

APLICAÇÃO DO MODELO ROJO: ESTUDO DE CASO

Diheyziane Ilse Dallagnol¹
Osni Hoss²

RESUMO: Esse artigo é resultado da aplicação do Modelo Rojo numa empresa cuja atividade é um comércio varejista de gás na cidade de Pato Branco/ Pr. Tem por objetivo, apresentar uma forma dinâmica de planejamento estratégico, com o intuito de auxiliar o empreendimento a se preparar para possíveis cenários a serem vividos, apresentando estratégias e metas que poderão ser aplicadas em cada cenário, levando-se em consideração sua visão, missão e valores, utilizando como ferramentas o Método SWOT e a Matriz BCG. O presente artigo é composto da introdução ao assunto de Planejamento Estratégico, seguido de embasamentos teóricos referentes ao Modelo Rojo e suas etapas, bem como da aplicação do Modelo Rojo e finalizado com o relatório de conclusão.

Palavras-chave: cenários, estratégias, matriz BCG, método SWOT, planejamento estratégico.

ABSTRACT: This article is the result of applying a model Rojo company whose business is a retail gas in the city of Pato Branco / Pr The purpose is to present a dynamic strategic planning in order to assist the enterprise to prepare for possible scenarios to be lived, presenting strategies and goals that can be applied in each scenario, taking into consideration its vision, mission and values, using tools as SWOT Method and BCG Matrix. This paper consists of introduction to the subject of Strategic Planning, followed by a theoretical foundation for the Model Rojo and its stages, and the implementation of the Model Rojo and terminated with the completion report.

Key-words: scenarios, strategies, BCG matrix, SWOT, strategic planning.

1 INTRODUÇÃO

Em meio à competitividade acirrada existente nos diversos setores da economia atual e à instabilidade da dinâmica mercadológica, as organizações sentem a necessidade de encontrar mecanismos de defesa que as ajudem a se manter e a evoluir diante do cenário em que estão inseridas.

O planejamento estratégico é uma das ferramentas mais utilizadas para nortear os caminhos a serem percorridos por uma organização, com o intuito de

¹ Contadora, formada pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR – Campus Pato Branco/ PR e acadêmica da VII Especialização em Gestão Contábil e Financeira da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR – Campus Pato Branco/ PR, e-mail: diheyziane@hotmail.com

² Professor Doutor da VII Especialização em Gestão Contábil e Financeira da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Campus Pato Branco/ PR. E-mail: hoss@utfpr.edu.br

aproveitar uma oportunidade e/ou distinguir e analisar uma ameaça, transformando-a, sempre que possível, em uma oportunidade.

Segundo Oliveira (2004, pg. 47):

Planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada.

Em suma, há situações em que a organização é obrigada a tomar decisões, fazer escolhas. Às vezes há inúmeras opções para solucionar um problema, e a empresa necessita optar por apenas uma. Aí é que se constata a importância do planejamento estratégico: organizar idéias, levantar questionamentos e analisar as situações com o intuito de tomar a decisão mais acertada possível.

Borsoi, Dondoni e Maciel, (2010, pg. 101) definem o ato de pensar estrategicamente como “ver a empresa como um sistema que se move em várias direções e alinhá-las dentro do perfil do negócio”.

Nesse contexto, o presente artigo foi elaborado com o intuito de avaliar os ambientes interno e externo da empresa Dalponte & Marin Comércio e Transporte de Gás Ltda, vinculada à atividade de comércio varejista de gás liquefeito de petróleo, instalada na cidade de Pato Branco/ Pr, buscando-se analisar as oportunidades e ameaças, as forças e fraquezas, através da aplicação do Método SWOT; ponderar o retorno trazido pelos itens ofertados à atividade, por meio da Matriz BCG; definir visão, missão e valores da empresa, norteando princípios e objetivos da instituição; simular cenários, com suas respectivas estratégias e metas, a fim de deixar a organização de sobreaviso sobre possíveis acontecimentos, evitando sustos e decisões mal planejadas.

2 EMBASAMENTO TEÓRICO

A presente pesquisa classifica-se como exploratória, pois, conforme fora exposto por Gil (1996, p. 45), “tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vista a torná-lo mais explícito, tendo como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições”.

Vincula-se à pesquisa bibliográfica, uma vez que as respostas para as dúvidas e complementação do conhecimento terão origem a partir de materiais já elaborados.

Além disso, foi desenvolvida sob a forma de estudo de caso, pois, conforme Gil (2002, p.54), “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou mais objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”.

Chiavenato e Sapiro (2003, pg. 39), em sua obra, abordam a conceituação sobre planejamento estratégico, conforme transcorre:

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

O planejamento estratégico traz consigo uma ampla quantidade de ferramentas possíveis de serem aplicadas às organizações. Vale ressaltar que o planejamento estratégico é, normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa.

Tratar-se-á aqui da aplicação e análise do Modelo Rojo, que, conforme Grapeggia, Hoss e Rojo (2010, pg. 105), “mostra as etapas envolvidas para a simulação de cenários para organizações, desde a coleta das variáveis críticas, segundo a percepção de seus dirigentes e concorrentes para formar sua visão de futuro, até a execução das estratégias formuladas e a avaliação de seus resultados”.

O Modelo Rojo é composto de 5 níveis:

Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4	Nível 5
Delphi	Inteligência Competitiva	Simulação de Cenários	Formulação de Estratégias	Planos de Ação

Variáveis críticas são aquelas cujas variações tendem a afetar, de forma mais significativa, a rentabilidade do empreendimento. Ou seja, caso ocorram alterações nesses direcionadores, o resultado da empresa pode sofrer mudanças muito expressivas, tanto de forma positiva quanto negativa.

Conforme Rojo (2006, pg.39), “a determinação das variáveis críticas serve como base para a aplicação de ferramentas adequadas para suprir os estrategistas de informações que auxiliem na formulação de estratégias”.

