



# **PROJETO DE FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS POR MEIO DA ANÁLISE DE CENÁRIOS NO SETOR ALIMENTÍCIO DE CEREAIS: O CASO DE UMA INDÚSTRIA DO OESTE DO PARANÁ**

**PANG LIEN HSU**

Universidade Estadual do Oeste do Paraná  
panghsu@hotmail.com

**EMERSON DIETRICHKEIT**

Universidade Estadual do Oeste do Paraná  
emerson.dietrichkeit@copel.com

**SILVANA ANITA WALTER**

Universidade Estadual do Oeste do Paraná  
silvanaanita.walter@gmail.com

**CLAUDIO ANTONIO ROJO**

Universidade Estadual do Oeste do Paraná  
rojo\_1970@hotmail.com



## PROJETO DE FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS POR MEIO DA ANÁLISE DE CENÁRIOS NO SETOR ALIMENTÍCIO DE CEREAIS: O CASO DE UMA INDÚSTRIA DO OESTE DO PARANÁ

### Resumo

Este trabalho tem por objetivo demonstrar as principais variáveis críticas, a elaboração de cenários futuros através do uso do modelo Rojo de simulação de cenários (2006) e as estratégias formuladas a partir dos cenários que impactam o negócio do setor alimentício de cereais. Tal modelo foi aplicado num estudo de caso em uma indústria de cereais do oeste do Paraná, sendo a pergunta de pesquisa formulada da seguinte forma: **Analisando as variáveis críticas que circundam o mercado alimentício de cereais, quais são os cenários e estratégias que podem ser levantadas para conseqüente planejamento por parte dos dirigentes da organização?** Os resultados são apresentados como formulação das estratégias que nos levam a concluir que a sobrevivência sustentável no setor se apoiará na necessidade de estratégias em relação mudanças feitas aos produtos, suas embalagens, processos de produção e à capacitação de venda.

**Palavras-chave:** Cenários; Estratégia; Alimentos de cereais, Indústria.

### Abstract

This paper aims to demonstrate the main critical variables, the development of future scenarios through the use of Rojo scenarios simulation model (2006) and the strategies formulated from the scenarios that impact the business in the food sector of cereals. This model was applied in a case study on a cereal industry in western Paraná, and the research question is formulated in the following way: **Analyzing the critical variables that surround the food grain market, what are the scenarios and strategies that can be raised for subsequent planning by the leaders of the organization?** The results are presented as the formulation of strategies that lead us to conclude that the sustainable survival in the industry is in need of support strategies regarding changes made to the product, its packaging, production processes and sales training.

**Keywords:** Scenarios; Strategy; Grain food; Industry.



# III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

## 1 Introdução

Sob a perspectiva do planejamento estratégico das organizações, os ambientes organizacionais estão se tornando cada vez mais dinâmicas e voláteis e de difícil previsão, de forma que cabe ao nível estratégico das organizações identificarem as influências que o mercado possui em relação à organização e vice-versa.

Sendo assim, o modelo Rojo (2006) de simulação de cenários possui o objetivo de prover às empresas informações acerca do seu futuro, como as variáveis que possuem importância fundamental e que influenciam o ambiente organizacional interno e externo, possíveis ameaças e oportunidades que a empresa possa encontrar futuramente. O trabalho aqui apresentado visa, então, abordar sobre as variáveis do setor alimentício de cereais, para que possam ser analisados por ferramentas estratégicas e assim gerar cenários futuros em busca de vantagens e benefícios estratégicos para uma indústria de cereais, visando a sua sobrevivência. Dessa forma, analisando as variáveis críticas que circundam o mercado alimentício de cereais, quais são os cenários e estratégias que podem ser levantadas para consequente planejamento por parte dos dirigentes da organização?

Nesse contexto, o trabalho tem por objetivo propor estratégias para a indústria a partir do diagnóstico da organização com auxílio de levantamento das variáveis críticas e das ferramentas estratégicas de análise SWOT e matriz BCG, compiladas com o método Rojo (2006) de simulação de cenários.

Portanto, o trabalho se justifica relevante para a organização, pois o crescente número de concorrentes por conta da facilidade de entrantes, assim como outras influências peculiares do setor, como o poder de negociação dos clientes supermercadistas, faz necessário um planejamento e estudo maior por parte da organização para sobreviver no mercado, dessa forma, a simulação de cenários se torna de grande valia, pois ao identificar de antemão as possíveis variáveis que influenciem a organização, possibilita a criação de estratégias e aumento da competitividade da empresa ante o mercado.

## 2 Fundamentação teórica

### 2.1 Formulação Estratégica

No pensamento clássico de estratégia, a estratégia é vista como um planejamento integrado e formal, iniciando-se pelo nível hierárquico mais alto (alta cúpula), com uma análise racional, focando-se no desenvolvimento estratégico consistente, ambiciosa e coesa (VOLBERDA, 2004).

Volberda (2004) ainda argumenta que é pela perspectiva clássica é que se formularam diversas técnicas e ferramentas de análise, como análise SWOT, a matriz BCG e os cenários dos negócios, entre outros, sendo que no pensamento clássico, as vantagens competitivas resultam de fatores como planos claros, processos de planejamento superior e posicionamentos definidos para a empresa. O mesmo autor continua dizendo que, assim, o pensamento clássico possui bases teóricas nas teorias de sistemas, na cibernética, na teoria da contingência e na teoria das organizações.

Então a formulação da estratégia baseada na abordagem clássica resulta de planejamentos em longo prazo da qual os gestores devem agir como grandes arquitetos estratégicos, tendo uma dissociação entre a concepção da estratégia e a sua implantação (PEREIRA, AGAPITO, ESTRADA, ALMEIDA, 2006).



