

## **Break points e o atacarejo: prospecção de cenários para uma loja de auto-serviço da cidade de Franca/SP.**

**ALFREDO JOSÉ MACHADO NETO**  
UNIFACEF  
alfredo@facef.br

**HENRIQUE MACEDO QUINTANA**  
Uni-FACEF - Centro Universitário de Franca  
henriquemq.hq@gmail.com

## **Break points e o atacarejo: prospecção de cenários para uma loja de auto-serviço da cidade de Franca/SP.**

### **Introdução**

Para acompanhar o ritmo e a intensidade com que as mudanças ocorrem, na nova era do conhecimento, faz-se cada vez mais necessário a utilização de técnicas flexíveis para o planejamento e para a tomada de decisões no ambiente empresarial, na difícil tarefa de definição das estratégias que garantam a sustentabilidade e a competitividade das empresas. O elevado grau de incerteza ambiental e a competição acirrada expõem as organizações a riscos que precisam ser prospectados antecipadamente. Neste contexto, as antigas técnicas de previsão não são mais capazes de explicar e interpretar os eventos atuais e as novas características da sociedade e do mundo globalizado (MARCIAL, 1999).

O varejo como não poderia deixar de ser, passou também por transformações e processos de modernização ao longo dos últimos anos, respondendo às modificações dos ambientes tecnológico, econômico e social, para assumir na atualidade, importante papel no panorama empresarial (PARENTE, 2000).

A chegada de grandes empresas varejista na cidade de Franca aponta uma nova característica de diversificação das atividades econômicas do município, antes muito dependente da indústria calçadista e do agronegócio. Tal fato já justifica a importância de explorar melhor esse ambiente, criando condições favoráveis e vantagens competitivas, para que as empresas inseridas nesse contexto ampliem as alternativas de emprego e renda dentro da cidade e promovam o desenvolvimento regional como já vem acontecendo.

Assim, esse estudo tem por objetivo a prospecção de cenários futuros para a empresa Luiz Tonin Atacadista e Supermercados S.A, no período de 2013 a 2017.

A Metodologia Delphi foi a ferramenta de coleta e análise de dados. Na prospecção de cenários foi utilizada a metodologia proposta por Blanning e Reinig (1998). O Método de Impactos Cruzados, sugerido por Marcial e Grumbach (2002), complementa o trabalho, permitindo levantar as forças motrizes do sistema.

A aplicação do método de cenários prospectivos possibilita proporcionar uma visão plural dos futuros possíveis e, assim, inspirar a formulação de estratégias flexíveis, criativas, seguras e racionais.

Além desta introdução, este estudo apresenta, em seu item 1, uma breve discussão sobre a dinâmica da mudança e o referencial teórico sobre a prospecção de cenários. O item 2 apresenta dados do varejo, com destaque para o varejo de auto serviço, e, ainda, dados importantes sobre o mercado regional e a empresa objeto de estudo. O item 3 relaciona os procedimentos metodológicos utilizados na investigação e na construção dos cenários futuros. Em seguida são apresentados os resultados da pesquisa e suas conclusões.

## **1 Cenários Prospectivos**

### **1.1 A dinâmica da mudança**

Na década de 70, Drucker (1970), já alertava para a ocorrência de descontinuidades em diversas áreas, em decorrência do surgimento de novas tecnologias. O autor enfatizava que o fim da continuidade (rupturas) estaria ligado à nova indústria da computação, à passagem da economia internacional para a economia mundial

(globalização), ao surgimento de uma sociedade das organizações (empresas multinacionais) e ao início da economia do conhecimento (DRUCKER, 1970).

Para Wack (1985), “A incerteza hoje não é apenas um desvio ocasional e temporário de algo razoavelmente previsível, é uma característica estrutural básica do ambiente de negócios” (WACK, 1985, In: MONTGOMERY; PORTER, 1998, p. 363). Sendo assim, compreendê-la e incorporá-la ao nosso raciocínio passa a ser uma abordagem necessária.

Na visão de Strebler (1993) mudanças radicais e repentinas no jogo dos negócios, conhecidas como *break points* (pontos de ruptura), podem dar nova forma às diretrizes de um setor ou de uma empresa. O autor explica que enquanto uma mudança prevista tende a afetar pouco o equilíbrio entre os competidores, a mudança descontinua pode até redefinir a participação das empresas no mercado, desde que estejam preparadas para explorar as oportunidades.

Lindkvist (2010) chama atenção para alterações no ambiente, que podem ser muitas vezes incompreensíveis e abstratas, gerando a necessidade da organização estar atenta às forças ocultas que agem nos bastidores do seu cotidiano.

Os eventos conhecidos por Cisnes Negros, uma analogia à espécie animal considerada extremamente rara, ilustram bem estas alterações (TALEB, 2008). Segundo o autor, a inexistência de indícios convincentes para a sua ocorrência, faz com que tais eventos sejam, aparentemente, imprevisíveis. Não obstante, ao serem reavaliados minuciosamente, podem fornecer explicações que justificam a sua ocorrência.

O fato é que nunca as organizações se sentiram tão pressionadas a prever e a responder às mudanças no ambiente, como nos dias atuais (ANGELONI; MUSSI, 2008). Isso porque elas vêm ocorrendo em ritmo acelerado, tornando-se cada vez mais rápidas e prodigiosas. Administrar uma empresa hoje consiste primeiramente em saber administrar a mudança. E o sucesso, só virá se você for capaz de conduzi-la melhor do que seus concorrentes. (CHIAVENATO, 2000).

Davis (2003) alerta que lidar com as rupturas de tendências, é uma das tarefas mais árduas na tentativa de antecipar o futuro, e que as técnicas de previsão, baseadas na extrapolação, não lidam com estas questões. A prospectiva, por outro lado, não apenas auxilia na identificação das descontinuidades, como as colocam como um tema central das organizações (DAVIS, 2003).

A prospecção de cenários é, atualmente, o mais completo e rico processo de antecipação de futuros, tendo o propósito não de predizer o futuro, e sim considerar as incertezas na análise prospectiva (MINAS GERAIS, 2007).

## **1.2 Histórico, conceitos e propósitos da prospecção de cenários**

Herman Kahn e Olaf Helmer, da Rand Corporation, foram os pioneiros na realização de trabalhos sobre cenários, quando contratados pelo Ministério de Defesa dos EUA (REBOUÇAS, 2008). Ao final da Segunda Grande Guerra, tal método sistematizado foi utilizado, pelas forças aliadas, para antecipar possíveis estratégias inimigas e preparar planos alternativos em resposta (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003).

