

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (PPGADM)
MESTRADO PROFISSIONAL**

**SIMULAÇÃO DE CENÁRIOS E REFORMULAÇÃO ESTRATÉGICA:
O caso de um varejista multicanal**

VIRIDIAN AFONSO ZADINELLO

CASCADEL

2021

VIRIDIAN AFONSO ZADINELLO

**SIMULAÇÃO DE CENÁRIOS E FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA:
O caso de um varejista multicanal**

**SCENARIO SIMULATION AND STRATEGIC FORMULATION: The case of a
multichannel retailer**

Dissertação apresentada ao programa de Pós-Graduação em Administração (PPGADM) – Mestrado Profissional da Universidade Estadual do Oeste do Paraná, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientador: Professor Claudio Antonio Rojo, Dr.

Cascavel

2021

Ficha de identificação da obra elaborada através do Formulário de Geração Automática do Sistema de Bibliotecas da Unioeste.

Zadinello, Viridian Afonso
SIMULAÇÃO DE CENÁRIOS E REFORMULAÇÃO ESTRATÉGICA: O caso
de um varejista multicanal / Viridian Afonso Zadinello;
orientador Claudio Antonio Rojo. -- Cascavel, 2021.
67 p.

Dissertação (Mestrado Profissional Campus de Cascavel) --
Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Centro de
Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em
Administração, 2021.

1. Simulação de cenários. 2. Planejamento estratégico. 3.
Varejo. 4. E-commerce. I. Rojo, Claudio Antonio, orient. II.
Título.

VIRIDIAN AFONSO ZADINELLO


SIMULAÇÃO DE CENÁRIOS E REFORMULAÇÃO ESTRATÉGICA: O caso de um varejista multicanal

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração em cumprimento parcial aos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração, área de concentração Competitividade e Sustentabilidade, linha de pesquisa Estratégia e Competitividade, APROVADO(A) pela seguinte banca examinadora:



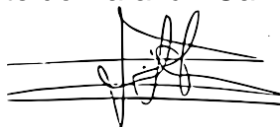
Orientador(a) - Claudio Antonio Rojo

Universidade Estadual do Oeste do Paraná - Campus de Cascavel (UNIOESTE)

DocuSigned by:

164471ECD33641B...

Ronaldo Bulhões

Universidade Estadual do Oeste do Paraná - Campus de Cascavel (UNIOESTE)



Osni Hoss

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ (UTFPR)

Cascavel, 15 de dezembro de 2021

ZADINELLO, Viridian Afonso. Simulação de cenários e formulação estratégica: O caso de um varejista multicanal. 78f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGADM) – Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Cascavel – PR, 2021.

RESUMO

O objetivo deste trabalho foi elaborar um planejamento estratégico, por simulação de cenários e planos de ação com estratégias para cada cenário simulado, em um varejista multicanal que atua com loja física e virtual. O modelo utilizado para simular os cenários e formular as estratégias contidas no plano de ação foi o Modelo Rojo (2006), que possui 5 níveis. O primeiro passo foi realizar a aplicação do nível 1 do Modelo Rojo, a técnica Delphi, seguido da aplicação de ferramentas estratégicas, simulação de cenários, elaboração de estratégias e formalização do plano de ação. Os resultados alcançados auxiliaram a organização na reformulação da sua missão, visão e valores, bem como na criação de estratégias para diversos cenários possíveis. Essas estratégias servirão como uma forma de prevenção, caso algum dos cenários simulados venha a se concretizar.

Palavras-chave: planejamento estratégico, cenários, varejo, *e-commerce*.

ZADINELLO, Viridian Afonso. Scenario simulation and strategic reformulation: The case of a multichannel retailer. 78f. Thesis (Professional Master's Degree in Administration) – Postgraduate Program in Administration (PPGADM in Portuguese) – The Western Paraná State University, Cascavel – PR, 2021.

ABSTRACT

The objective of this work was to elaborate a strategic planning by simulation of scenarios and action plans with strategies for each simulated scenario in a multichannel retailer that operates with the physical and virtual store. The model used to simulate the scenarios and formulate the strategies contained in the action plan was the Rojo Model (2006), which has five levels. The first step was to perform the application of level 1 of the Rojo Model, which is the Delphi technique, followed by applying strategic tools, simulation of scenarios, elaboration of strategies, and formalization of the action plan. The results achieved helped the organization reformulate its mission, vision, and values, as well as in the creation of strategies for several possible scenarios. These strategies will serve as a form of prevention if any simulated scenarios come to fruition.

