
- Quarto passo: Detectar as ameaças. Este ponto está diretamente ligado à concorrência. É relevante averiguar questões econômicas, ambientais, mudanças de tecnologia também. Conforme o exemplo dado no quadro 1.

INTERNO	FORÇAS	FRAQUEZAS
EXTERNO	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS

Quadro 1 – Modelo de Matriz de Swot
Fonte – Chiavenato (2008)

Com a matriz montada, é efetuada a análise das informações. Para avaliação pode-se utilizar como base questões básicas, tais como: Como manter

meus pontos fortes? Como melhorar os pontos fracos? Como evitar ou me proteger das ameaças? Como aproveitar as oportunidades? Ao se responder a estas questões já se tem uma análise rica em informações.

Existe ainda a hipótese de se cruzar os pontos, esta análise chama-se de Análise SWOT Cruzada.

2.3.2 Análise SWOT Cruzada

Para Maklany, a análise cruzada tem por objetivo criar novas oportunidades de melhoria. Criando formas de estratégia.

O primeiro passo para análise SWOT cruzada é elencar de forma clara suas características internas entre forças e fraquezas e as características externas entre ameaças e oportunidades.

O quadro 2 demonstra as possibilidades levantadas com o cruzamento, sendo elas: ofensiva (a empresa busca desenvolvimento das vantagens competitivas); confronto (para modificação do ambiente a favor da empresa); reforço (aproveitar melhor as oportunidades); defensiva (visa possíveis modificações profundas para proteger a empresa).

OBJETIVO	AMBIENTE INTERNO	AMBIENTE EXTERNO
Estratégia Ofensiva	Pontos Fortes	Oportunidades
Estratégia de Confronto	Pontos Fortes	Ameaças
Estratégia de Reforço	Pontos Fracos	Oportunidades
Estratégia Defensiva	Pontos Fracos	Ameaças

Quadro 2 – Tipos de Estratégia
Fonte – Baseado em MAKLANY

Diretrizes organizacionais

As diretrizes organizacionais são formadas pela missão, visão e objetivos da empresa.

A missão é a identidade da empresa, como a sua razão de existir. Uma visão bem definida auxilia na formação de estratégias mais coerentes. Para Thompson e Strickland (2000), a formação de uma boa missão consiste em responder três aspectos:

- Quais as necessidades do consumidor vou atender?

- Para quem vou vender?
- Como vou produzir?

Uma missão bem definida prepara a empresa para o futuro, pois estabelece uma visão comum entre os membros quanto aos rumos da empresa e transmite a identidade e a finalidade da empresa para os seus diferentes *stakeholders*.

De um modo geral, como quero que a empresa esteja no futuro? Eis que surge a visão da empresa. Pode-se dizer que a visão é 50% racional e 50% emocional. Deste fator emocional o *feeling* do planejador fica evidente.

Através de objetivos bem definidos a missão e a visão serão concretizados. Um objetivo bem definido, de acordo com Certo e Peter, (1993), deve ser específico, alcançável, flexível, mensurável e temporal. Os objetivos nortearão todo o planejamento, será através dos objetivos que o planejamento será construído.

Será para alcançar os objetivos que o planejamento será criado. De acordo com Mintzberg não uma única definição de estratégia, este autor ressalta cinco definições, as quais ele chama de 5 Ps da estratégia, sendo:

- Plano: trata-se de um guia de ação intencional;
- Padrão: oriundo da rotina, pode ser intencional ou não;
- Piege(armadilha): uma manobra para driblar a concorrência;
- Posição: Localizar onde a empresa vai intensificar suas ações;
- Perpectiva: Como o ambiente é percebido pela empresa.

Implementando o planejamento

Estudos comprovam que cerca de 10% das estratégias são implementadas. A causa principal de este índice ser baixo esta na dissociação entre pensar e agir.

O planejamento que era tido como um processo *top-down*, em muitas empresas hoje é tomado por reflexões constantes de onde se quer chegar e como se quer chegar.

2.3.3 Modelo de Simulação de Cenários

De acordo com Rojo (2006). “o modelo inicia o primeiro nível da sua aplicação com a técnica Delphi”, que reunira os especialistas para gerar informações e compor o segundo nível, a inteligência competitiva da organização que alimentara 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 conforme o plano de ação elaborado de acordo com as estratégias.