No entanto, o aprimoramento do método e a popularização do termo, ocorreram a partir da publicação do livro, “*O ano 2000: uma estrutura para especulação sobre os próximos trinta e três anos*”, em 1967, dos autores Herman Kahn e Anthony J. Wiener, em que prospectavam o inevitável crescimento e a prosperidade do Mundo pós-guerra (MARCIAL; GRUMBACH, 2002).

A França, considerada a segunda escola de planejamento de cenários, foi responsável na década de 70 pelos primeiros estudos de prospecção de cenários

realizados fora dos EUA, com a publicação “Une image de la France em lán 2000” realizado pela Delegação Interministerial para o Ordenamento do Território e Atratividade Regional (1971) e, depois, com os cenários desenvolvidos por Michel Godet para inúmeras instituições (MARCIAL, 1999; VARUM; MELO, 2010).

Na área empresarial, a Royal Dutch Shell foi a pioneira na utilização dos cenários para planejamento estratégico de suas companhias. Na década de 70, Pierre Wack resgatou a técnica de Kahn e a aprimorou, introduzindo os conceitos da *École Française de Prospective*. A metodologia foi utilizada para prever e descrever todas as ramificações da crise energética que se aproximava, e pela utilização desta vantagem, tornou-se a segunda maior empresa petrolífera do mundo, num período de apenas quatro anos (REBOUÇAS, 2008).

Na década de 80, Porter inicia um trabalho cujo foco voltava-se para análise da metodologia de cenários, vista de sua perspectiva econômica. A criação da GBN, Global Business Network, por Peter Schwartz e Pierre Wack, na mesma década que colaborou para firmar o importante papel da nova metodologia, como ferramenta de apoio ao planejamento estratégico do ambiente de negócios (MARCIAL, 1999).

Ao final deste período foram realizados também os primeiros trabalhos no Brasil, com a Eletrobrás, em 1987, e a Petrobrás, em 1989. Ao final da década de 80, e nos anos seguintes, foram realizadas novas prospecções, tais como a iniciativa do CNPq em 1989, da FINEP em 1992, e da SEPLAN/PR em 1994 (MARCIAL, 1999).

Segundo Porter (1989), a prospecção de cenários estimula o pensamento a trabalhar de maneira não convencional, refletindo sobre os riscos e as oportunidades de um futuro próximo, levando em consideração as incertezas para tomada de decisão estratégica.

Marcial e Grumbach (2002) acrescentam que as chances de sobrevivência das empresas tendem a aumentar quando essas se preparam para os diversos futuros possíveis, além de tornarem-se mais capazes de explorar as discontinuidades e de interferirem sobre a direção de determinadas situações.

Para Godet (2000, p. 11, tradução nossa), cenários podem ser descritos como “um conjunto formado pela descrição futura e o curso de eventos que permite progredir da situação inicial para a situação futura”.

Para Varum e Mello (2010) cenários ajudam os gestores a reconhecer, considerar e refletir sobre as incertezas em seu caminho, podendo assim superar os erros recorrentes da tomada da decisão, tais como o excesso de confiança e a falta de visão generalista.

Além da visão sistêmica sobre a realidade, a técnica de cenários dá ênfase a aspectos qualitativos, explicita a relação entre as variáveis e seus atores como estruturas dinâmicas, aborda o futuro de forma construtiva e não como fatalidade, o que permite conceber o futuro por uma série de alternativas (MINAS GERAIS, 2007). A finalidade dos cenários para Rebouças (2008) deve estar relacionada, principalmente, a identificar e interpretar mudanças futuras no ambiente de negócios, contribuindo para a melhoria do processo de planejamento estratégico e consolidando a visão de negócio em torno de certas expectativas consideradas possíveis pela empresa.

Porter (1989) destaca que o exercício de elaboração de cenários prospectivos, além de dar apoio ao desenvolvimento e à definição da estratégia da organização, contribui com a melhoria da compreensão dos administradores sobre o ambiente, é facilitadora das trocas de informação nas suas diversas áreas, desenvolvendo a criatividade na empresa e produzindo vantagens competitivas das informações.

Schwartz (2006) explica porque acredita que as técnicas de prospecção de cenários funcionam e são utilizadas hoje por uma série de empresas e instituições ao redor do mundo. Segundo o autor, isso ocorre porque as pessoas reconhecem a verdade através das narrativas sobre o futuro, pois percebem os eventos, até certo, ponto com familiaridade, levando-as então a uma nova percepção sobre o mundo. Essas narrativas, no entanto, para serem contadas, necessitam da coleta sistemática de evidências tornando-as mais consistentes e plausíveis.

## **2. Comércio varejista**

De acordo com Levy (2000, p. 26), “varejista é um negociante que vende produtos e serviços de uso pessoal ou familiar aos consumidores. [...] é o último negociante de um canal de distribuição que liga fabricantes a consumidores”.

Para Parente (2000, p. 22), “varejo consiste em todas as atividades que englobam o processo de venda de produtos e serviços para atender a uma necessidade pessoal do consumidor final”.

Por fim, a definição de Kotler (2000, p. 540), na qual o varejo consiste no processo que “inclui as atividades relativas à venda de produtos e serviços diretamente aos consumidores finais, para o uso pessoal e não comercial. Um varejista ou uma loja de varejo é qualquer empreendimento comercial cujo faturamento provenha da venda de pequenos lotes no varejo”.

Nota-se, que a ideia central das citações acima, visa esclarecer basicamente uma operação comercial dedicada ao consumidor final. Sendo assim se a venda realizada tiver como destinatário esse tipo de consumidor, independentemente de como e onde ela se realiza, estará sendo praticado o varejo. Se pelo contrário a venda estiver sendo realizada para atender a necessidade de um comprador profissional, classifica-se então como atividade atacadista (DAUD; RABELLO, 2007). Algumas empresas atuam em um sistema misto, oferecendo itens tanto no atacado quanto no varejo, desta forma um estabelecimento só é classificado como varejista se a sua venda a varejo representar um percentual acima de 50% de todo seu faturamento (LAS CASAS, 2000).

Apesar de associarmos naturalmente o varejo à imagem de uma loja, a atividade não necessita, necessariamente, de um espaço físico para realizar suas transações. Na verdade, o varejo não lojista como é conhecido, mesmo pequeno comparado ao varejo de lojas, cresce hoje a níveis mais altos que qualquer outro formato, tudo por conta dos novos avanços nas áreas da tecnologia da informação e das comunicações. A Internet hoje é a protagonista na evolução deste formato e é considerada pelos especialistas, como a plataforma com maior potencial e um dos mais significativos canais de venda no futuro. Parente (2000) destaca que esse formato oferece o maior controle e amplia as alternativas de escolha do consumidor, já que esse pode interagir de forma simples e rápida, com um número muito maior de empresas e decidir sua compra na hora e no lugar que preferir.