Normalmente o levantamento das variáveis críticas dá-se pela aplicação da técnica Delphi, que consiste na definição do problema a ser resolvido, seguido da

determinação dos parâmetros para a escolha dos participantes, bem como sua seleção e da elaboração e aplicação dos questionários. Após a aplicação dos questionários, os mesmos serão recolhidos, analisados e haverá comparação entre as respostas. Caso haja consenso, passar-se-á para a próxima etapa. Em caso de discordância, o questionário será reestruturado e reaplicado, até que os membros envolvidos atinjam o consenso nas respostas.

A seguir encontra-se o esquema da primeira etapa do Modelo Rojo:

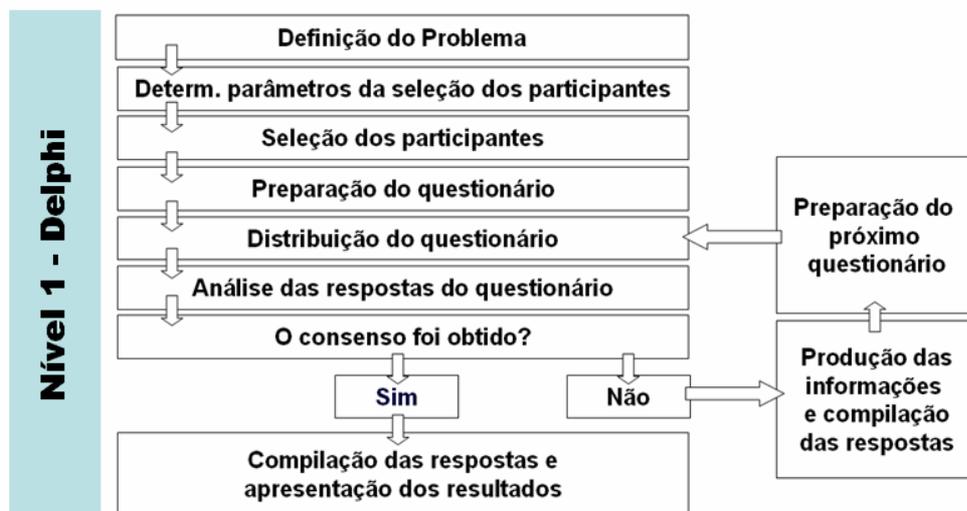


Figura 1: Método Rojo – Nível 1

Fonte: adaptado de Grapeggia, Hoss e Rojo (2010, pg.106)

Após a definição das variáveis críticas, passamos à etapa denominada de inteligência competitiva.

Segundo Grapeggia, Hoss e Rojo (2010, pg. 107), esse nível “foi denominado de inteligência competitiva por ser o ponto de escolha das ferramentas de diagnóstico estratégico que compila as variáveis críticas (nível 1) para que sejam gerados cenários (nível 3)”. Essa idéia fica mais bem visualizada através da figura seguinte:

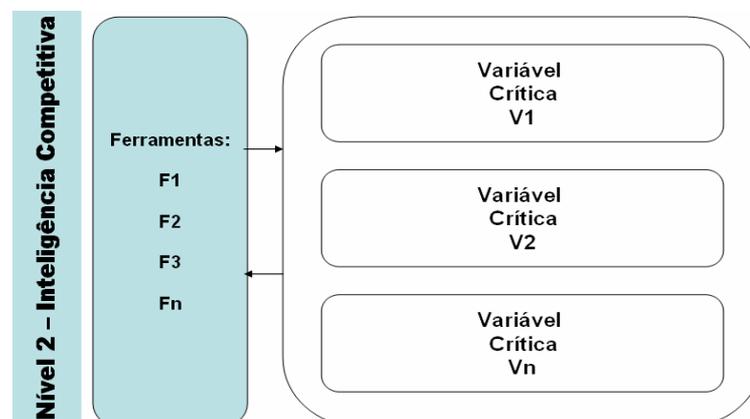


Figura 2: Método Rojo – Nível 2

Fonte: adaptado de Grapeggia, Hoss e Rojo (2010, pg.106)

Para o estudo em questão foram escolhidas como ferramentas a aplicação do Método SWOT (também denominado Análise SWOT) e a aplicação da Matriz BCG.

Conforme Clemente (2004, pg. 37) a Análise SWOT é “um modelo que busca atingir a adequação ideal entre as capacidades internas e as possibilidades externas à empresa”.

SWOT se traduz como as iniciais das palavras, em inglês, Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats, que, traduzidas ao português significam: pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças.

O método de SWOT é tradicionalmente elaborado em forma de matriz. Através dele são analisados os ambientes interno e externo. Com a avaliação do ambiente interno é possível destacar as forças e fraquezas da organização, enquanto que com a avaliação externa será possível revelar os pontos fortes e os pontos fracos da mesma.

Ainda, Clemente (2004, pg.39) salienta:

A estratégia SWOT resume-se em eliminar os pontos fracos em áreas onde existem riscos, ameaças e em fortalecer os pontos fortes em áreas onde são identificadas oportunidades.

Com a aplicação e a análise do método SWOT é possível determinar novas oportunidades, neutralizar as ameaças com os pontos fortes e elencar quais os problemas enfrentados pela empresa que necessitam de rápidas soluções ou de cuidados especiais.

A Matriz BCG foi criada pelo Boston Consulting Group com o intuito de descobrir relacionamentos quantitativos significativos, cruzando informações quanto à sua parcela de mercado, relativa à concorrência, e a taxa de crescimento do mercado, do produto.

Para Grapeggia, Hoss e Rojo (2010, pg. 75), a Matriz BCG é “uma forma sustentadora da decisão estratégica baseada em cenários consistentes e análise de portfólio de produtos”, uma vez que analisa o retorno dos mesmos trazido à empresa, levando-se em consideração a sua participação e crescimento perante o mercado.