## 2.2 Análise SWOT

Para Rojo (2006, p. 50) surgiram nos anos 60 às discussões para a criação da discussão de casos por meio de um método que ficou conhecido como modelo SWOT, que se traduz do inglês como as iniciais de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

A análise de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças é uma ferramenta simples de apoio à análise de cenários que serve para posicionar ou verificar a posição estratégica da empresa no ambiente em questão. Um ponto forte é algo que a empresa faz muito bem, pode ser uma habilidade, um recurso organizacional ou capacidade competitiva valiosa, já um ponto fraco é algo que não faz bem ou coloca a empresa em desvantagem, podendo tornar ou não a empresa vulnerável competitivamente, dependendo do seu peso no contexto do mercado. Portanto os pontos fortes são ativos competitivos e os pontos fracos são passivos competitivos. As oportunidades são aquelas que contêm o maior potencial de vantagem competitiva e também são aquelas para as quais a empresa tem os recursos financeiros necessários e as ameaças são o seu oposto, contendo vulnerabilidades que diminuem o potencial competitivo (THOMPSON JR; STRICKLAND III, 2000, p.125).

Alves *et. al.* (2007) revela que a análise SWOT é amplamente usada, seja para empresas, como para produtos e serviços, mesmo que haja defeitos, como a sua subjetividade de julgamento e também da dificuldade de discernir os fatores internos e externos à organização, mas que permite, por meio de uma matriz, identificar a situação atual da empresa de forma fácil e rápida, ou ainda, a análise SWOT pode analisar oportunidades e ameaças do ambiente externo, assim como forças e fraquezas do ambiente interno, de forma que é particularmente útil também para identificar áreas a fim de desenvolvê-los (GU *et. al.*, 2013) como pode ser observado na Figura 1.

	Favorável	Desfavorável
Fatores Internos da organização	Pontos Fortes - <u>Strengths</u>	Pontos Fracos - <u>Weaknesses</u>
Fatores Externos da organização	Oportunidades - <u>Opportunities</u>	Ameaças - <u>Threats</u>

**Figura 1 – Matriz SWOT**

Fonte: Elaborado pelos autores (2014).

Capuano (2008) sugere ainda que o objetivo do método analítico SWOT é definir estratégias para manter e ampliar os pontos fortes da organização e reduzir os riscos decorrentes dos pontos fracos aproveitando-se as oportunidades e reduzindo-se as ameaças. Esse método ainda têm as vantagens da simplicidade, baixo custo relativo de aplicação, flexibilidade, capacidade de integração da informação e estímulo à colaboração de todas as áreas da organização para sua consecução. O mesmo autor articula que são considerados pontos fortes os recursos julgados como importantes da organização que podem ser combinados para o alcance de objetivos e metas, os pontos fracos correspondem aos pontos vulneráveis que limitam ou reduzem sua capacidade de progresso, enquanto as oportunidades



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

são forças ambientais que não estão sob o controle da organização, mas que podem favorecê-la em sua posição estratégica, desde que conhecidas e aproveitadas adequadamente, por fim as ameaças são forças ambientais que não estão sob controle da organização e que criam obstáculos ao seu êxito, mas que podem ser evitadas se conhecidas a tempo e tomadas medidas adequadas.

### 2.3 Matriz BCG

A matriz de crescimento-participação foi criada pela *Boston Consulting Group* (BCG) nos Estados Unidos e é método mais comum na análise do portfólio de um negócio (ZHENG, HAN, JIANG, 2011).

Os quatro componentes podem ser representados, para Fonseca (2010) como na Figura 2.



**Figura 2 – Matriz BCG**

Fonte: Fonseca (2010, p. 25).

Kotler (2000) explica os quatro componentes da matriz BCG são:

1. Pontos de Interrogação: são negócios que operam em mercados de alto crescimento, mas que têm baixas participações relativas, sendo assim, um produto Ponto de Interrogação exige alto investimento. É usado o termo Ponto de Interrogação porque a empresa deve analisar/questionar a permanência desse produto.

2. Estrelas: se o negócio do tipo Ponto de Interrogação for bem sucedido, ele se torna uma Estrela. Um produto Estrela é líder no mercado de alto crescimento, porém, ainda não produz um fluxo de caixa positivo.

3. Vaca Leiteira: quando a taxa anual de crescimento de mercado cai para abaixo de 10 por cento e se ainda tiver a mais alta participação relativa naquele mercado, a Estrela se torna uma Vaca Leiteira. Uma Vaca Leiteira gera muito caixa. Como a taxa de participação relativa no mercado já caiu, a empresa não precisa mais financiar expansões de capacidade. A empresa pode utilizar os produtos Vacas Leiteira para pagar suas contas e apoiar seus outros negócios.

4. Animais de Estimação: são produtos com pequenas participações em mercados de baixo crescimento. Geram baixos lucros ou até prejuízos.

### 2.4 Cenários

O planejamento por cenários surgiu para tentar diminuir as incertezas dos ambientes e, dessa forma, conseguir identificar variáveis tanto benéficas quanto malélicas para o desenvolvimento da empresa, pois o ambiente de negócios é incerto e pressupõe riscos. A gestão estratégica tem a ver com explorar oportunidades dentro de um contexto de incerteza em relação ao futuro (HEIJDEN, 2009, p. 119).



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

Assim, os cenários são uma ferramenta para identificar as suposições para que mudanças possam ser feitas sobre como tomadores de decisão veem o ambiente. Como também mudar e aprimorar a qualidade da percepção das pessoas (CHERMACK, 2011, p. 3).