### **2.2 Varejo no canal de distribuição**

De acordo com Kotler (2000, p. 510), canais de distribuição “são conjuntos de organizações interdependentes envolvidos no processo de disponibilização de um produto ou serviços para uso ou consumo”. Termos como cadeia de abastecimento, canal comercial, canal de marketing e *supply chain* são sinônimos utilizados para identificar o mesmo sistema.

Las Casas (2000) destaca que uma das principais vantagens que o varejo oferece ao intermediar esse sistema é a redução dos contatos e consequentemente dos custos de distribuição que de outra forma, os fornecedores diretos teriam de arcar para levar o produto até o consumidor.

As várias funções exercidas por esses intermediários criam vantagens em todos os níveis do canal. Os fabricantes podem se especializar no desenvolvimento de produtos, deixando a distribuição sob a responsabilidade dos varejistas. Esses por, sua vez, também se especializam nas atividades operacionais que desempenham, oferecendo assim benefícios e utilidades aos consumidores (LAS CASAS, 2000).

Muitos critérios podem ser utilizados para classificar uma instituição varejista, muitos também são os novos formatos dessas instituições que surgem constantemente, o que torna difícil o levantamento e a abordagem sobre toda tipologia existente no mercado. A classificação utilizada nesse texto é a mesma utilizada por Parente (2000), baseada em três principais categorias: classificação de acordo com a propriedade; varejo com lojas e varejos sem lojas.

Neste estudo será dado um destaque especial para os formatos de varejo alimentício com lojas, pela sua importância tanto na estrutura do varejo, quanto no contexto da pesquisa que está sendo realizada.

O varejo alimentício assume importante papel na economia nacional, por representar a maior participação dos gastos das famílias brasileiras, principalmente da população de baixa renda, que adquire através deste canal, bens considerados de primeira necessidade (PARENTE, 2000).

Os elementos básicos utilizados pelos varejistas para satisfazer as necessidades de um público específico é chamado de composto de varejo. A combinação de elementos em cada composto é o fator que diferencia um tipo de varejista do outro. Quatro elementos são particularmente úteis para classificar os varejistas: o tipo de mercadoria vendida; a variedade e o sortimento da mercadoria vendida; o nível de atendimento ao cliente; e o preço da mercadoria (LEVY; WEITZ, 2000).

Os formatos surgem das necessidades do cliente e não da vontade dos empresários desses setores, explica Camarotto (2009), à medida que as necessidades dos consumidores mudam, os varejistas precisam responder a essas mudanças para obter sucesso.

O formato de *Cash&Carry*, apelidado no Brasil de “Atacarejo” e utilizado pela loja foco deste estudo, é um caso que representa bem esse processo de adequação, sendo hoje o formato de menor custo e com maior produtividade do setor. Os atacarejos são lojas de auto-serviço, abertas ao público geral, que atendem tanto aos pequenos varejistas e clientes profissionais quanto aos consumidores finais. Ofertam mercadorias em grandes quantidades e a preços que podem variar de acordo com o volume desejado pelo cliente (CAMAROTTO, 2009).

O tópico seguinte apresenta um pouco da história e também dos números da empresa objeto de estudo, a rede Luiz Tonin Atacadista e Supermercados S.A.

### **2.3 Luiz Tonin Atacadista e supermercados S.A.**

Com mais de 50 anos de tradição, a Rede Tonin, é hoje, referência no comércio e na distribuição de produtos, dos mais variados gêneros, concentrando suas operações nas regiões Sul e Sudeste de Minas Gerais e no interior do Estado de São Paulo.

Teve início no ano de 1956, em São Sebastião do Paraíso - MG, quando uma pequena padaria, utilizando seus próprios produtos, deu início a um comércio de gêneros alimentícios. Em 1962, na mesma cidade, foi fundada a Luiz Tonin Cia &

Atacadista Distribuidor, hoje um centro de distribuição com capacidade de 6 mil entregas semanais e logística totalmente informatizada (TONIN, 2013).

A primeira loja do grupo, no formato de supermercados, foi fundada em 1972. Nos anos seguintes foram inauguradas lojas também na cidade de Passos (1974) e Monte Santo de Minas (1979), São Sebastião do Paraíso (1983) e Guaxupé (1985). Em julho de 1997 foi inaugurada a última das lojas no segmento varejista, novamente na cidade de Passos-MG (TONIN, 2013).

Acompanhando as tendências do mercado que apontavam a expansão do formato atacadista de auto-serviço em regiões de grande e médio porte, o grupo se lançou em um novo desafio. Em 2000, inaugurou sua primeira loja, no formato de auto-serviço, na cidade de Ribeirão Preto SP. Com 3 mil metros de área de venda, foi a primeira loja da rede pensada e desenvolvida para atender tanto as necessidades dos clientes profissionais, quanto as necessidades dos consumidores finais.

A segunda loja nesse formato, foi instalada, em 2008, em Franca, (TONIN, 2013). Com 3,5 mil metros de área de venda, capacidade de atendimento de mais de 3 mil clientes dia, 15 *checkouts*, 250 vagas de estacionamento e 12 mil itens ativos, a loja Tonin Superatacado Franca foi a primeira empresa operante do modelo atacado de auto-serviço a se estabelecer na cidade, mercado antes totalmente dominado pelas redes supermercadistas e pelo pequeno varejo.

A terceira loja desse segmento abriu suas portas no dia 24 abril, na cidade de Guaxupé-MG. Em 29 de novembro foi a vez de Araraquara receber mais uma unidade da rede. No dia 14 de março de 2013, em São Carlos, entrou em operação a 11ª loja da rede (TONIN, 2013). Ainda em 2013, são esperadas a abertura de mais 3 lojas, uma na cidade de São José do Rio Preto, e uma segunda loja nas cidades de Franca e Ribeirão Preto (REVISTA ACIF, 2013).

No Ranking da ABAD/Nielsen (Ranking oficial do setor atacadista distribuidor, ano base-2011), classificada na modalidade empresa Atacadista de auto-serviço, a rede ocupou a 11ª colocação nesse período (RANKING ABAD/NIELSEN, 2012).