Como o próprio nome remete, a Matriz BCG é expressa em forma de matriz, como segue abaixo:

(-) Taxa de Crescimento de Mercado (+)	ESTRELA 	PONTO DE INTERROGAÇÃO 
	VACA LEITEIRA 	ANIMAL DE ESTIMAÇÃO 
	(+) Participação Relativa ao Mercado (-)	

Figura 3: Matriz BCG

Fonte: adaptado de Rojo (2006, pg. 51)

Cada quadrante é representado por uma figura, cujos significados estão explicados na seqüência:

- **Ponto de Interrogação:** São produtos com alta taxa de crescimento de mercado, porém cujas vendas, comparadas ao restante do setor, são relativamente baixas. Os produtos com essa classificação tendem a se tornarem produtos estrela ou deixarem de ser comercializados.
- **Estrela:** São os produtos que possuem alta taxa de crescimento de vendas e grande participação no montante de vendas, quando comparado ao mercado. Itens com essa classificação tendem a se tornarem produtos vaca-leiteira, uma vez que as vendas tendem a congelar em um certo patamar.
- **Vaca Leiteira:** Representa as mercadorias com alta participação relativa ao mercado, todavia, que não trazem mais crescimento de vendas para a empresa. Essas mercadorias podem vir a se transformarem num animal de estimação.
- **Animal de Estimação:** São produtos que não possuem crescimento e nem participação considerável de mercado, podendo vir a deixar de compor o portfólio da empresa. Algumas organizações mantêm esse tipo de produto em circulação para evitar que sejam afetadas as vendas dos demais itens rentáveis.

Chiavenato e Sapiro (2003, pg. 268) afirmam que “na arena financeira, um investidor precisa de um portfólio equilibrado com respeito aos riscos e retornos em potencial”, uma vez que nem sempre é possível reverter o erro.

A terceira etapa do Modelo Rojo é a simulação de cenários, que seria, amplamente falando, a simulação de possíveis situações a serem vividas pela empresa, considerando-se tanto os acontecimentos bons quanto os ruins.

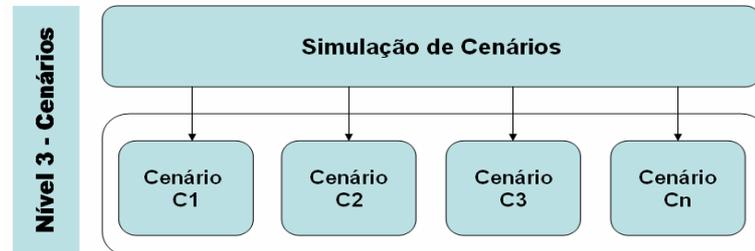


Figura 4: Método Rojo – Nível 3

Fonte: adaptado de Grapeggia, Hoss e Rojo (2010, pg.106)

Rojo e Souza (2010, pg. 119) destacam que “a abordagem de cenários cria imagens e antecipa as situações futuras, reduzindo a ansiedade provocada pelo elemento surpresa”. Complementam dizendo que “a simulação de cenários busca antever os acontecimentos futuros e mostrar as possibilidades de êxito e de riscos e possibilita decidir com base nas variáveis apresentadas”.

Portanto, a simulação de cenários possibilita aos administradores e gestores da organização traçar soluções e estratégias para os cenários simulados, com o intuito de proporcionar o melhor desenvolvimento alcançável dentro do possível cenário a ser vivido.

De acordo com Chiavenato e Sapiro (2003, pg. 176) o poder dos cenários é:

Permitir que nos preparemos e possamos entender as incertezas e o que elas podem significar. Os cenários nos ajudam a aprimorar as respostas para os futuros possíveis e focalizar as respostas assim que surgem no horizonte novas possibilidades.

Essa é uma ferramenta muito útil uma vez que oferece, à empresa, a possibilidade de se preparar da melhor forma possível ao cenário simulado.

Todavia, deve-se levar em consideração o fato de estarem sendo elaboradas simulações, ou seja, não quer dizer que determinado cenário vá se tornar realidade, mas sim, que há grandes chances de vir a se tornar.

É por esse motivo que a simulação de cenários costuma ser feita com duas ou mais simulações, afinal não podemos garantir que haverá um único caminho a ser trilhado pela empresa. No entanto, muitos cenários podem confundir o planejador. Por esse motivo Grapeggia, Hoss e Rojo (2010, pg. 85) propõem que três cenários seria um número recomendado.

Na quarta etapa do modelo proposto faz-se necessário traçar as possíveis estratégias a serem utilizadas pela empresa em cada cenário simulado.

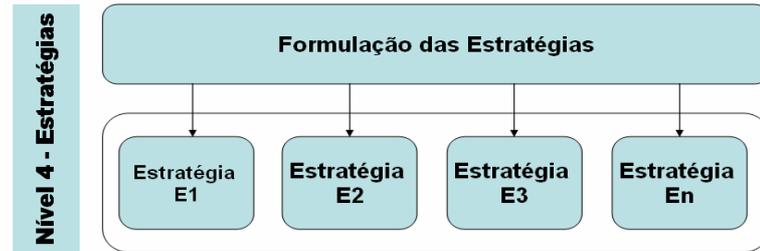


Figura 5: Método Rojo – Nível 4

Fonte: adaptado de Grapeggia, Hoss e Rojo (2010, pg.106)

Para Oliveira (2004, pg. 194) “estratégia é definida como um caminho, ou maneira, ou ação formulada e adequada para alcançar, preferencialmente, de maneira diferenciada, os desafios e objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente”.

Segundo conceituação apresentada por Ximenes (2001, pg. 377), estratégia, além de ser a “arte militar do planejamento e execução de operações relativas a pessoal e materiais, para garantir posições vantajosas de onde se possam empreender ações táticas”, é “a arte de aplicar os meios e recursos disponíveis para alcançar um objetivo específico”.

Ou seja, a estratégia seria a melhor forma da empresa se desenvolver, em determinado cenário, com os recursos por ela possuídos. Sua simulação possibilita a análise de investimentos a serem feitos pela organização, bem como o devido corte de gastos, com o intuito de garantir o melhor desempenho à empresa, mesmo em meio a um cenário desagradável.

É aí que entra a quinta e última etapa proposta pelo Modelo Rojo: a elaboração do plano de ação.