Wade (2012, p. 10) concorda e argumenta que se as organizações quiserem assegurar a competitividade por cinco ou dez anos a partir de hoje, então visualizar como o futuro se desenvolverá não é um jogo de salão sem sentido, é uma necessidade vital. Os cenários então surgiram para ajudar a enfrentar as incertezas do ambiente, sendo que Heijden (2009, p. 140) cita três maneiras específicas de como podem ser úteis:

a) Eles ajudam a organização a compreender melhor o ambiente, permitindo que muitas decisões sejam vistas não como eventos isolados, mas como parte de um processo de “oscilações e ciclos”. Dessa maneira, o planejamento por cenários ajuda os gestores a evitar um conservadorismo excessivo, permitindo que assumam riscos calculados.

b) Os cenários põem em pauta a incerteza estrutural, mostrando à organização quais tipos de acidentes “estão à espera para acontecer”. Dessa forma, o planejamento por cenários ajuda os gestores a evitar riscos indevidos.

c) Os cenários ajudam a organização a se tornar mais adaptável, pois expande seus modelos mentais, ampliando com isso a capacidade de percepção necessária para reconhecer eventos inesperados e tomar atitudes proativas.

Assim, Rojo (2006, p.81) explica que numa visão organizacional geral, cenários são possibilidades de acontecimentos futuros, que, se parametrizadas, podem ser simuladas. Contudo, apesar dos cenários serem imagens do futuro, nenhum cenário acontece na exatidão do que fora previsto, pois é apenas uma tentativa de prever a realidade e não criá-la, sendo que um aspecto considerável na análise de cenário é que, sabendo quais são as possibilidades de acontecimentos, os gestores já podem buscar saídas para as organizações ficarem prontas para o que vir a acontecer (ROJO, 2006).

Wade (2012, p. 15) vai mais além, afirmando que o planejamento por cenário não tenta prever rigorosamente como será a imagem do futuro, em vez disso os cenários servem iluminar e explorar diferentes caminhos que o futuro talvez realmente venha a se desenvolver (WADE, 2012, p. 15).

Heijden (2009, p. 139) também concorda com as afirmativas, defendendo que em primeiro lugar, ninguém pode afirmar que os cenários irão se materializar, não devendo ser usados com base nessa afirmação, tanto que a probabilidade de algum cenário acontecer exatamente como fora definido é próxima de zero, porém, os cenários em conjunto representam nossa compreensão atual do “tipo de coisa que poderia ocorrer” e da gama de incerteza.

Os cenários gerados pelos pensamentos (sempre mais que um) devem ser encarados como indicadores esclarecedores de como poderá ser o futuro, dependendo dos intervalos e a ideia é que essa mistura de tendências e desenvolvimentos irá, mais provavelmente, criar um tipo de futuro em particular. Cenários são, portanto, histórias que revelam o quão certo a constelação do mercado e fatores ambientais serão (WADE, 2012, p.15).

Os cenários fornecem análise, comunicação, educação da organização e os *stakeholders* como possibilidades e formas de pensar. Eles oferecem uma visão de mundo com a crítica implícita, mas indolor. Um conjunto de cenários proporciona uma cerca em que as ideias podem ser exploradas sem compromisso indevido (RINGLAND, 2010).

Sendo assim, é necessário gerenciar os planejamentos por cenário de forma corretamente e eficientemente, de forma que as competências e habilidades necessárias para construir os projetos de cenários são diversas, e elas melhoram com o tempo e experiência. O planejamento por cenários, por sua natureza, trabalha evitando procedimentos específicos que são repetidos em cada um dos projetos, no entanto, os cenários podem ter certos

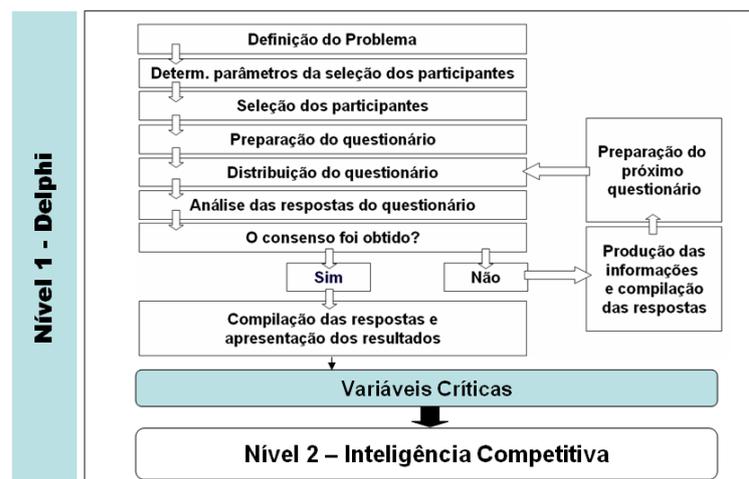


enquadramentos, podendo assim, prover alguns pontos chave que podem influenciar os benefícios no planejamento por cenários (CHERMACK, 2011, p. 217).

Chermack (2011, p. 218) indica que ao projetar e simular cenários há muitas variáveis a se considerar, possuem muitas dimensões e devem ser cuidadosamente administradas. Importantes estratégias para gerenciar projetos de cenário, como a necessidade de gastar tempo para entender realmente qual é o problema da organização, reconhecer a importância do trabalho em equipe, gastar tempo na análise para estabelecer o que se conhece da situação, definir os resultados importantes e as expectativas que se espera, deve ainda utilizar os cenários e não apenas formulá-los, avaliar o seu impacto para estabelecer evidências de que o planejamento de cenários funciona como também reconhecer o contexto evolutivo envolvidos em cada simulação de cenários, pois cada um deles possuem diferentes variáveis e, portanto, diferentes ideias e resultados (CHERMACK, 2011).

### 3 Metodologia

Para a simulação de cenários foi utilizado o modelo Rojo (2006) de simulação de cenários numa indústria do ramo alimentício de cereais no oeste do Paraná, da qual consiste em cinco níveis.