A figura 2 demonstra o processo para melhor entendimento do Modelo de Simulação de Cenários

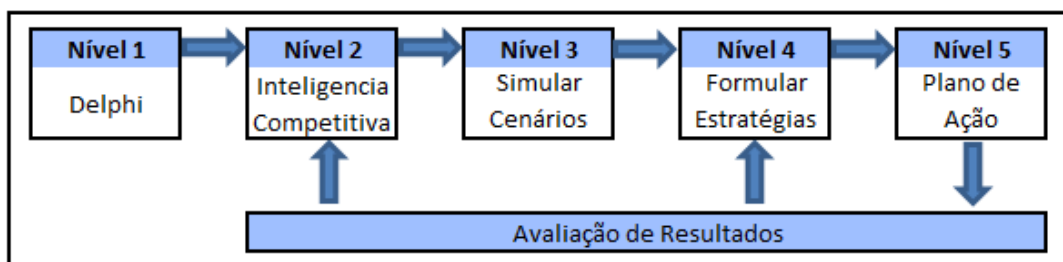


Figura 2 - Modelo de Simulação de Cenários.
Fonte: ROJO (2006)

Cenários

“Cada cenário corresponde a uma antecipação de possíveis alterações contextuais, ou até mesmo movimentos da concorrência.” (ROJO, 2006).

Godet (1993) diz que o futuro é múltiplo e vários futuros são possíveis a descrição de um potencial futuro e das progressões necessárias para atingi-lo irão constituir um cenário, possivelmente por essa razão, exista uma diversidade de resultados do processo de planejamento por cenários. " [...] o conjunto formado pela descrição de uma situação futura juntamente com a evolução dos eventos, que permitirá passar da situação de origem para a situação futura de forma coerente".

Para Schwartz (2000), cenário é uma ferramenta para ordenar percepções sobre ambientes futuros, sobre os quais as decisões atuais se basearão, ou seja, são "histórias de futuro", histórias que podem ajudar a reconhecer os aspectos de mudança do ambiente presente e nos auxiliar a se adaptar a eles. Ressalta que o

principal objetivo deste processo é estabelecer estratégias que sejam compatíveis com todos os futuros possíveis; e, independente de qual futuro aconteça, deve-se estar preparado para enfrentá-lo.

2.3.4 Método Delphi

Para Kayo (2013), o objetivo do modelo Delphi é auxiliar na definição de uma estratégia futura, além de estimar parâmetros desconhecidos.

Fases do método

- I. Definir o problema
- II. Determinar parâmetros da seleção dos participantes
- III. Seleção de participantes
- IV. Preparação do questionário
- V. Distribuição do questionário
- VI. Análise das respostas do questionário
- VII. Análise das respostas do questionário
 - a. Se o consenso foi obtido: compilação das respostas e apresentação
 - b. Se o consenso não foi obtido: produção das informações e preparação de um novo questionário, voltar a fase V.

3 ESTUDO DE CASO

3.1 A EMPRESA

A empresa tema da pesquisa está localizada na região central da cidade de Pato Branco, Paraná, atua no ramo de confecção feminina há mais de seis anos, seu quadro funcional compõe-se de três funcionárias, sendo duas vendedoras e uma gerente.

A empresa escolheu posicionar-se para atender apenas o público feminino, mulheres entre 18 e 45 anos, predominando a classe média. Atualmente o estoque é mantido com produtos oriundos de São Paulo, no sistema de pronta entrega, com o intuito de evitar perdas.

3.2 COLETA DOS DADOS

Matriz Swot

Através do quadro 3 retratam-se as forças e fraquezas, oportunidades e ameaças da empresa. As informações estão pautadas no conhecimento e visão do gestor.

INTERNO	FORÇAS	FRAQUEZAS
	Produtos exclusivos	Falta de planejamento
	Qualidade	Política de crédito
	Vendedora experiente	Dependência no quadro de funcionários
EXTERNO	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
	Aumento nas vendas	Queda nas vendas
	Comércio Eletrônico	Aumento da inadimplência
	Acrescentar nova linha de produtos	Saída de funcionária experiente
		Novos concorrentes

Quadro 3 - Matriz Swot

Fonte- Elaborado pela autora, pesquisa de campo 2013
Dinâmica da formação de cenários

Para iniciar a formulação de cenários estipulou-se que o primeiro nível seria aplicação da técnica Delphi. Para esta primeira etapa foi solicitada a cooperação de sete pessoas, as quais são consideradas de especialistas por deterem de conhecimento na área de atuação da empresa alvo da pesquisa. No grupo de especialistas considerou-se a proprietária, a gerente da empresa e mais cinco empresarias do mesmo segmento, os nomes foram preservados por solicitação de duas participantes.