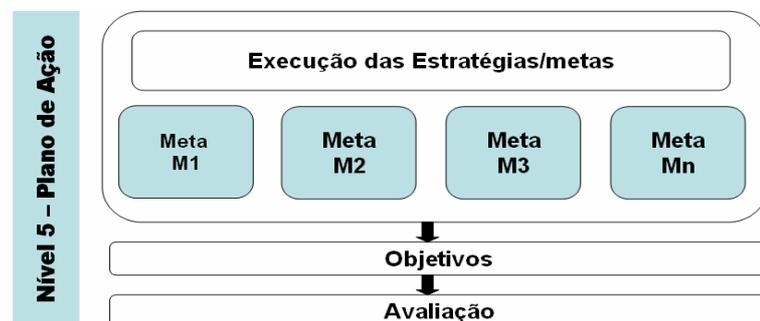


Figura 6: Método Rojo – Nível 5

Fonte: adaptado de Grapeggia, Hoss e Rojo (2010, pg.106)

Grapeggia, Hoss e Rojo (2010, pg. 111) mencionam que:

Definidas as estratégias para os cenários simulados, os dirigentes da organização deverão ajustar a formulação de cada estratégia com sua capacidade e forma de execução visando um alinhamento com as metas a serem alcançadas para aproximá-las de seus objetivos. A essa formatação da execução denominou-se plano de ação.

Conforme conceituação de Costa (2005, pgs. 199 200), “metas são valores quantitativos ou qualitativos a serem atingidos num certo momento pré-estabelecido. Podem ser marcos finais ou intermediários”. Servem para indicar se o caminho escolhido está correto e sendo percorrido no espaço e no tempo combinado. Podem ser desafios a vencer ou alvos a conquistar.

Em suma, pode-se dizer que o plano de ação é a etapa na qual serão traçadas as metas ou os alvos a serem atingidos pela empresa.

Ainda é possível constatar que estratégias e metas estão entrelaçadas, ambas sendo norteadas pela visão, missão e valores da organização. Mas, e o que seria isso?

Para Armando Clemente (Org. – 2004 – pg. 42):

A declaração da visão é o retrato do que a empresa pretende ser, ou ainda, do que a empresa deseja ver se transformar. Ou seja, trata-se da personalidade e caráter da empresa – que devem refletir suas aspirações e crenças.

Ou seja, a visão é a descrição do futuro desejado para a empresa. Deve ser algo realista, afim de que possa ser repassada e praticada pelos diversos níveis do empreendimento.

Do ponto de vista de Oliveira (2004, pg. 126), “missão é a razão de ser da empresa”. É a determinação de qual o negócio da empresa, por que ela existe e aonde se quer chegar com a empresa.

Dessa forma podemos dizer que a missão tem o intuito de esclarecer o que o empreendimento se propõe a fazer, para quem e quais os seus propósitos de existência.

Costa (2005, pg. 35) apresenta um comparativo entre visão e missão, no mínimo, muito interessante, conforme texto transcrito:

Visão e missão são dois conceitos fundamentais distintos, mas complementares e intimamente ligados entre si, como se fossem duas faces da mesma moeda: o primeiro procura descrever o que a organização quer ser no futuro e o segundo resulta de uma reflexão sobre a razão da sua existência.

Definidos e diferenciados visão e missão, conceituamos os valores, também denominados de princípios (Chiavenato e Sapiro) ou propósitos (Oliveira).

Chiavenato e Sapiro (2003, pg. 69) definem como sendo “o conjunto de conceitos, filosofias e crenças gerais que a organização respeita e emprega e está acima das práticas cotidianas”.

Para Oliveira (2004; pg. 128), "propósitos são compromissos que a empresa se impõe no sentido de cumprir sua missão".

Portanto, valores são princípios, crenças, compromissos, conceitos e/ ou filosofias que servem como guia para o desempenho das funções de todos os colaboradores e gestores da organização. Servem como delimitadores do caminho a ser trilhado pelo empreendimento com o intuito de atingir sua visão, sempre executando sua missão.

3 ESTUDO DE CASO

A referida pesquisa fora desenvolvida na empresa Dalponte & Marin Comércio & Transporte de Gás Ltda, localizada no bairro Bela Vista, na cidade de Pato Branco/ Pr, cujo ramo de atuação é comércio varejista de gás liquefeito de petróleo (GLP), sendo representante autorizada da marca Liquigás.

Como já especificado anteriormente, este artigo é resultado da aplicação do Modelo Rojo, no empreendimento supra mencionado.

A primeira função desempenhada dentro da empresa, foi a elaboração de seus norteadores: visão, missão e valores, com o intuito de mostrar ao proprietário que todas as atividades desenvolvidas dentro da empresa devem seguir os mesmos princípios, afim de que todos busquem alcançar o objetivo comum à organização.

VISÃO

Ser líder de mercado na Região Sudoeste do Paraná, com foco nas vendas para consumidor final, demonstrando comprometimento, integridade e responsabilidade para com os clientes, colaboradores e a sociedade em geral.

MISSÃO

Comercializar produtos com a melhor qualidade do mercado, oferecendo o melhor atendimento ao cliente com competitividade, rentabilidade e responsabilidade social e ambiental.

VALORES

- Ética e Transparência;
- Respeito à Pessoa;
- Dedicção ao Cliente;
- Resultados;
- Direção Defensiva.

Depois de traçados os orientadores para a empresa, foram selecionadas as variáveis críticas para a atividade. Não foi possível a aplicação da técnica Delphi uma vez que a empresa é resultado de uma sociedade, e um dos sócios reside em outro estado. Por isso, as variáveis críticas foram ditas pelo sócio administrador, Cleiton Dalponte, conforme descrito abaixo:

VC 1 – Demanda: Para todas as formas de comércio a demanda é considerada como variável crítica certa, uma vez que, toda e qualquer variação nela sofrida, influenciará os resultados da empresa.

VC 2 – Concorrência: Destacada como variável crítica na maioria dos empreendimentos com atividade relacionada ao comércio, a concorrência é fator que merece grande atenção, uma vez que tende a afetar o resultado de forma negativa.