### **3. Metodologia**

Na investigação foi utilizado o modelo para construção de cenários futuros proposto por Blanning e Reinig (1998). Dentre os métodos encontrados na literatura sobre cenários, esse se apresenta como um dos mais bem estruturados, e diferencia-se por não apenas sugerir passos de elaboração, como outros autores importantes do tema fazem. Além disso, demonstram o desenvolvimento de sua abordagem em um estudo de caso, conseguindo, de forma eficiente, a interação de um grupo de especialistas e o consenso de opiniões relacionado às probabilidades e quão favoráveis são os fatores que afetam de alguma maneira o horizonte de estudo.

Como primeiro passo da investigação, utilizou-se da metodologia Delphi, para a discussão sobre quais eventos deveriam ser inclusos na análise do ambiente futuro da empresa objeto de estudo. O método Delphi segundo Tavares (2000), consiste em uma sistemática coletiva de trabalho que se utiliza de sucessivos questionários, para obter a avaliação de especialistas sobre um determinado assunto e para uma definida área a ser investigada. Ainda segundo o mesmo autor, o método possui algumas características que o diferenciam de outras técnicas de análise coletiva, como o fato de não permitir a interação entre os participantes durante a realização do processo, além de manter o anonimato dos mesmos, com o objetivo de minimizar os fatores que possam influenciar nas opiniões de cada um deles (TAVARES, 2000). Como produto desta aplicação obteve-se uma lista final de eventos possíveis e plausíveis, avaliados quanto a sua expressividade e relevância dentro do contexto.

Em seguida os especialistas deram notas em uma escala de zero a dez, para cada um dos eventos listados, quanto a sua probabilidade de ocorrer e se esses eventos são favoráveis ou desfavoráveis. Esses dados foram exportados para uma matriz de eventos, em que o eixo horizontal representa a probabilidade (P), e o eixo vertical indica se os eventos são favoráveis ou não (F). Cada ponto dentro da matriz caracteriza um evento, e corresponde à média obtida das notas dos especialistas, para cada evento analisado.

Ao final desta etapa, três cenários foram construídos, seguindo a combinação de eventos proposta por Blanning e Reinig (1998):

- **Cenário otimista** - Contém os eventos medianos ou muito favoráveis (F) à empresa ou ao setor para o qual se está construindo cenários, com médias e altas probabilidades (P) de virem a ocorrer.
- **Cenário pessimista** - Contém os eventos medianos ou muito desfavoráveis à empresa ou ao setor, com de médias e altas probabilidades (P), de virem a ocorrer.
- **Cenário realista** - Contém todos os eventos com alta probabilidade (P), de virem a ocorrer, favoráveis ou desfavoráveis para a empresa ou setor.

Foi utilizado, ainda, o Método dos Impactos Cruzados, abordagem analítica que, segundo Marcial e Grumbach (2002), visa estimar a interação das variáveis de interesse, de forma quantitativa, permitindo verificar até que ponto a ocorrência de um determinado evento exerce influência sobre as probabilidades de ocorrência de outros. Essa análise permitiu identificar as forças motrizes do sistema, ou seja, os eventos que deverão ter uma maior atenção por parte dos analistas e dos gestores da empresa, na formulação das estratégias e nas tomadas de decisões.

#### 4 Resultados da pesquisa

A primeira etapa da pesquisa consistia em reunir um grupo de especialistas com interesse em comum, para a construção e análise dos eventos que poderiam exercer impacto sobre a empresa objeto de estudo, Luiz Tonin Atacadista e Supermercados S.A, no horizonte temporal de 2013 a 2017.

O grupo de especialistas foi formado por: quatro proprietários de estabelecimentos comerciais; três gerentes; três professores universitários; dois representantes comerciais; um diretor; uma supervisora; um presidente de sindicato; e um publicitário.

Após a elaboração da lista final com os 20 eventos que irão compor os cenários, os participantes foram convidados a indicar individualmente a probabilidade de cada evento vir a ocorrer e se seriam favoráveis ou não para a empresa objeto de estudo.

A tabela 1 é composta por eventos e estimativas percentuais que refletem a média das opiniões dos especialistas que participaram da pesquisa.

**Tabela 1** Lista de eventos

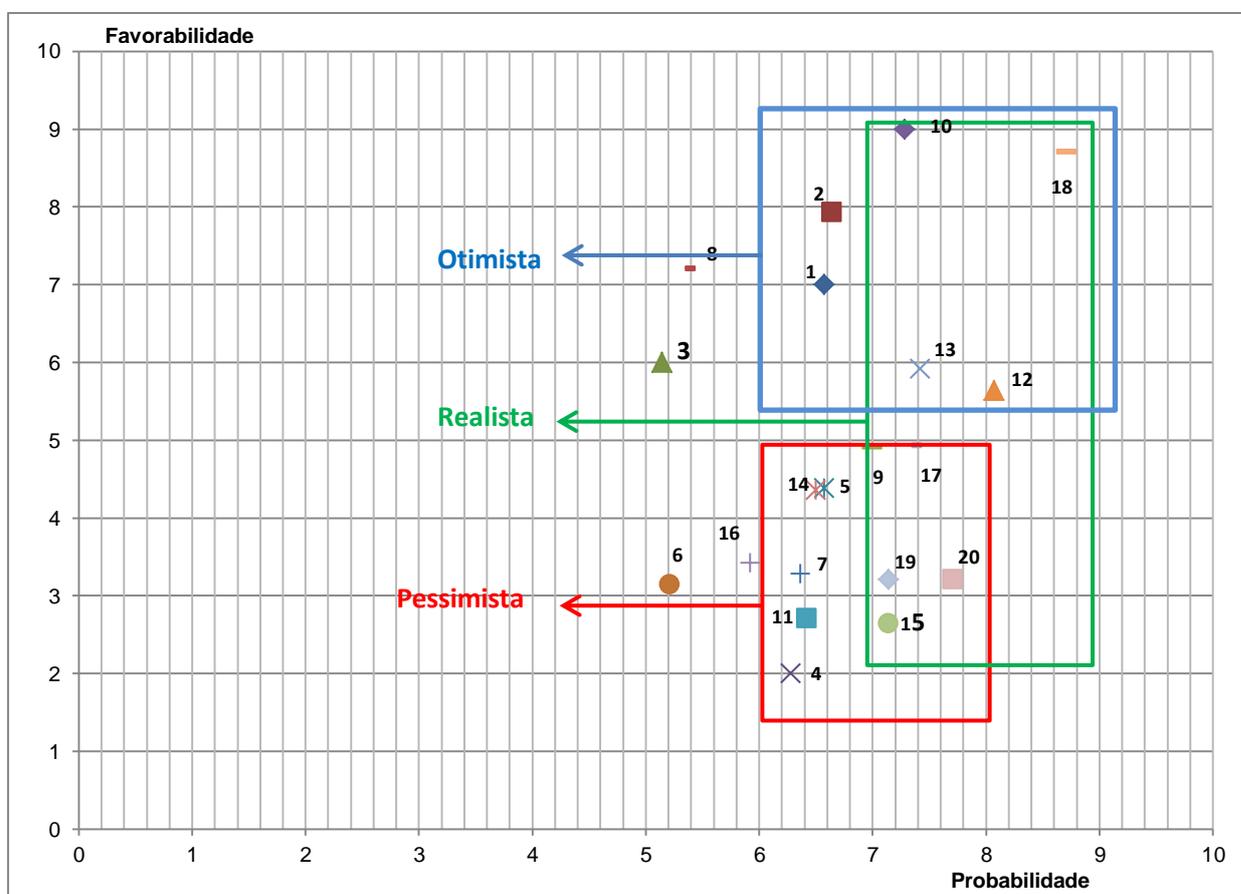
Eventos	Prob.	F/D
1. O Fenômeno do Bônus demográfico	65,7%	70%
2. Aumento da renda per capita no município	66,4%	79,3%
3. Aumento do investimento estrangeiro no país	51,4%	60%
4. Alta da inflação	62,8%	20%
5. Aumento nos preços das commodities	65,7%	43,8%