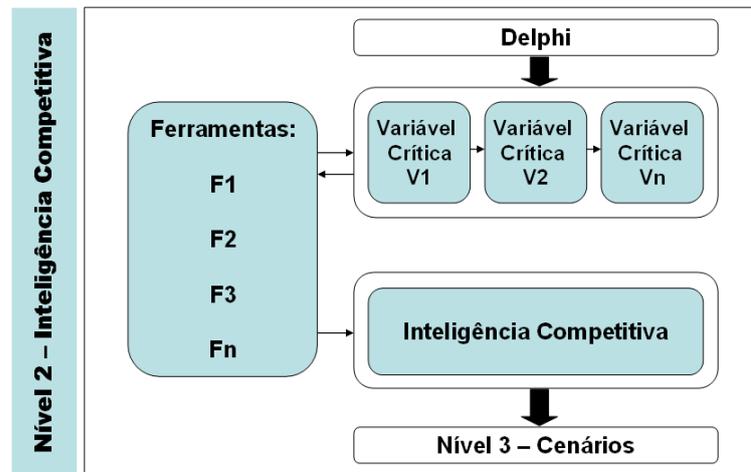


**Figura 3 – Nível 1: Delphi**

Fonte: Rojo (2006, p. 104).

O nível 1, mostrado na Figura 3, é iniciado o processo para se obter as variáveis críticas que auxiliem na formação dos cenários da organização através da técnica Delphi, que, como sugere Lima, Pinsky, Ikeda (2008) tem como objetivo a tentativa de criação de perspectivas futuras através da estruturação de questionamentos e *feedbacks* à especialistas pré-selecionados anônimos. Dessa maneira, foram selecionados cinco especialistas do setor alimentício de cereais, três deles da organização em estudo: o presidente, gerente de vendas e gerente de compras e mais dois especialistas, presidentes de suas empresas inseridas no setor estudado.

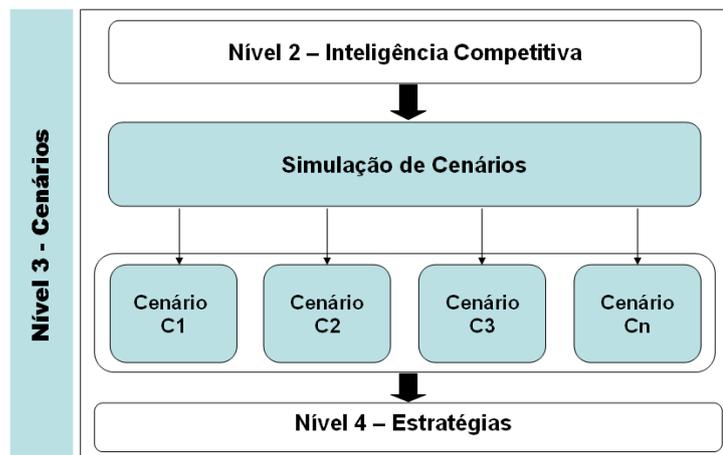
A primeira rodada de pesquisa entre os especialistas foram feitas através de entrevistas de duas horas com cada um dos cinco especialistas, fazendo-se a pergunta: Quais as variáveis críticas influenciam mais o setor alimentício de cereais, para identificar as variáveis que foram posteriormente tabuladas e reenviadas para os especialistas pontuarem via e-mail e com isso, obter o consenso. Essa pesquisa foi feita no mês de julho de 2014.



**Figura 4 – Nível 2: Inteligência competitiva**

Fonte: Adaptado de Rojo (2006, p. 104).

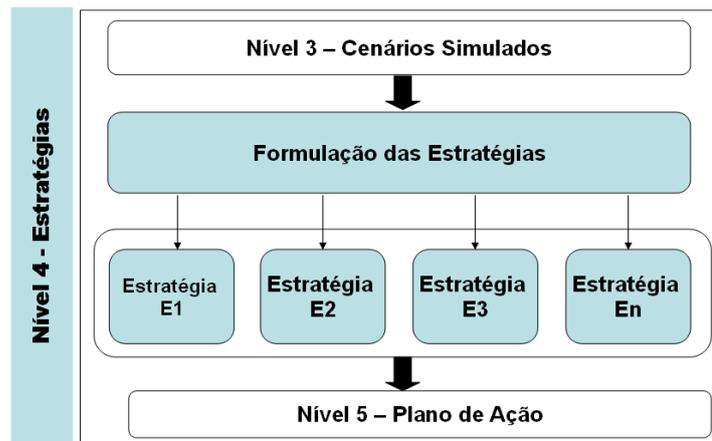
O nível 2, demonstrado na Figura 4, conforme denominado por Rojo (2006, p. 104) é da inteligência competitiva, nível da qual faz a escolha das ferramentas de diagnóstico estratégico que compila as variáveis críticas.



**Figura 5 – Nível 3: Simulação de Cenários**

Fonte: Rojo (2006, p. 105).

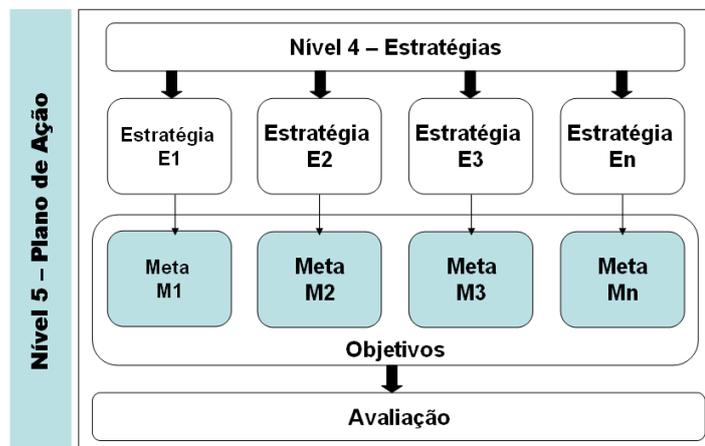
A simulação de cenários propriamente dito é o nível 3 (Figura 5) e cada cenário corresponde a uma antecipação de possíveis alterações contextuais, ou até mesmo movimentos da concorrência (ROJO, 2006, p. 105).