VC 3 – Preço: Para a atividade comercial é ponto crucial, uma vez que influencia diretamente o resultado da empresa.

VC 4 – Qualidade (dos produtos ofertados e do atendimento): Fator que não poderia faltar, uma vez que todo cliente busca produtos com alta qualidade associados ao bom atendimento.

VC 5 – Diversidade de Itens: proporciona ao cliente liberdade de escolha, podendo optar pelo item de menor custo ou por aquele que melhor satisfazer suas necessidades.

Após destacar as variáveis críticas do empreendimento, passamos para o 2º nível do Modelo Rojo, denominado de Inteligência Competitiva.

Para o desenvolvimento dessa etapa, foram selecionadas como ferramentas a aplicação do Método SWOT e da Matriz BCG. Essa escolha foi feita levando-se em conta a popularidade da utilização dessas técnicas e o porte da empresa.

A aplicação do Método SWOT quis relatar ao empregador quais as fraquezas e ameaças com as quais a empresa deve se preocupar e dar uma atenção maior, e quais as forças e oportunidades que podem ser utilizadas favoravelmente à empresa, pois são seus pontos de destaque perante aos concorrentes. A aplicação resultou no seguinte quadro:

	FORÇAS	FRAQUEZAS
AMBIENTE INTERNO	<ul style="list-style-type: none"> - Quadro de Funcionários Estável (VC4) - Conhecimento dos preços da concorrência (VC3) - Fidelidade dos consumidores (VC1 e VC3) 	<ul style="list-style-type: none"> - Escala de Plantões (VC4) - Controles Gerenciais Debilitados (VC3)
	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
AMBIENTE EXTERNO	<ul style="list-style-type: none"> - Diversificação dos itens (VC1 e VC5) - Diversificação dos Vasilhames (VC1 e VC5) - Qualidade e Rentabilidade (VC1 e VC4) 	<ul style="list-style-type: none"> - Concorrência Desleal (VC1 e VC2) - Pressão das Prefeituras Contra as Vendas Ambulantes (VC1) - Sazonalidade (VC1) - Fornecedor Único (VC3)

Quadro: Aplicação do Método Swot na empresa Dalponte & Marin Com. E Trans. Gás Ltda

Como é possível verificar, no quadro acima, forças e fraquezas estão relacionadas ao ambiente interno, enquanto que oportunidades e ameaças, ao ambiente externo. Cada um dos itens destacados possui um significado:

FORÇAS

- Quadro de Funcionários Estável (VC4)

A empresa conta com um quadro de funcionários de baixa rotatividade, o que lhe é benéfico, uma vez que os colaboradores já conhecem os objetivos da empresa e trabalham em prol dos mesmos.

Pode-se ainda destacar que a estabilidade dos funcionários garante o conhecimento dos clientes, o que proporciona um atendimento diferenciado.

- Conhecimento dos preços da concorrência (VC3)

Permite o desenvolvimento de promoções em curto prazo, garantindo a estabilidade das vendas.

- Fidelidade dos consumidores (VC1 e VC3)

Aliada ao quadro de funcionários estável, à escala de plantões e à qualidade dos produtos e do atendimento, proporciona a movimentação dos preços sem a perda de participação no mercado.

FRAQUEZAS

- Escala de Plantões (VC4)

Por mais que os funcionários sejam cientes da necessidade da escala de plantões em domingos e feriados, o desempenho de suas atividades em tais dias é realizado como uma obrigatoriedade, uma vez que o colaborador plantonista precisa abrir mão de seu lazer para desenvolver tal atividade. Isso afeta a qualidade do atendimento, pois o funcionário trabalha sem motivação e desanimado.

A empresa trabalha com a rotatividade dos funcionários nos plantões, possibilitando a alternância de datas entre eles, desde que seja previamente comunicado à administração.

- Controles Gerenciais Debilitados (VC3)

A má alimentação dos controles, ou, em alguns casos, a inexistência dos mesmos é decorrente da falta de tempo por parte administrativa em fornecer as informações necessárias ao software.

Essa debilidade impossibilita o empreendedor de saber, dentre outros, quais são seus custos efetivos de cada mercadoria, ou seu custo de entrega de gás, ou ainda qual a quantidade mínima de recargas de gás que se faz necessária comercializar para atingir o ponto de equilíbrio da atividade.

Seria interessante a contratação de um funcionário para desempenhar essa função e fornecer tais informações aos empreendedores.

OPORTUNIDADES

- Diversificação dos itens (VC1 e VC5)

Itens ofertados em tamanhos/ versões diferentes o que proporciona maior liberdade de escolha ao cliente, conforme o que satisfaz melhor suas necessidades e/ ou se adapta melhor à sua renda.

- Diversificação dos Vasilhames (VC1 e VC5)

A partir de 2012, para as versões de L05, L09 E L11 os vasilhames serão ofertados sob uma nova tecnologia: ao invés do tradicional botijão de aço a embalagem revestidora será composta de um invólucro de aço interno, reforçado

com fibra twintex (fibra de vidro com termoplástico) e, externamente, será revestido por uma cobertura rígida que completa o acabamento.

Essa técnica foi desenvolvida com quatro finalidades iniciais:

- Redução de custos, pois tanto a fabricação do vasilhame tradicional quanto a restauração dos cascos em mau estado de conservação é muito cara;
- Reduzir os problemas de coluna dos funcionários;
- Sanar as reclamações dos consumidores sobre as manchas de ferrugem no chão, causadas pelo casco tradicional;
- Apresentar inovação no designer.

Essa tecnologia será exclusividade da marca Liquigás por 3 anos, e, devido à leveza do botijão, quando comparado ao tradicional, terá o nome de *Lev (L)*.

- Qualidade e Rentabilidade (VC1 e VC4)

Os produtos ofertados são de origem Petrobrás: possuem altíssima qualidade e rentabilidade, passando confiança aos consumidores, que, normalmente, optam por pagar um pouco mais caro em determinada mercadoria a fim de adquirir algo garantido.