6. Redução da jornada de trabalho no setor	52,1%	31,4%
7. Alta da taxa de juros	63,6%	32,8%
8. Desoneração da folha de pagamento do comércio varejista	53,5%	72,1%
9. Chegada de novos concorrentes	70%	49,2%
10. Posicionamento do município como polo regional de comércio e serviços	72,8%	90%
11. Infraestrutura afeta a produção nacional	64,2%	27,1%
12. Compras pela internet crescem significativamente no período	80,7%	56,4%
13. Forte segmentação do setor varejista	74,2%	59,2%
14. Evolução do formato de lojas de conveniência no Brasil	65%	43,6%
15. Escassez da mão de obra qualificada	71,4%	26,4%
16. Variações climáticas levam a escassez de produtos alimentares básicos	59,2%	34,2%
17. Nova fase de fusões e aquisições	73,5%	49,3%
18. Uso de novas tecnologias	87,1%	87,1%
19. Alto custo da tecnologia	71,4%	32,1%
20. Indústria de calçados perde competitividade no exterior	77,1%	32,1%

Fonte: Elaborado pelos autores

Inseridas em um gráfico cartesiano (Figura 2) essas estimativas foram agrupadas de modo a compor três cenários (otimista, pessimista e realista) para empresa objeto de estudo no horizonte temporal de (2013-2017).

**Figura 2** Cenários Otimista, Pessimista e Realista



Fonte: Elaborado pelos autores

O Cenário **Otimista** contém os eventos medianos ou muito favoráveis à empresa objeto de estudo, com média e elevada probabilidade de virem a ocorrer. Este cenário é formado pelos eventos (1), (2), (10), (12), (13) e (18).

Os eventos 1 - Fenômeno do Bônus Demográfico (65,7% de probabilidade de ocorrer), 2 - Aumento da renda per capita no município (66,4%) e o 10 - Posicionamento do município como polo regional de comércio e serviços (72,8%) são variáveis diretamente ligadas a produtividade nacional e do município. As respostas aos dois primeiros eventos, aparentemente refletem a expectativa cautelosa dos especialistas quanto a eficácia das ações governamentais que possibilitem a realização destes fatores. Quanto ao evento 10, os especialistas acreditam na probabilidade de Franca se fortalecer como polo regional de comércio e serviços e nos benefícios decorrentes. A qualificação da mão de obra por iniciativa das empresas privadas é ação que contribui para o aumento da produtividade e poderia surgir como alternativa a empresa objeto de estudo de modo a obter vantagens. O evento 13 - Forte segmentação do setor varejista (74,2%) reflete a tendência cada vez maior de adaptação às necessidades dos clientes, dividindo o mercado com base em características que podem ser entre outras, demográficas, sociais, econômicas ou do produto. A estimativa favorável média de 59,2% pode estar relacionada ao aumento da competitividade que podem ocorrer como contrapartida do evento. Os eventos 12 - Compras pela Internet (80,7%) e 18 - Uso de novas tecnologias (87,1%) foram apontados pelos especialistas como os eventos mais prováveis de toda análise, talvez por se tratar de uma mudança estrutural e de tendências muito fortes. O contato direto com o cliente, o alcance de um público maior a custos menores, a eficácia dos processos internos são alguns benefícios trazidos por estes eventos. Investir em sistemas de tecnologia, em ferramentas inovadoras e apostar na internet como plataforma de venda, é hoje unanimidade quando estão relacionadas à competitividade e principalmente à sobrevivência das empresas no médio prazo.

O Cenário **Pessimista** contém os eventos medianos ou desfavoráveis à empresa objeto de estudo, com média e elevada probabilidade de virem a ocorrer. Este cenário é composto pelos eventos (4), (5), (7), (9), (11), (14), (15), (17), (19) e (20).

Os eventos 4 (Alta da inflação), 5 (Aumento no preços da commodities), 7 (Alta da taxa de juros) e 11 (Infraestrutura afeta a produção nacional) refletem o pessimismo moderado dos especialistas quanto a eficácia das ações do governo para manter o equilíbrio econômico e fomentar a produção nacional.

Com médias probabilidades (62,8%, 65,7%, 63,6% e 64,2%, respectivamente) e bastante desfavoráveis (20%, 43,8%, 32,8% e 27,1%, segue-se a mesma ordem), são fatores considerados macro econômicos, cuja ocorrência foge ao controle da empresa. É possível ainda assim adotar medidas que venham minimizar os impactos destes eventos. Por estarem relacionados ao aumento dos preços, a queda do consumo e ao baixo nível de investimentos na atividade produtiva, parcerias fortes com fornecedores e prestadores de serviços podem reduzir significativamente os custos da operação, a ponto de obter uma maior margem de controle dos preços.

Os eventos 9 (Chegada de novos concorrentes) com probabilidade de 70%, 14 (Evolução do formato de lojas de conveniência no Brasil) com probabilidade de 65% e 17 (Nova fase de fusões e aquisições) com probabilidade de 73,5%, promovem impactos diretos no ambiente de negócios da empresa. Apesar de não ter controle sobre a ocorrência destes eventos, são os eventos que a empresa talvez tenha maior capacidade de interferir sobre seus impactos. O *know-how* sobre o mercado

regional, a proximidade com o cliente e a flexibilidade da estrutura organizacional são importantes vantagens que a empresa pode explorar para minimizar os efeitos destas variáveis.