**Figura 6 – Nível 4: Formulação das estratégias**

Fonte: Rojo (2006, p. 106).

No nível 4, como mostra a Figura 6, são formuladas estratégias que serão propostas, essas estratégias buscam reduzir os riscos que possam ocorrer quando algum dos cenários se tornar acontecimentos do ambiente, que, de posse das estratégias propostas, pode-se solucionar os problemas que os riscos trazem (ROJO, 2006).



**Figura 7 – Nível 5: Plano de Ação**

Fonte: Rojo (2006, p. 109).

O nível 5, mostrado na Figura 7, é denominado plano de ação, equilibrando as estratégias formuladas no nível 4 com a capacidade e formas de execução e operação das empresas e assim alinhar com as suas metas, aproximando-se dos seus objetivos organizacionais (ROJO, 2006).

## 4 Estudo de caso

### 4.1 Caracterização da organização e do setor

A organização em estudo tem sua sede na cidade de Cascavel, atua no mercado há 30 anos e tem como seus principais produtos diversos alimentos de cereais, como amendoim, pipoca e canjica, distribuídos em toda região oeste do estado do Paraná, assim sendo, o setor da qual a organização está inserida é da indústria empacotadora de alimentos de cereais da região oeste do Paraná, que enfrenta além da concorrência regionalista, também enfrenta as



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

marcas nacionais, que possuem maior poder de negociação em relação aos seus clientes, ou seja, os supermercados que são o principal canal de distribuição dos produtos.

### 4.2 Nível 1 – obtenção das variáveis críticas

A questão: Quais as variáveis críticas influenciam mais o setor alimentício de cereais obteve o consenso de seis variáveis mostradas na Tabela 1.

Tabela 1:

#### Variáveis críticas

Variáveis Críticas	Pontuação
<b>Promotores/representantes – VC1</b>	19
<b>Espaço físico nos mercados/exposição da gôndola – VC2</b>	17
<b>Mão de obra – VC3</b>	17
<b>Alta concorrência – VC4</b>	13
<b>Logística – VC5</b>	12
<b>Embalagem – VC6</b>	10

Fonte: Pesquisa dos autores (2014)

A variável crítica 1 – **VC1** foi o mais citado, demonstrando que para esse setor, é de grande importância às organizações possuírem promotores e representantes dos seus produtos de prontidão para atendimento aos supermercados – os seus principais clientes.

A segunda variável **VC2**, é a limitação do espaço físico nos mercados e a exposição de seis produtos das gôndolas, fator muito importante para alavancagem dos produtos da empresa, e que é correlacionado com a **VC1** para detecção de oportunidades de entrada nos mercados.

A terceira variável **VC3** se refere à necessidade de treinamento para manuseio das máquinas, ou seja, a mão de obra especializada.

A quarta variável **VC4** é a alta concorrência que o setor possui, pois o custo para novos entrantes é mínima, já que o produto final é de pouco valor agregado e industrializado.

A logística é a quinta variável **VC5**, que é a necessidade de distribuição dos produtos finais, visto que possuem data de validade e pouco valor agregado.

A última variável **VC6** é a embalagem dos produtos, se deve ser chamativa, diferenciada para se tornar atrativo para os consumidores.

A análise SWOT e a matriz BCG foram utilizadas para a formulação das estratégias que foram propostas à organização em questão, tais ferramentas devem levar em conta as variáveis críticas (VC) obtidas.

### 4.3 Nível 2 – inteligência competitiva

#### 4.3.1 Análise SWOT

Na análise interna da organização, os pontos fortes levantados foram:

-Marca e tradição da empresa, que está no mercado há 30 anos, que afetam as variáveis alta concorrência (**VC4**) e embalagem (**VC6**);

-Localização da organização, próximo a uma rodovia federal, facilitando a vazão dos produtos, que afeta a logística (**VC5**);

-Infraestrutura de produção, pois possuem boas instalações e estão expandindo mais ainda, podendo influenciar na mão de obra (**VC3**);

No quesito pontos fracos foram identificados:



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

- Equipe de venda, das quais uma minoria carregava a maioria das vendas, tendo ainda deficiência (VC1);
- Falta de discernimento dos produtos, pois são vistos como commodities, facilitando a concorrência (VC4) e a necessidade de diferenciar na embalagem (VC6);
- Falta de padronização na produção, ou a criação de procedimentos operacionais padronizada afetando a mão de obra (VC3);

Na avaliação externa da organização foram identificados como oportunidades:

- Espaço físico nos supermercados, pois sempre surgir vagas nos supermercados que devem ser identificadas e preenchidas pela organização (VC2);
- Há também a oportunidade de identificar novos representantes e treinar ainda mais os já existentes (VC1);
- Oportunidade de mudança de embalagem pode vir a chamar a atenção dos consumidores (VC6);

Por fim, as ameaças levantadas foram:

- Concorrência: seja ela desleal por ameaças de pequenas indústrias que vendem sem nota fiscal ou também pela facilidade de novos entrantes regionais (VC4);
- Qualificação das equipes de venda dos concorrentes, que podem minar os clientes atuais (VC1);
- Existência de barreiras e limitações feitas pelos supermercados que dificultam a inserção dos produtos da empresa (VC2), ainda pode-se notar que o espaço no mercado também está citado como oportunidade, visto que depende da agilidade e *expertise* da empresa para identifica-lo como um ou outro;
- Mudanças nas embalagens dos concorrentes que podem diminuir as vendas da organização (VC6), que também é uma oportunidade, já que a própria organização pode usufruir dessa variável também;
- Influência do governo, leis e agências regulatórias que podem influenciar na mudança das embalagens (VC6);

A análise SWOT da organização em comparação com os seus concorrentes pode ser resumida na Figura 8.