Com a intenção de agilizar o desenvolvimento da pesquisa foi solicitado ao grupo apenas uma questão problema.

Perguntou-se: Quais fatores são fundamentais na gestão de uma loja de confecção feminina?

O resultado da primeira pergunta constatou nove variáveis críticas, conforme verificamos no quadro 4.

Fatores fundamentais na gestão de uma loja de confecção feminina
Preço
Qualidade do produto
Qualidade no atendimento
Estrutura
Concorrência
Política de Crédito
Economia
Custo
Organização da empresa

Quadro 4 - Primeira rodada método Delphi
Fonte- Elaborado pela autora, pesquisa de campo 2013

Segunda rodada do Método Delphi

Com o resultado da primeira rodada passou-se a segunda rodada da Delphi. Sendo nesta etapa foram solicitadas as participantes que elencassem por grau de maior importância de 5 a 1 quais os fatores que mais devem ter atenção na gestão de uma loja de confecção feminina. O resultado da questão é expresso através da tabela 1

Variáveis Críticas na gestão de uma loja de confecção feminina	A	B	C	D	E	F	G	Total
Preço	3	2	5			5	5	20
Qualidade do produto	4	5	2	4	2	2		19
Qualidade no atendimento	5	4	3	5	3		4	24
Estrutura	1			3		3		7
Concorrência					5		3	8
Política de Crédito	2	3	4	1	1	1		12
Economia					4		1	5
Custo			1					1
Organização da empresa		1		2		4	2	9

Tabela 1 - Segunda rodada método Delphi

Fonte- Elaborado pela autora, pesquisa de campo 2013

Resumindo, no quadro de respostas da segunda rodada constatou-se que para os especialistas, quando se trata da gestão de um comércio varejista de moda feminina os fatores que devem ter atenção maior por parte do gestor são relacionados a qualidade no atendimento, preço, qualidade do produto, política de crédito, organização e concorrência. Na tabela 2 é possível identificar que os três primeiros fatores despontam dando a compreender que são decisivos na sobrevivência do negócio.

Tabela 2 - Síntese segunda rodada método Delphi

Fatores fundamentais na gestão de uma loja de confecção feminina	Total
Qualidade no atendimento	24
Preço	20
Qualidade do produto	19
Política de Crédito	12
Organização da empresa	9
Concorrência	8

Fonte- Elaborado pela autora, pesquisa de campo 2013

Cruzando SWOT e Delphi

Com o levantamento da matriz SWOT e do modelo de Delphi evidenciou-se através do primeiro modelo a visão que o gestor tem do seu negócio, enquanto que a segunda traz a opinião dos especialistas.

Com a intenção de identificar se há pontos em comum entre o resultado das duas pesquisas, foi elaborado um cruzamento das informações levantadas, o que

constatou-se que os pontos críticos levantados do Modelo Delphi vem de encontro as forças e fraquezas, oportunidades e ameaças do Modelo Swot. Isso representa que a visão dos especialistas, trazido pelo Método Delphi, e a percepção do gestor, Método Swot estão em congruência, permitindo assim para a fase de planejamento de ações.

No quadro 5 as informações foram compiladas.

Matriz Swot	Método Delphi
Produtos exclusivos (Pforte)	Qualidade do produto
Vendedora experiente (Pforte)	Qualidade no atendimento
Falta de planejamento (Pfraco)	Organização da empresa
Comércio Eletrônico (Oportunidade)	
Dependência no quadro de funcionários (Pfraco)	
Saída de funcionária experiente (Ameaça)	
Política de credito (Pfraco)	Política de Crédito
Aumento da inadimplência (Ameaça)	
Novos concorrentes (Ameaça)	Concorrência

Quadro 5 - Cruzamento Swot e Delphi

Fonte- Elaborado pela autora, pesquisa de campo 2013

Cenários

Com o proposito de elaborar o planejamento, estipularam-se três cenários, um percebendo com aumento na lucratividade da empresa, pressupondo um crescimento nas vendas baseado no aumento da renda dos clientes. O segundo cenário prevendo a estabilização dos lucros e o terceiro cenário, aumento da concorrência, redução nas vendas, podem ser fatores que tragam a redução nos lucros, o que podemos observar de formar sintetizada no quadro 6.

Cenários	
1	Aumento nas vendas
2	Queda nas vendas

Quadro 6 – Cenários

Fonte- Elaborado pela autora, pesquisa de campo 2013

Partindo da ideia que o objetivo da empresa este ano seja aumentar sua lucratividade, para formular as estratégias foram adotados dois cenários, um com uma visão mais pessimista e outra com uma visão mais otimista, conforme observa-se no quadro 7.