O evento 15 (Escassez da mão de obra qualificada) é entendido como evento de alta probabilidade pelos especialistas (71,4%). Sendo este evento de impacto muito negativo para o aproveitamento de oportunidades observadas no cenário otimista e por aparecer como ameaça do cenário pessimista, sugere-se uma maior atenção para as possíveis implicações deste evento.

A qualificação da mão de obra por iniciativa da empresa, desta vez interfere diretamente na intensidade do evento, sendo sugerida novamente como meio de atuação.

O evento 19 (Alto custo da tecnologia) apresenta uma probabilidade de 71,4% e baixa favorabilidade (32,1%) o que pode parecer um tanto quanto contraditório, tendo em vista que uma demanda maior por novas tecnologias baratearia o seu custo. Esta probabilidade pode ter sido estimada segundo o raciocínio, de que no curto e no médio prazo, sua utilização se torna inviável considerando o porte da empresa.

O evento 20 (Indústria de calçados perde competitividade no exterior), probabilidade de ocorrência de 77,1%. Sendo reconhecida nacionalmente, como importante polo calçadista, a queda das exportações impacta diretamente na economia da região. A diversificação das atividades produtivas no município, fato que já vem ocorrendo, minimiza estes impactos à medida que torna a economia local menos dependente de um único setor. Neste caso o estímulo principal deve partir do governo, pois este possibilita o crescimento da atividade primária e terciária, com políticas de incentivos e infraestrutura. A empresa cabe estar atenta as oportunidades e ameaças desta variável, para assim utilizar-se dos resultados a seu favor.

O Cenário **Realista** contém todos os eventos com alta probabilidade de virem a ocorrer, favoráveis ou não para a empresa objeto de estudo. Este cenário é composto pelos eventos (9), (10), (12), (13), (15), (17), (18), (19) e (20), sendo esses já comentados anteriormente. Um fato importante a ser observado, é que dos nove eventos que compõem este cenário, cinco fazem parte do cenário pessimista, o que não é preocupante, mas reforça a necessidade da empresa em estar bem preparada para o futuro. Cabe ressaltar também, que o cenário realista não deve ser visto como o mais importante, apenas por agrupar os eventos com as maiores probabilidades. Na verdade todos os cenários merecem atenção por parte dos tomadores de decisão, já que consideram uma grande variedade de fatores incertos, em maior ou em menor escala possíveis de acontecer.

Assim, ao elaborar o seu planejamento estratégico, a empresa deverá estar atenta a todas estas possibilidades de futuros, adotando estratégias flexíveis, capazes de se adequar a qualquer dos cenários que vierem a se configurar.

**Tabela 2** Matriz de impactos cruzados

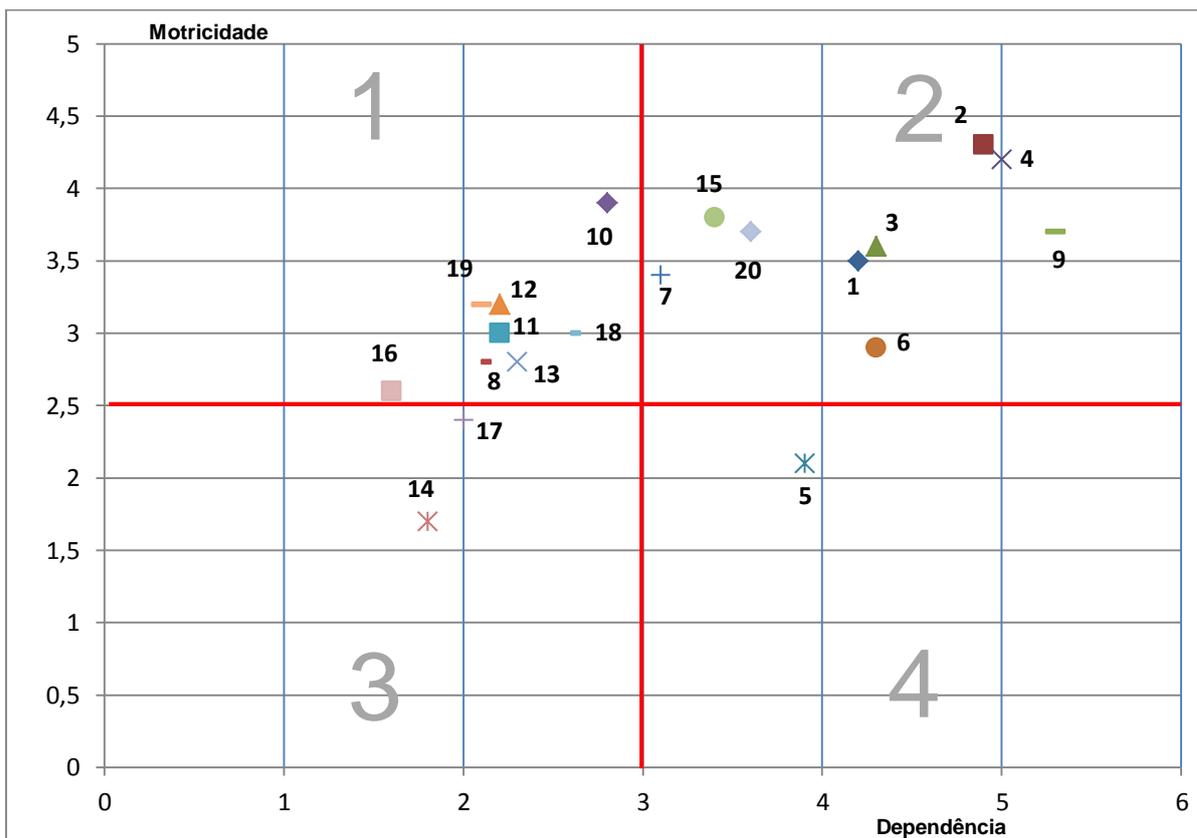
Eventos	Prob%	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	Dep
1. O Fenômeno do Bônus demográfico	65,7%		6,5	3,5	3,5	3	4	6	6	4,5	4,5	3	7	3,5	3,5	4	3,5	1	2,5	3	7,5	4,2
2. Aumento da renda per capita no município	66,4%	6,5		6,5	7,5	7,5	7	6	8	6,5	8	3,5	5,5	3,5	1,5	2,5	5	3	2	2	0,5	4,9
3. Aumento do investimento estrangeiro no país	51,4%	3	5		5	4	2,5	4,5	4,5	7	4,5	4,5	4	2	2	4,5	6,5	6	4	3,5	5,5	4,3
4. Alta da inflação	62,8%	4,5	5	5		8,5	6	8	7	4	3	7	3,5	2,5	2	5	7	3,5	2	5	6,5	5,0
5. Aumento nos preços das commodities	65,7%	2,5	4	4	7		6	5	3	2	3	7	2	2	2	4,5	7,5	4	2,5	5,5	1,5	3,9
6. Redução da jornada de trabalho no setor	52,1%	6	5	2	4,5	2		6	5,5	8,5	5,5	2,5	3,5	4	1	8	2,5	1,5	3,5	4	6,5	4,3
7. Alta da taxa de juros	63,6%	4,5	3,5	4	8	3	2,5		2	1,5	2	4	3	1	1,5	3	3	5,5	2,5	2,5	2	3,1
8. Desoneração da folha de pagamento do comércio varejista	53,5%	3,5	4	5	2,5	0,5	2,5	0,5		3,5	4,5	0,5	0,5	2,5	0,5	2	0,5	2,5	0,5	1	2,5	2,1
9. Chegada de novos concorrentes	70%	4	6,5	4,5	5,5	0,5	5,5	2,5	5,5		8	6,5	8	6	2,5	8,5	2,5	5	5	5,5	9,5	5,3
10. Posicionamento do município como polo regional de comércio e serviços	72,8%	4,5	5	3	2	0,5	0,5	1	0,5	4,5		3,5	3	4	3	6,5	2	2,5	3	1,5	3	2,8
11. Infraestrutura afeta a produção nacional	64,2%	1,5	1	3	3,5	0,5	2	4	0,5	2	0,5		1,5	1,5	0,5	3,5	2,5	1,5	2,5	6	4	2,2
12. Compras pela internet crescem significativamente no período	80,7%	2,5	4,5	1,5	3,5	1	0,5	1,5	0,5	4	2,5	2		3,5	1,5	2	0,5	0,5	7	1	1,5	2,2
13. Forte segmentação do setor varejista	74,2%	2,5	3	3,5	2,5	1	1,5	0,5	1,5	3	4	1	1		4,5	5	2	3,5	1,5	1,5	0,5	2,3
14. Evolução do formato de lojas de conveniência no Brasil	65%	2,5	4	3,5	1,5	0,5	0,5	1,5	0,5	4,5	3	0,5	1,5	2,5		2,5	0,5	1,5	1,5	0,5	1	1,8
15. Escassez de mão de obra qualificada	71,4%	5	7	5,5	5,5	0,5	4	1	4,5	2,5	7	0,5	1,5	4,5	3		0,5	0,5	2	4	5	3,4
16. Variações climáticas levam a escassez de produtos alimentares básicos	59,2%	2	3	1	2	4	0,5	2,5	0,5	3,5	1,5	4	0,5	0,5	0,5	0,5		0,5	1,5	1,5	0,5	1,6
17. Nova fase de fusões e aquisições	73,5%	1,5	2	3,5	1,5	0,5	2,5	1,5	0,5	2	5	1,5	2,5	3,5	1,5	1	0,5		1,5	2	3	2,0
18. Uso de novas tecnologias	87,1%	2	4	2,5	2	1	4	3	0,5	2,5	1,5	1	5	2,5	1	3	0,5	0,5		7	6,5	2,6
19. Alto custo da tecnologia	71,4%	3	3,5	3	6	0,5	1	3	0,5	1	3	0,5	0,5	4	0,5	2	0,5	0,5	4		3,5	2,1
20. Indústria de calçados perde competitividade no exterior	77,1%	4,5	5,5	4,5	6	0,5	3	6	1,5	4	3,5	3,5	6,5	0,5	0,5	4,5	1,5	1,5	8	3,5		3,6
Motricidade (Média)		3,5	4,3	3,6	4,2	2,1	2,9	3,4	2,8	3,7	3,9	3,0	3,2	2,8	1,7	3,8	2,6	2,4	3,0	3,2	3,7	