Análise SWOT
Pontos fortes <ul style="list-style-type: none"> <li>• Marca e tradição (VC4) e (VC6)</li> <li>• Localização (VC5)</li> <li>• Infraestrutura de produção (VC3)</li> </ul>
Pontos fracos <ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipe de venda (VC1)</li> <li>• Falta de discernimento dos produtos (VC4) e (VC6)</li> <li>• Falta de padronização na produção (VC3)</li> </ul>
Oportunidades <ul style="list-style-type: none"> <li>• Espaço físico nos supermercados (VC2)</li> <li>• Novos representantes e treinamento (VC1)</li> <li>• Mudanças na embalagem (VC6)</li> </ul>
Ameaças <ul style="list-style-type: none"> <li>• Concorrência acirrada (VC4)</li> <li>• Equipe de venda concorrente (VC1)</li> <li>• Barreiras e limitações dos supermercados (VC2)</li> <li>• Mudanças na embalagem do concorrente (VC6)</li> <li>• Influência do governo (VC6)</li> </ul>

**Figura 8 – Análise SWOT**

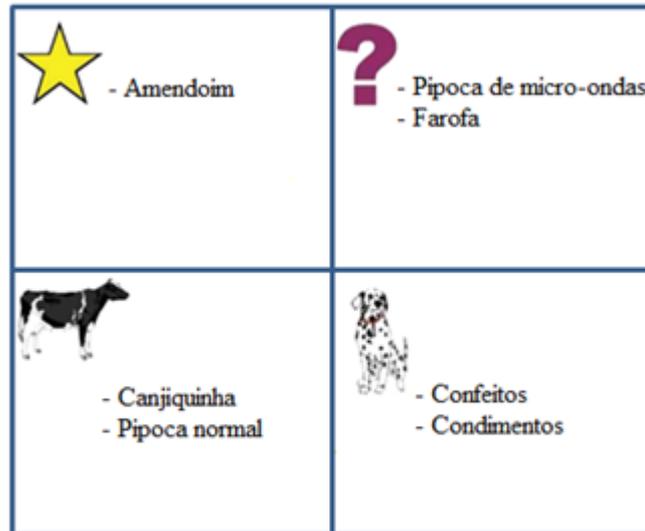
Fonte: Pesquisa dos autores (2014)



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

### 4.3.2 Classificação por matriz BCG

Pela classificação da matriz de crescimento-participação de mercado ou BCG, obteve-se as informações do Figura 9.



**Figura 9 – Matriz BCG**

Fonte: Pesquisa dos autores (2014)

Foi utilizada a matriz BCG, pois propicia uma análise gráfica de auxílio ao planejamento estratégico. Os produtos ou variáveis são posicionados em quadrantes (em ponto de interrogação, estrela, vaca leiteira e animal de estimação) conforme a sua capacidade de gerar retorno para a organização em função do tempo ou ciclo de vida do produto.

No quadrante **animal de estimação** se insere os produtos confeitos, que devem ser mantidos, pois são necessidades regionais, como também condimentos e temperos, que não possuem muita saída apesar de serem produtos com um maior valor agregado. Esses produtos são influenciados pela **VC2**, pois a inserção ou a mudança nas gôndolas do supermercado alteram a quantidade vendida; **VC3** – é preciso treinamento para os profissionais manusear a máquina para produção; **VC4** – existência de diversos concorrentes com produtos similares, tanto nacionais, quanto regionais; **VC5** – é preciso planejamento e acompanhamento na logística desses produtos, pois apesar de serem de pouca participação, existem regiões distintas que requerem esses produtos e **VC6** – há necessidade de se elaborar embalagens chamativas e informativas para aproveitar os mercados onde há demanda por esses produtos. Observa-se que a **VC1** não influencia, pois não há necessidade de promover esses produtos.

Já no quadrante **vaca leiteira** estão dispostos o produto canjiquinha e pipoca normal, que são alguns dos carros-chefes da organização, possuindo participação alta nas receitas da empresa, mas já não possuem taxas de crescimento significativas, sendo assim, para esses produtos são necessários **VC1** – requerem promotores, representantes e vendedores de prontidão para reposição dos produtos; **VC2** – necessita de espaço físico e exposição na gôndola dos supermercados para venda desses produtos; **VC3** – é necessário também treinamento para os profissionais manusear as máquinas produtivas; **VC4** – possui grande quantidade de concorrentes e produtos similares e substitutos; **VC6** – as embalagens dos produtos devem ser atraentes para os consumidores, pois os produtos são semelhantes aos dos concorrentes. Há de se notar que a **VC5** não é compreendido nesses produtos, pois as distribuições dos produtos já estão delimitadas e não requerem expansão.

Enquadra-se no **ponto de interrogação** a pipoca de micro-ondas e a farofa, que possuem potencial para terem participação na receita da empresa mais significativa, assim,



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

para a pipoca de micro-ondas identificou-se a influência da **VC2** – pois o produto já se encontra em alguns mercados, mas ainda há potencial de aumento, mas para tal precisa-se de mais espaço nas gôndolas e ser inserida em mais mercados; **VC3** – pois precisa de mão de obra especializada para produção; **VC4** – há muitas marcas que trabalham com o mesmo produto; Já para farofa, a empresa está estudando reinseri-lo no mercado, recomprando a fórmula do fornecedor que parou de suprir o produto, sendo que a empresa entende que sofrerá influência da **VC1** – necessitará de promotores e representantes para inserir o produto no mercado; **VC2** – será preciso espaço físico nos supermercados para os produtos e **VC3** – será preciso também treinamento de mão de obra nova para a produção. Observa-se que para a pipoca de micro-ondas não estão contempladas **VC1**, **VC5** e **VC6**, pois não há necessidade de promotores já que falta espaço nos supermercados, enquanto a logística e a embalagem já estão estáveis. Para farofa, não foram contempladas as **VC4**, **VC5** e **VC6**, pois há pouca concorrência, se ainda encontra sem mercado definido e a embalagem para esse produto é um fator mais ameno.