Formulação da Estratégia	
C1 Aumento nas vendas	<ul style="list-style-type: none"> Aumentar equipe Aumentar compras Acrescer novos itens a linha Realização de eventos visando a fidelização de clientes Criação de e-commerce Implantação de cartão fidelidade
C2 Redução nas vendas	<ul style="list-style-type: none"> Prospecção de novos clientes; Treinar equipe; Melhorar margens de lucro; Aumentar o número de condicionais; Intensificar plano de promoções Busca de novos fornecedores

Quadro 7 - Formulação de estratégias com base em cenários

Fonte- Elaborado pela autora, pesquisa de campo 2013

Plano de Ação

Após estipular as estratégias passou-se ao quadro de plano de ação. No quadro 8 são mensuradas algumas ações para se obter o resultado que a empresa busca.

Estratégia	Plano de ação
(C1E1) Fomentar banco de clientes	Promoções visando captar informações de clientes; Fazer pesquisa de satisfação com o cliente;
(C2E2) Aumentar mix de produtos	Conhecer novos polos de moda. Exemplo: Minas Gerais; Acrescer novos itens a linha, calçados;
(C3E3) Fortalecer marca	Implantação de cartão fidelidade; Realização de eventos visando a fidelização de clientes;
(C2E1) Intensificar vendas	Prospecção de novos clientes; Treinar equipe; Aumentar o número de condicionais;
(C2E2) Melhorar rentabilidade	Melhorar margens de lucro; Busca de novos fornecedores, reduzir custos; Mudança de sala comercial, redução de despesas fixas;
(C2E3) Abrir novos canais de venda	Criação de e-commerce;

Quadro 8 - Plano de ação baseado em estratégias
Fonte- Elaborado pela autora, pesquisa de campo 2013

3.3 ANÁLISE DOS DADOS

Observando o resultado final do estudo constata-se que o modelo foi eficiente porque diferente de um planejamento básico, no Modelo de Simulação de Cenários de Rojo o empreendedor pensa na sua empresa em vários momentos.

Neste trabalho foram utilizados dois cenários bem distintos justamente para ficar fácil a visualização e elaboração de um plano de ação, visto que este nunca foi elaborado pela empresa e o processo de implantação é gradativo inclusive no grau de complexidade de planejamento.

Considera-se que o Modelo utilizado dificulta o processo ao solicitar uma busca por especialistas. No caso estudado foram utilizados além das pessoas da própria empresa alguns concorrentes, visto ser um estudo de caráter didático. A análise no meio empresarial de ir buscar a concorrência para levantar fatores determinantes, pois neste caso, constituíram a maioria dos especialistas, pode tornar

o dia a dia do empresário difícil. Os pontos fortes que pode ser considerado é o fato de projetar vários cenários, pensar com antecipação, o que pode ocorrer e ser realizado com maior facilidade para atingir as metas estipuladas.

O Modelo de Simulação de Cenários é uma ferramenta altamente funcional, pois utiliza a opinião de especialistas, pessoas que conhecem do segmento, com a projeção de como estará o cenário quando o planejamento estiver sendo executado, evitando assim a necessidade de refazer o mesmo, mudando estratégias.

Considerou-se que a empresa possa realizar uma nova pesquisa para levantar suas forças e fraquezas, oportunidades e ameaças com o apoio da equipe. Sugere-se também que efetue uma pesquisa junto com os clientes afim de levantar sua opinião e utilizar desta para analisar a visão da empresa no mercado. Aplicar o Modelo de Simulação de Cenários visualizando não apenas dois cenários, mas sim quantos forem imaginados, diminuindo assim imprevistos.

4 CONCLUSÃO

O objetivo do presente trabalho foi alcançado, visto que a dificuldade questionada recebeu uma resposta, Modelo de Simulação de Cenários.

Com o aumento da competitividade as empresas necessitam aplicar os conceitos de planejamento estratégico, independente da ferramenta que venha a utilizar. Mais difícil que estabelecer este planejamento, é utilizar esta ferramenta de forma contínua e dinâmica. Com o Modelo de Simulação de Cenários proposto por ROJO (2006) podemos criar um planejamento flexível aos vários cenários identificados evitando que no meio do processo tenha que ser revisto ou refeito todo o planejamento.