AMEAÇAS

- Concorrência Desleal (VC1 e VC2)

Com o intuito de expandirem os seus negócios, os concorrentes acabam utilizando de artifícios desleais para conquistarem mercado.

A forma mais utilizada é a apresentação de propostas tentadoras aos pontos de venda. Essas propostas são feitas com um valor inferior ao custo, para garantir a troca da bandeira. Quando atingem seus objetivos, repassam aumentos corriqueiros aos seus novos clientes até os valores se igualarem aos praticados pela Dalponte & Marin.

- Pressão das Prefeituras Contra as Vendas Ambulantes (VC1)

Para proteger o mercado local, algumas prefeituras da região proíbem e multam empresas externas ao município de efetuarem as vendas ambulantes.

A comercialização só pode voltar a ser feita a partir do momento que a revendedora tiver um alvará no município que pretende efetuar as vendas, garantindo assim o recolhimento de tributos para este município.

- Sazonalidade (VC1)

A venda de GLP residencial tem uma considerável queda no inverno, devido ao uso de fogão a lenha, enquanto, nesse mesmo período, é o ponto forte das

vendas de GLP P45 que passa a ser usado, também, para aquecimento de chuveiros e torneiras elétricas.

- Fornecedor Único (VC3)

Por mais que haja vários pontos de atacado da Liquigás no Paraná e Santa Catarina, a filial que fornecerá produtos à Dalponte & Marin é determinada pela Liquigás.

Mesmo a Dalponte & Marin optando por buscar em outra filial, não será possível a negociação de valores, pois o seu custo é tabelado no Brasil todo, impedindo a negociação de valores de aquisição.

A segunda ferramenta aplicada foi a Matriz BCG, cuja finalidade seria demonstrar ao proprietário a participação relativa ao mercado e a taxa de crescimento de mercado, para cada item de seu portfólio.

(-) Taxa de Crescimento de Mercado (+)	ESTRELA 	PONTO DE INTERROGAÇÃO 
	- P05 - P08	- P20 - L05 - P45 - L09 - L11
(-) Taxa de Crescimento de Mercado (+)	VACA LEITEIRA 	ANIMAL DE ESTIMAÇÃO 
	- P13	- Válvulas - Reguladores - Mangueiras - Cascos/ Vasilhames
	(+)	(-)
	Participação Relativa ao Mercado	

Matriz: Aplicação da Matriz BCG na empresa Dalponte & Marin Com. E Trans. Gás Ltda

Conforme especificado anteriormente, cada quadrante possui um significado e é representado por uma figura. Na matriz acima, foram distribuídos todos os itens comercializados pela empresa.

Com o uso da Matriz BCG, chegou-se às seguintes interpretações:

Ponto de Interrogação: As vendas de recargas dos botijões P20 (normalmente utilizados em empilhadeiras) e dos botijões P45 (em condomínios e empresas com

alto consumo de GLP) têm crescido em grande proporção; todavia, não têm grande participação quando comparadas às vendas da concorrência.

Encontram-se listados as recargas de L05, L09 e L11. Esses itens ainda não estão em circulação (passarão a ser comercializados em 2012). Há uma grande expectativa de que esses produtos ganhem o mercado com facilidade, pois os botijões terão tamanhos variados, o que proporciona ao cliente maior opção de escolha (poderá adquirir o botijão que melhor se adequar ao seu consumo e/ ou à sua renda), e terão design diferenciado, uma vez que o vasilhame será revestido por um plástico rígido, acabando com a ferrugem causada pelo vasilhame tradicional.

Todavia, por ser um produto novo, não podemos garantir sua aceitação pelo mercado. Um motivo que aumenta a dúvida relativa à conquista de mercado se refere ao custo do novo vasilhame, que ainda não foi divulgado. A princípio, a companhia Liquigás propôs a aceitação de trocas de vasilhames tradicionais por vasilhames Lev. Por esses motivos esses itens estão classificados como ponto de interrogação.

Estrela: Nesse quadrante foram destacadas as recargas de P05 e P08. Esses produtos têm como público alvo as pessoas que moram sozinhas, os casais e as famílias com poucos membros. Eles trazem como benefícios uma recarga adaptável ao consumo do cliente, e um menor valor de aquisição.

Vaca leiteira: Fora destacado nesse tópico a tradicional recarga do P13. É o produto mais vendido pela empresa e cuja participação no mercado é altíssima. No entanto, sua venda está em estado de equilíbrio, não trazendo crescimento de mercado para a empresa.

Animal de estimação: Classificam-se nesse quadrante, para a empresa em análise, os reguladores, as válvulas, as mangueiras e os cascos/ vasilhames. Esses produtos não trazem lucro algum para a empresa: em alguns casos trazem prejuízo.

Todavia são itens obrigatórios no estoque de uma empresa comerciante de gás. Os reguladores, as válvulas e as mangueiras, quando não vendidos a preço de custo são dados aos clientes, enquanto que os cascos/ vasilhames normalmente são emprestados.

No entanto esses itens não podem deixar de compor o estoque da empresa, uma vez que se o cliente solicitar e não tiver, os procurará na concorrência, o que

prejudicará a venda dos demais itens lucrativos e rentáveis ofertados pelo empreendimento.

Com a conclusão da aplicação das ferramentas, seguimos à terceira etapa do modelo proposto: a simulação de cenários.

Segundo o sócio administrador da empresa em estudo, a variável crítica de maior importância para sua atividade é a demanda. Portanto, a simulação de cenários foi desenvolvida segundo esse princípio, sendo possível elencar 3 possíveis cenários para a organização em análise:

C1 - Cenário Favorável	Aceitação dos novos produtos, possibilitando a ampliação do mercado consumidor.
C2 - Cenário Estável	Redução dos preços dos produtos da concorrência, com o intuito de manter sua participação no mercado, devido à ampliação do mix de produtos ofertados pela Liquigás.
C3 – Cenário Desfavorável	Autorização para aumento das vendas diretas pelas companhias, ou seja, instalação de filiais das marcas concorrentes em outras cidades da região, aumentando a concorrência direta e dificultando a operação com vendas ambulantes e, também, prejudicando a atividade dos pontos de venda.