Fonte: Elaborada pelos autores

Na Tabela 2, constam as médias das notas fornecidas pelos especialistas, questionados sobre o impacto da ocorrência de cada evento em relação ao outro, o que determinaria uma relação de motricidade ou dependência para cada uma dessas variáveis.

Inseridas em um gráfico cartesiano (Figura 3) essas estimativas permitem a identificação de quais eventos são motrizes, ou seja, com alta capacidade de influenciar os demais e que por conta disso devem merecer uma maior atenção dos tomadores de decisão da empresa.

**Figura 3** Motricidade x Dependência



**Fonte:** Elaborada pelos autores

No quadrante 1, estão agrupados os eventos considerados “forças motrizes do sistema, ou seja, eventos com alto poder de influenciar e baixa dependência. No quadrante 2, estão agrupados os eventos conhecidos como “de ligação”, ou seja, eventos com alto poder de influenciar e alta dependência. No quadrante 3, estão agrupados os eventos conhecidos por “autônomos”, com baixa capacidade de influenciar e baixa dependência. No quadrante 4, estão agrupados os eventos conhecidos por “de resultado”, com baixa capacidade de influenciar e alta dependência.

Como se pode verificar, as forças motrizes do sistema, segundo os especialistas, são os eventos: 8 (Desoneração da folha de pagamento do comércio varejista), 10 (Posicionamento do município como polo regional de comércio e serviços), 11 (Infraestrutura afeta a produção nacional), 12 (Compras pela internet crescem significativamente no período), 13 (Forte segmentação do setor varejista), 16 (Variações climáticas levam a escassez de produtos alimentares básicos), 18 (Uso

de novas tecnologias) e 19 (Alto custo da tecnologia). São estes os eventos que deverão ser objeto de uma atenção especial no planejamento estratégico da empresa, pois se vierem a ocorrer, irão impactar a ocorrência dos demais.

## **Conclusão**

O presente estudo demonstrou, a partir de um estudo de caso, a utilização do método de cenários prospectivos, como ferramenta de apoio ao planejamento estratégico e à tomada de decisão, aplicado ao ambiente do comércio varejista da cidade de Franca.

A construção de cenários futuros possibilitou à empresa objeto do estudo, uma redução do grau de incerteza no seu ramo de atividade, a diminuição dos riscos e dos impactos que possíveis eventos possam causar, além de aprimorar a sua capacidade de prospectar possíveis oportunidades de mercado e desenvolver a sua competitividade. Ao se preparar para o futuro, a empresa aumenta suas chances de sobrevivência e de interferir sobre a direção de fatores determinantes do seu bom posicionamento no ambiente em que atua.