Já no quadrante dos produtos **estrela** está inserido o amendoim, que é o produto que possui mais participação de mercado e mais crescimento na receita da organização, sendo necessário observar **VC1** – prontidão e rapidez de resposta para inserção e reposição dos produtos; **VC2** – necessário também espaço físico nos mercados e exposição nas gôndolas para manutenção e crescimento das vendas; **VC3** – mão de obra especializada para linha de produção; **VC4** – alta concorrência e quantidade elevada de produtos similares; **VC6** – é preciso também diferenciar-se na embalagem para alavancar o produto. Nota-se que a **VC5** não está inserida, pois já há está estabelecido todo o trâmite logístico.

### 4.4 Nível 3 - simulação de cenários

A simulação dos cenários futuros da empresa optou-se por utilizar de todas as variáveis críticas levantadas pelos especialistas, visto que para elas, essas variáveis, apesar de terem pontuações diferentes, foram consideradas com mesmo grau de importância, conforme demonstra Figura 10.

<b>C1 Pessimista</b>	Declínio da produtividade dos promotores e representantes Diminuição dos espaços nas gôndolas dos mercados Falta e aumento do custo de mão de obra especializada Entrada de novos entrantes nos segmentos da qual a empresa atua Aumento no custo e complexidade logística para distribuição e expansão Falha na valorização dos produtos pelas embalagens
<b>C2 Neutra</b>	Manutenção da produtividade dos promotores e representantes Manutenção dos espaços nas gôndolas dos mercados Estabilidade no custo e oferta de mão de obra especializada Permanência dos mesmos concorrentes nos segmentos da qual a empresa atua Manutenção do custo e complexidade logística para distribuição e expansão Indiferença de valorização dos produtos pelas embalagens
<b>C3 Otimista</b>	Aumento da produtividade dos promotores e representantes Adição de espaços nas gôndolas dos mercados Diminuição no custo e aumento da oferta de mão de obra especializada Diminuição de concorrentes nos segmentos da qual a empresa atua Diminuição do custo e complexidade logística para distribuição e expansão Sucesso na valorização do produto pelas embalagens

**Figura 10 – Cenários simulados**

Fonte: Pesquisa dos autores (2014)



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

Três cenários foram formulados, o cenário C1 da qual as variáveis sofrem efeitos negativos, o cenário C2 com estabilidade nas variáveis críticas e o cenário C3, que há efeitos positivos sobre as variáveis.

### 4.5 Nível 4 – formulação de estratégias

Para formular as estratégias, considerou-se cada um dos cenários simulados, podendo assim, ter a antecipação das possibilidades de acontecimentos e suas respectivas estratégias conforme a aplicação com cada situação. As estratégias formuladas foram baseadas na análise SWOT e matriz BCG.

A Figura 11 mostra as estratégias formuladas para o cenário C1.

Cenário simulado	Estratégias formuladas
<b>C1</b>	<b>E1</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1- Diminuir contingente de promotores e representantes não produtivos</li> <li>2- Introdução do produto farofa no mercado</li> <li>3- Eliminação dos produtos confeitos e condimentos para diminuição de custos</li> <li>4- Criação de procedimentos operacionais padronizados - POPs</li> <li>5- Reorganização logística</li> <li>6- Estudar mudança nas embalagens dos produtos mais importantes</li> </ol>

**Figura 11 – Estratégias formuladas para C1**

Fonte: Pesquisa dos autores (2014)

Nota-se que para o cenário C1, que é um cenário pessimista, de efeitos negativos do qual foi proposto estratégia de diminuir contingente de promotores e representantes comerciais que produzem (vendem) menos para diminuição dos custos e despesas, introdução do produto farofa ao mercado, pois a organização entende que há potencial de consumo, eliminar os produtos tidos como animal de estimação – os confeitos e condimentos, que apesar de serem tidos como necessidade de manter no *mix* de produtos, neste cenário, a fim de redução de custos e despesas, opta-se por eliminação das mesmas, há ainda que criar procedimentos operacionais padrões para todos os produtos para aumento da eficiência, deve-se estudar também reorganização logística para eliminar mercados que não traz retorno e por fim estudar mudança nas embalagens dos produtos para reintroduzi-lo no mercado, renovando seu ciclo de vida.

Cenário simulado	Estratégias formuladas
<b>C2</b>	<b>E2</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1- Treinamento de promotores e representantes</li> <li>2- Introdução do produto farofa no mercado</li> <li>3- Melhorar relacionamento da organização com os supermercados para garantia de espaço físico</li> <li>4- Estudar formulação para alavancagem da pipoca de micro-ondas</li> <li>5- Criação de procedimentos operacionais padronizados - POPs</li> <li>6- Estudar mudança nas embalagens dos produtos mais importantes</li> </ol>

**Figura 12 – Estratégias formuladas para C2**

Fonte: Pesquisa dos autores (2014)

A Figura 12 mostra o cenário C2, um cenário neutro e suas respectivas estratégias, que se assemelham em algumas estratégias, como a introdução do produto farofa, criação de procedimentos operacionais padronizados e estudo de mudança nas embalagens. Outras características do cenário C2 seriam o treinamento de promotores e representantes para capacitação e maior eficiência, o melhoramento do relacionamento da organização com os



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

supermercados a fim de criar uma barreira para novos concorrentes entrantes e garantir espaço físico nas gôndolas, como também estudar a reformulação do produto pipoca de micro-ondas para alavancagem da mesma, que segundo a organização há possibilidade de crescimento.