Após a simulação de cenários passou-se para a formulação de estratégias que nada mais é do que o ato de traçar soluções para os problemas apresentados na etapa anterior. Lembrando-se que, caso o cenário simulado passe a se concretizar, as estratégias traçadas serão vistas como as melhores alternativas para a organização.

De posse da simulação de cenários, foram elaboradas as possíveis estratégias a serem aplicadas:

CENÁRIOS	ESTRATÉGIAS FORMULADAS
C1 – Favorável: Aceitação dos novos produtos	E1 – Intensificar os gastos com propagandas para a divulgação do novo portfólio; E2 – Contratação de um novo colaborador para assumir a administração da empresa.
C2 – Estável: Queda dos preços da Concorrência	E1 – Trabalhar em parceria com a Companhia Liquigás.

C3 – Desfavorável: Autorização para aumento das vendas diretas pelas companhias de gás.	E1 – Estudo de Viabilidade de abertura de filiais na região; E2 – Sintetizar a rota de vendas.
------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Ao término destas etapas, passamos ao último nível do Modelo Rojo, que é a elaboração do plano de ação, etapa que corresponde ao alinhamento das estratégias com as metas para cada um dos cenários simulados.

Segue abaixo o quadro com o plano de ação da organização em análise:

ESTRATÉGIAS FORMULADAS	METAS
E1 – Intensificar os gastos com propagandas para a divulgação do novo portfólio; E2 – Contratação de um novo colaborador para assumir a administração da empresa.	M1 – Divulgar a nova tecnologia, apresentando o diferencial dos novos produtos. M2 – Elaborar planilhas de controles gerencias e traçar planejamentos de curto e longo prazo.
E1 – Trabalhar em parceria com a Companhia Liquigás.	M – Intensificar as propagandas e promoções, garantindo preço e qualidade de atendimento aos consumidores.
E1 – Estudo de Viabilidade de abertura de filiais na região; E2 – Sintetizar a rota de vendas.	M – Cortar gastos: com pessoal, manutenção, combustíveis.

Como fora apresentado, o administrador da empresa estipulou 3 possíveis cenários para o futuro da organização.

O cenário favorável seria aquele com plena aceitação dos novos produtos ofertados pela companhia Liquigás (os botijões Lev). As estratégias traçadas seriam a intensificação dos gastos com propaganda, para expandir mais rapidamente o novo portfólio da marca, bem como explicar as mudanças na confecção dos cascos e reforçar a garantia de segurança constante na nova técnica, e a contratação de um novo colaborador, para que seja possível a elaboração de planilhas de controles gerencias e a projeção de planejamentos para a empresa.

Já o cenário estável é projetado como um ambiente no qual a empresa teria condições de venda semelhantes às atuais. Como a Dalponte & Marin já possui um atrativo que influenciará positivamente no seu resultado, que é o seu novo mix de

produtos, os concorrentes tenderão a diminuir os preços de seus itens para neutralizarem os efeitos mercadológicos. Para isso, o empreendimento em análise deverá ter condições de ofertar suas mercadorias a um preço compatível aos demais. É interessante conseguir parceria com a companhia Liquigás, para que os valores possam ser mantidos ou até reduzidos de forma a não afetar a demanda.

A última simulação resultou num cenário desfavorável. Aqui foi considerada a liberação de criação de novas revendas diretas de gás, dentro da região do Sudoeste do Paraná. No cenário atual, há determinada quantidade de revendas de gás na região. Essas revendas abastecem os pontos de venda, que são seus clientes. Caso haja o aumento de revendas autorizadas, as conseqüências serão a redução do volume de vendas, pelos pontos de venda, e o fechamento de alguns destes estabelecimentos. Caso o cenário simulado venha a se tornar realidade, a empresa precisará analisar a viabilidade de abertura de filiais nas cidades vizinhas ou, em caso negativo, sintetizar a rota de venda, selecionando apenas às rentáveis, procurando, assim, cortar gastos.

Após o término da aplicação do Modelo Rojo na empresa Dalponte & Marin Comércio e Transporte de Gás Ltda, obtemos o seguinte quadro:

QUADRO RESUMO APLICAÇÃO MODELO ROJO DALPONTE & MARIN COMÉRCIO E TRANSPORTE DE GÁS LTDA				
Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4	Nível 5
Aplicação Delphi VC	Inteligência Competitiva F	Cenários Simulados C	Formulação das Estratégias C e E	Alinhamento com as Metas C e E e M
VC 1 Demanda	F1 Matriz BCG	C1 Favorável (demanda crescente)	E1 a) Intensificar Propagandas b) Contratação de mais um colaborador	M1 a) Divulgação da nova tecnologia b) Elaboração de controles e planejamentos
VC 2 Concorrência		C2 Estável (demanda estável)	E2 Parceria com a Companhia	M2 Garantir preço e qualidade de atendimento aos consumidores
VC 3 Preço	F2 Análise Swot	C3 Desfavorável (demanda em declínio)	E3 a) Estudo de Viabilidade de abertura de filiais b) Sintetizar a rota de vendas	M3 Cortar gastos
VC 4 Qualidade				
VC 5 Diversidade de Itens				

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base na análise desenvolvida, foi possível compreender a necessidade da elaboração e da constante atualização do planejamento estratégico.

O Modelo Rojo, ferramenta estratégica aqui utilizada, é um procedimento que, baseado em dados e fatos concretos, expande a visibilidade da empresa a horizontes futuros, antevendo-a de situações que podem vir a acontecer e que, porventura, possam afetar a atividade da empresa. Vale lembrar que o Modelo Rojo é uma ferramenta que engloba várias outras ferramentas do planejamento estratégico.

Foi desenvolvido, dentro da organização, o conjunto de visão, missão e valores para possibilitar, a todas as pessoas que exerçam atividades dentro da mesma, parâmetros orientadores às suas atitudes e decisões, que servirão como base para decisões quanto ao que fazer e como agir em situações adversas. Pode-se dizer que esse conjunto serve como a identidade da empresa, uma vez que é composto de características próprias a esse empreendimento.