O que se pode sugerir é que se faça a pesquisa com um numero maior de especialistas (não apenas concorrentes, como feito neste estudo). Traçar a matriz SWOT em conjunto com a equipe. Fazer uma pesquisa com os clientes visando conhecer a opinião dos mesmos sobre a empresa para verificar a visão estabelecida pela matriz SWOT. Ao elaborar o planejamento, convocar a equipe para um *brainstorming* e utilizar o pessoal que esta na linha de frente, pode trazer novas percepções do negócio.

REFERÊNCIAS

ANDION, Maria Carolina; FAVA, Rubens. **Planejamento Estratégico**. Coleção Gestão Empresarial. FAE, Curitiba, 1998.

Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus - AFESBJ / FAE Business School e Editora Gazeta do Povo. Coleção gestão empresarial: uma contribuição ao mundo dos negócios Disponível em <www.cairu.br/biblioteca/arquivos/Administracao/1-Gestao_Empresarial-FAE.pdf> Acesso em: 06 de março de 2013

BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa Qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 4. ed. Ed. Vozes, 2002.

BHIDE, Amar – **As Perguntas que todo Empreendedor deve Responder – 2002 Empreendedorismo e Estratégia** – Harvard Business Review

CERTO, Samuel; PETER, Paul. **Administração estratégica: planejamento e implementação estratégica**. São Paulo: Makron Books, 1993.

CHIAVENATO, Idalberto e SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico**

COSTA, Benny Kramer ; FISCHMANN, Adalberto Américo; BOAVENTURA, João Maurício Gama ; MUNIZ, Carla Maria Rodrigues; NERY, Tânia Regina - **Adequação e Uso de Cenários Prospectivos: Um Estudo no Orgão Municipal de Turismo do Natal** - Disponível em <<http://www.ead.fea.usp.br/eadonline/grupodepesquisa/publica%C3%A7%C3%B5es/benny/28.htm>> Acesso em: 06 de março de 2013

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GODOY, A. S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. In: Revista de Administração de Empresas. São Paulo: v.35, n.2, p. 57-63, abril 1995.

GODOY, Valdir Alves de; ROSA , Marcelo Ribeiro; BARBOSA, Flávio Lecir - **O Planejamento Estratégico como ferramenta para a gestão educacional no Processo Decisório dentro das IES** – Facimed. Disponível em <<http://www.facimed.edu.br/site/revista/pdfs/3ad61ed07d995e0bc6d41e412505f9f2.pdf>> Acesso em: 06 de março de 2013

KAYO, Eduardo Kazuo e SECURATO, José Roberto. **Método Delphi: fundamentos, críticas e vieses**. Cadernos de Pesquisa em Administração. Disponível em <<http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/c4-art5.pdf>> Acesso em: 06 de março de 2013.

MAKLANY, Felipe; **Análise SWOT Cruzada**. Disponível em <http://www.maklany.com.br/t4_arquivos/Analise_SWOT_Cruzada.pdf> Acesso em: 06 de março de 2013

MINAYO, M.C. de S. (Org.) **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 22 ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2003.

PAGNONCELLI, Dernizo; VASCONCELLOS Filho, Paulo. **Sucesso empresarial planejado**, Rio de Janeiro; Qualitymark, 1992.

Portal do Marketing. Disponível em <http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Analise_SWOT_Matriz_FOFA.htm> Acesso em: 06 de março de 2013

PORTER, Michael. **Estratégia Competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, Michael - **Harvard Business Review**, Novembro/Dezembro de 1996.

PORTER; Michael. **O Que é Estratégia**. Puc – Pontifícia Universidade Católica Disponível em <<http://www3.pucrs.br/pucrs/files/adm/asplam/estrategia.pdf>> Acesso em: 06 de março de 2013

ROJO, Claudio Antonio, **Planejamento Estratégico**: Modelo para Simulação de Cenários. Cascavel: Assoeste, 2006.

SILVA, Santana; **Gestão de empreendimentos**. Disponível em <http://prof.santanasilva.pt/gestao_de_empreendimentos/trabalhos_alunos/word/Modelo%20de%20Porter%20e%20An%C3%A1lise%20SWOT_DOC.pdf> Acesso em: 06 de março de 2013

THOMPSON, Arthur; STRICKLAND, III J. **Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução**. São Paulo: Pioneira, 2000.

KWASNICKA, Eunice Lacava, **Introdução á administração**. São Paulo: Atlas, 2007.

DRUCKER, Peter Ferdinand, 1909. **Introdução à administração**. Tradução de Carlos A. Malferrari. 3. Ed. São Paulo : Pioneira, 1998 (Biblioteca Pioneira de administração e negócios)

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: Conceitos Metodologia Práticas**. 18 ed. São Paulo: Atlas, 2002.