Cenário simulado	Estratégias formuladas
<b>C3</b>	<b>E3</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1- Treinamento de promotores e representantes</li><li>2- Contratação de novos promotores e representantes para expansão</li><li>3- Melhorar relacionamento da organização com os supermercados para garantia de espaço físico</li><li>4- Introdução do produto farofa no mercado</li><li>5- Estudar logística para expansão de mercado</li><li>6- Estudar reformulação para alavancagem da pipoca de micro-ondas</li><li>7- Criação de procedimentos operacionais padronizados - POPs</li><li>8- Estudar mudança nas embalagens dos produtos mais importantes</li></ol>

**Figura 13 – Estratégias formuladas para C3**

Fonte: Pesquisa dos autores (2014)

A Figura 13 mostra o cenário C3 – cenário otimista e suas estratégias, que, assim como cenários C1 e C2, possui características como o treinamento de promotores e representantes, introdução do produto farofa, criação dos POPs e as mudanças nas embalagens, enquanto é semelhante apenas com cenário C2 a estratégia de melhoramento do relacionamento da organização com os supermercados para impor barreira aos entrantes e a reformulação do produto pipoca de micro-ondas. Como características próprias há a contratação de novos promotores e representantes e estudar a logística para expansão dos seus negócios.

### 4.6 Nível 5 - Elaboração dos planos de ação

No 5º nível foram efetuados planos de ação vinculados a cada estratégia e estes por sua vez foram desdobrados em metas, que são tanto qualitativas quanto quantitativas e com prazos definidos para poderem ter o devido acompanhamento.

## 5 Conclusão

O modelo de simulação de cenários de Rojo (2006) mostrou-se bastante adequado para o estudo em questão. O fato de se pautar na opinião de vários especialistas traz uma segurança muito grande para o analista e devido a este trabalho ter sido embasado pelas informações adquiridas através do levantamento de informações por cinco especialistas do setor, acabou repercutindo numa riqueza muito grande de informações, com diversas variáveis que podem ser mais exploradas em trabalhos futuros.

O uso da inteligência competitiva mostra-se uma etapa crucial, pois a partir da mesma o encaminhamento das discussões pode tomar um caminho de maior ou menor profusão de ideias, devendo ser aplicadas preferencialmente várias técnicas que se mostrem complementares. Ciente da existência da incerteza, a etapa de simulação de cenários foi o momento em que foram apresentados os panoramas que mais podem impactar no futuro projetado da organização e, portanto, mercedoras de tratamento no momento atual, a ser efetuado nas etapas de elaboração de estratégias e planos de ação.

Diante disso, a aplicação da metodologia proposta no estudo de caso conseguiu atingir os objetivos de prospectar as variáveis influentes do setor de alimentos de cereais para a



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

montagem de cenários com a ajuda de ferramentas estratégicas complementares, favorecendo a elaboração de estratégias e fornecendo uma visão ampla da relação que a organização possui com o setor em que ela atua e as suas dinâmicas de mercado.

### Referências bibliográficas

Alves, Ivan; Rezende, Simone Oliveira; Oliveira, Odilon José Neto; Drees, Christian; Santana, Reginaldo. Aplicação do Modelo e Análise SWOT no Diagnóstico Estratégico de uma Propriedade Rural Especializada em Recria e Engorda de Bovinos de Corte. *Anuário Estatístico dos Transportes*, v. VI, p. 01-18, 2007.

Capuano, Ethel Airton. *Construtos para modelagem de organizações fundamentadas na informação e no conhecimento no serviço público brasileiro*. *Ci. Inf.*, vol.37, no.3, p.18-37. Dez. 2008.

Chermack, Thomas J. *Scenario planning in organizations: how to create, use, and assess scenarios*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc., 2011.

Fonseca, Renata Faria Candido. *Consultoria Empresarial*. Monografia, 2010. Disponível em <<http://www.administradores.com.br/producao-academica/consultoria-empresarial/2607/>> Acesso em: 10 abr. 2013.

Gu, Wan-Rong; Jin, Yi; Meng, Yao; Wang, Jian-Guo; Zhao, Xian-Long; Li, Jing; Wai, Shi. SWOT Analysis and Development Strategies of Maize Industry in Heilongjiang Province. *Journal of Northeast Agricultural University (English Edition)*. v. 20 n. 1. p. 76-84. Mar. 2013.

Heijden, Kees van der. *Planejamento por cenários: a arte da conversação estratégica*. – 2ª ed. – Porto Alegre: Bookman, 2009.

Kotler, Philip. *Administração de Marketing: a edição do novo milênio*. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

Lima, M. O.; Pinsky, D.; Ikeda, A. A. A utilização do Delphi em pesquisas acadêmicas em administração: um estudo nos anais do EnAnpad. In XI SemeAd (Seminários de Administração FEA-USP), 2008, São Paulo. *Anais...*São Paulo: FEA-USP

Pereira, M. F.; Agapito, F.; Estrada, R. J. S.; Almeida, M. I. R. Afinal, como se formam as estratégias? O processo de formulação estratégica em uma organização do terceiro setor. *Revista de Administração e Inovação*. v.3; n. 1; p. 56-75. 2006.

Ringland, Gill. The role of scenarios in strategic foresight. *Technological Forecasting & Social Change*. v. 77; n. 9; p. 1493–1498. nov. 2010.

Rojo, Cláudio Antonio. *Planejamento Estratégico*. – Cascavel: Assoeste, 2006.

Thompson Jr; Arthur A.; Strickland III, A. J. *Planejamento Estratégico*. Elaboração, Implementação e Execução. Pioneira. 2000. 431p.



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

Volberda, H. W. Crise em estratégia: fragmentação, integração ou síntese. *Revista de administração de empresas*. v. 44; n. 4; p. 32-43. out-dez. 2004.

Wade, Woody. *Scenario planning: a field guide to the future*. New Jersey: Wiley & Sons Inc., 2012.

Zheng, Jianzhuang; Han, Jing. How to identify the leading industry in the service sector for xiacheng district of hangzhou: based on BCG matrix and location quotient. *International Conference on Management and Service Science (MASS)*, ago. 2011.