Foram destacadas cinco variáveis que trazem maiores riscos à atividade, ou seja, que necessitam de maior atenção, pois tendem a afetar o resultado da empresa, que são a demanda, a concorrência, o preço, a qualidade (tanto dos produtos quanto do atendimento) e a diversidade dos itens.

Pelo fato de se tratar de uma empresa com atividade comercial a variável crítica tida como principal, pelo sócio administrador, foi a demanda, que serviu como base para o desenvolvimento da pesquisa a partir do terceiro nível do Modelo Rojo.

Na segunda etapa do método foram aplicadas duas ferramentas na empresa em análise: a Matriz BCG e o Método SWOT.

A Matriz BCG proporcionou à organização o conhecimento de seu mix de produtos, no que tange a participação de vendas de determinada mercadoria comparado ao mercado em que está inserida, e taxa de crescimento de mercado.

Os produtos tidos como ponto de interrogação são aqueles cuja comercialização não é algo que traga segurança à empresa, pois têm taxa de crescimento alta e baixa participação relativa ao mercado. Foram destacados, aqui, os itens que passaram a ser comercializados pelo empreendimento a pouco tempo (P20 e P45) e os itens que serão comercializados em breve (L05, L09 e L11).

As mercadorias denominadas como estrelas, são às que estão no topo, liderando em taxa de crescimento e participação relativa ao mercado (P05 e P8). Esses itens estão conquistando os consumidores por possuírem menor custo e se adaptarem melhor ao consumo dos clientes.

Como item vaca leiteira foi destacado o tradicional “gás de cozinha”, P13, pois possui alta participação de mercado, no entanto sua taxa de crescimento está, praticamente, estabilizada.

Por fim, tem os itens classificados como animal de estimação, que seriam os que possuem pequeno fluxo de venda – válvulas, reguladores, mangueiras e cascos/ vasilhames. Por serem mercadorias que trazem pouco retorno ao empreendimento, poderiam ser eliminadas do portfólio. Todavia, a inexistência desses itens afetaria diretamente a venda dos demais produtos, obrigando, assim, a empresa mantê-los em estoque.

Através do Método SWOT foi possível destacar os pontos que proporcionam crescimento e diferencial à empresa e os pontos que apresentam riscos às atividades, ambos levando em consideração os ambientes interno e externo.

Os pontos positivos, considerados como forças e oportunidades, influenciam no crescimento da empresa, no ganho de mercado. É o diferencial que a empresa tem perante seus concorrentes ou suas qualidades internas. Já os pontos negativos, denominados fraquezas e ameaças, tendem a afetar o desenvolvimento. Porém, se a empresa souber quais são seus pontos negativos pode encontrar soluções para eles, transformando-os em positivos.

Com base nos resultados alcançados até esta etapa, foram traçados cenários, estratégias e metas com o intuito de precaver a organização sobre situações que podem vir a acontecer.

O objetivo de simular cenário é deixar a empresa de sobreaviso que tal situação pode vir a acontecer. Como já foram traçadas estratégias e metas, ou seja, o ambiente interno e externo já foi analisado, já temos conhecimento quanto aos itens ofertados pela empresa e já conhecemos os pontos fortes e fracos da organização, tudo isso levando em consideração a sua identidade organizacional (visão, missão e valores), podemos destacar que, quando o cenário simulado se tornar presente, as estratégias traçadas serão vistas como saídas concretas, uma vez que a empresa se preparou e analisou de forma minuciosa a situação.

Como é possível verificar o Modelo Rojo é um processo dinâmico. Conforme forem ocorrendo transformações significativas com a empresa, que a impeçam de viver os cenários simulados, ou sempre que o processo for completado, há a necessidade de retro alimentar o modelo, indiferente de qual etapa esteja sendo vivida.

Tendo em vista os argumentos apresentados acima, pode-se destacar que os objetivos deste trabalho foram alcançados: os ambientes, tanto interno quanto externo, foram analisados, os cenários foram simulados, as estratégias e metas foram traçadas e o administrador da empresa passou a ter uma visão mais ampla de seu empreendimento. Em resumo, o trabalho serviu e servirá como base para a tomada de decisões da empresa Dalponte & Marin Comércio e Transporte de Gás Ltda, cumprindo com o objetivo inicial da elaboração desta pesquisa.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações**. 11ª Reimpr. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CLEMENTE, Armando. **Planejamento do Negócio: como transformar idéias em realizações**. Colaboração de Alexandre Rocha... (et al). Rio de Janeiro: Lucerna, 2004.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão Estratégica**. 5ª Tiragem. São Paulo: Saraiva, 2005.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HOSS, Osni; ROJO, Cláudio A.; GRAPPEGIA, Mariana. **Gestão de Ativos Intangíveis: da mensuração à competitividade por cenários**. São Paulo: Atlas, 2010.

MACIEL, Flávia R. P.; BORSOI, Jean R. G.; DONDONI, Paulo C. Planejamento Estratégico como Ferramenta de Gestão nas Empresas Moveleiras da Cidade de Pato Branco/ Pr. **Revista CAP Accounting and Management**. Pato Branco. Número 4. Ano 4. Volume 4. Pgs. 101-106. 2010.

OLIVEIRA, Djalma de P. R. de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 20ª Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

ROJO, Cláudio Antonio. **Planejamento Estratégico: modelo para simulação de cenários**. Cascavel: Assoeste, 2006.

_____. Simulação de Cenários e a Estratégia de Negócios. **Revista CAP Accounting and Management**. Número 1. Ano 1. Volume 1. 2006.

SOUZA, Almir F. de; ROJO, Cláudio A. Análise de Investimentos por Simulação de Cenários Baseada em Variáveis Críticas Qualitativas Compiladas com Lógica Fuzzy. **Revista CAP Accounting and Management**. Número 4. Ano 4. Volume 4. Pgs. 118-126. 2010.

XIMENES, Sérgio. **Dicionário da Língua Portuguesa**. 3ª Ed. São Paulo: Ediouro, 2001.