As informações obtidas por meio da aplicação do método de cenários prospectivos devem servir de base para maiores reflexões sobre o comércio varejista local e das empresas que nele atuam, para que seu crescimento ocorra de maneira sustentável. No cenário otimista, por exemplo, podem ser destacadas ações, que, acredita-se, que possam colaborar para o melhor aproveitamento das oportunidades ocultas dos eventos estudados. A primeira ação refere-se à necessidade de qualificar a mão de obra, já que, pelo menos, três eventos deste cenário estão diretamente relacionados a fatores de produtividade.

A segunda refere-se à necessidade de conhecer cada vez mais os clientes e seus desejos, dado as novas características dos consumidores. Essa ação pode ser implementada através de pesquisas diretas ou pelas plataformas tecnológicas.

Por fim, sugere-se o investimento em sistemas de tecnologia, de modo a tornar as empresas mais fortes em um mercado de competição cada vez mais acirrada.

O Cenário Pessimista revela fatores que estão fora do controle da empresa. Não obstante, podem ser adotadas medidas que venham minimizar as consequências de tais eventos. Fortalecer parcerias com fornecedores e prestadores de serviço, por exemplo, pode ser útil de modo a reduzir os custos da operação comercial, principalmente se um cenário econômico pessimista vier a se configurar.

Quanto aos fatores sobre os quais a empresa possui maior controle, pois estão ligados ao seu ambiente de negócios, sugere-se que a mesma aprimore cada vez mais o seu *know-how* do mercado regional e que opte por flexibilizar sua estrutura organizacional, de modo a ampliar seus diferenciais competitivos.

O Cenário Realista desta investigação é composto por eventos que, em sua maioria, são considerados pessimistas. Mais uma vez destaca-se que tal fato não deve ser encarado com preocupação e sim como sinalização para maior atenção quanto aos desdobramentos futuros da atividade comercial no município.

O método de impactos cruzados complementa a prospecção de cenários realizada, de forma a destacar as forças motrizes do sistema, eventos que, no planejamento estratégico da empresa, deverão ser analisados com um olhar especial, pelo seu potencial de impactar a ocorrência dos demais.

Sugere-se que pesquisas futuras possam ser realizadas para a empresa objeto de estudo, a partir do mesmo problema, modificando o foco e o contexto em que a empresa esta inserida para a atividade atacadista. Tal mudança é totalmente cabível dado a característica híbrida do empreendimento e permitiria a análise e as

considerações de questões que não foram abordadas neste estudo, além da mudança dos atores (concorrentes) que compõem os cenários.

## Referências

- ANGELONI, M. T.; MUSSI, C. C (Orgs.). **Estratégia: formulação, implementação e avaliação**. São Paulo: Saraiva, 2008.
- BELIK, Walter. **Evolução e tendências do varejo**. In: MORGADO, M. G.; GONÇALVES, M. N (Orgs.). *Varejo: administração de empresas comerciais*. 2. ed. São Paulo: SENAC, 1999, p. 23-55.
- BLANNING, R. W.; REINIG, B. A. Building cenários for Hong Kong using EMS. **Long Rang Planing**, v. 31, iss. 6, p. 900-910, 1998.
- CAMAROTTO, M. R. **Gestão de atacado e varejo**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- DAUD, Miguel; RABELLO, Walter. **Marketing de varejo: como incrementar resultados com a prestação de serviços**. 1. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- DAVIS, Ged. Creando escenarios para el futuro. **Revista Universidad de Guadalajara**. Dossier. Futuro y prospectiva. Nr. 26, INVERNO, 2002/2003.  
Disponível em: <<http://www.cge.udg.mx/revistaudg/rug26/contenido26.html>>  
Acesso em: 12 jul. 2011.
- DRUCKER, F. Peter. **Uma era de descontinuidade**. Tradução de William Heinemann. 1. ed. São Paulo: Zahar, 1970.
- GODET, Michel. The Art of Scenarios and Strategic Planning: tools and pitfalls. **Technological Forecasting & Social change**, v. 6, n. 1, p. 3-22, set. 2000.
- LAS CASAS, A. L. **Marketing de varejo**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- LEVY, Michael; WEITZ, Barton. **Administração do varejo**. Tradução de Erika Suzuki. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. Tradução de Bazán Tecnologia e Linguística. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- LINDKVIST, Magnus. **O guia do caçador de tendências: como identificar as forças invisíveis que moldam os negócios, a sociedade e a vida**. Tradução de Leonardo Abramowicz. São Paulo: Ed. Gente, 2010. 188 p.
- MARCIAL. E. C.; GRUMBACH, R. J. S. **Cenários prospectivos: como construir um futuro melhor**. Rio de Janeiro: FGV, 2002.
- MARCIAL. E. C. **Aplicação de metodologia de cenários no Banco do Brasil no contexto da inteligência competitiva**. 1999. (Dissertação de DEA). Université de Droit et des Sciences d'aix, Marseille, 1999.
- MINAS GERAIS (Estado). Secretaria de Planejamento e Gestão. **Cenários exploratórios de Minas Gerais 2007-2023**. Belo Horizonte, 2007.
- PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil: gestão e estratégica**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- PORTER, M. E. **A vantagem competitiva das nações**. Tradução de Waltensir Dutra. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- RANKING ABAD/NIELSEN, 2012. **Top 20 empresas da modalidade: Atacado de Auto serviço**. São Paulo, p. 18, maio, 2012.
- REBOUÇAS, D. P. O. **Estratégia empresarial & vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

REVISTA ACIF. **Tonin superatacado**: conquista espaço com conceito que une supermercado e atacado. N. 209, p. 22-24, maio, 2013.

SCHWARTZ, Peter. **A arte da visão de longo prazo**. Tradução de Luíz Fernando M. Esteves. 4. ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2006.

STREBEL, Paul. **Break points**: como as empresas exploram mudanças radicais nos negócios. Tradução de Vidal Varella Filho. 1.ed. São Paulo: Atlas, 1993.

TALEB, N. N. **A lógica do cisne negro**: o impacto do altamente improvável. Tradução de Marcelo Schild. Rio de Janeiro: Best Seller, 2008.

TAVARES, M. C. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

TONIN superatacado nossa história. **Tonin superatacado online**, 2013. Disponível em: <http://www.toninsuperatacado.com.br/pagina/13922/nossa-historia.html>. Acesso em: 20 maio. 2013.

VARUM, C. A.; MELO, C. Directions in scenario planning literature: a review of the past decades. Elsevier. **Futures**, v. 42, p. 355-369, 2010.

WACK, Pierre. Águas desconhecidas à frente. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E (Orgs.). **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Tradução de Bazán Tecnologia e Linguística. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. Cap. 5, p. 363-394.