Keywords: strategic planning, scenarios, retail, e-commerce.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1. Níveis de decisões e tipos de planejamento..... | 23 |
| Figura 2. Matriz SWOT..... | 25 |
| Figura 3. Matriz BCG..... | 26 |
| Figura 4. Nível 1 do Modelo Rojo..... | 30 |
| Figura 5. Nível 2 do Modelo Rojo..... | 31 |
| Figura 6. Nível 3 do Modelo Rojo..... | 31 |
| Figura 7. Nível 4 do Modelo Rojo | 32 |
| Figura 8. Nível 5 do Modelo Rojo..... | 32 |
| Figura 9. Etapas do Modelo Rojo..... | 33 |
| Figura 10. Matriz BCG..... | 47 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|---|----|
| Quadro 1. Funções básicas do varejista..... | 16 |
| Quadro 2. Tipos de varejo com loja..... | 17 |
| Quadro 3. Formatos de varejo sem loja..... | 18 |
| Quadro 4. Vantagens e desvantagens do comércio eletrônico..... | 20 |
| Quadro 5. Primeira rodada Delphi para o varejo físico..... | 36 |
| Quadro 6. Primeira rodada Delphi para o varejo on-line..... | 37 |
| Quadro 7. Segunda rodada Delphi para o varejo físico..... | 37 |
| Quadro 8. Segunda rodada Delphi para o varejo on-line..... | 38 |
| Quadro 9. Missão, visão e valores..... | 42 |
| Quadro 10. Matriz SWOT da loja física..... | 43 |
| Quadro 11. Matriz SWOT da loja on-line..... | 45 |
| Quadro 12. Cinco Forças de Porter..... | 50 |
| Quadro 13. Simulação de cenários da loja física..... | 51 |
| Quadro 14. Simulação de cenários da loja on-line..... | 52 |
| Quadro 15. Formulação de estratégias para a loja física..... | 54 |
| Quadro 16. Formulação de estratégias para a loja on-line..... | 55 |
| Quadro 17. Plano de ação para a loja física..... | 58 |
| Quadro 18. Plano de ação para a loja on-line..... | 61 |

SUMÁRIO

| | | |
|----------|---|-----------|
| 1 | INTRODUÇÃO..... | 11 |
| 1.1 | PROBLEMA DE PESQUISA | 12 |
| 1.1.1 | Questão de Pesquisa..... | 13 |
| 1.2 | OBJETIVOS..... | 13 |
| 1.2.1 | Geral | 13 |
| 1.2.2 | Específicos | 13 |
| 1.3 | JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÃO DA PRODUÇÃO TÉCNICA..... | 13 |
| 1.4 | ESTRUTURA DO RELATO OU DA DISSERTAÇÃO..... | 14 |
| 2 | REFERÊNCIAS TEÓRICAS E PRÁTICAS..... | 15 |
| 2.1 | VAREJO | 15 |
| 2.2 | VAREJO VIRTUAL..... | 18 |
| 2.3 | VAREJO MULTICANAL..... | 21 |
| 2.4 | PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO | 22 |
| 2.5 | FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS | 24 |
| 2.5.1 | MISSÃO, VISÃO E VALORES..... | 24 |
| 2.5.2 | ANÁLISE SWOT..... | 25 |
| 2.5.3 | MATRIZ BCG..... | 26 |
| 2.5.4 | CINCO FORÇAS DE PORTER | 27 |
| 2.6 | CENÁRIOS..... | 28 |
| 2.7 | MODELO ROJO PARA SIMULAÇÃO DE CENÁRIOS | 29 |
| 3 | MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA DA PRODUÇÃO TÉCNICA..... | 33 |
| 3.1 | DELINEAMENTO DA PESQUISA..... | 33 |
| 3.2 | PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS | 34 |
| 3.3 | PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS | 35 |

| | | |
|----------|---|-----------|
| 3.4 | LIMITAÇÕES DOS MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA | 35 |
| 4 | ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS..... | 35 |
| 4.1 | NÍVEL 1: APLICAÇÃO DA TÉCNICA DELPHI | 36 |
| 4.2 | NÍVEL 2: INTELIGÊNCIA COMPETITIVA..... | 40 |
| 4.2.1 | MISSÃO, VISÃO E VALORES..... | 40 |
| 4.2.2 | MATRIZ SWOT..... | 42 |
| 4.2.3 | MATRIZ BCG..... | 46 |
| 4.2.4 | CINCO FORÇAS DE PORTER | 49 |
| 4.3 | SIMULAÇÃO DE CENÁRIOS..... | 51 |
| 4.4 | FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS | 53 |
| 4.5 | PLANO DE AÇÃO..... | 56 |
| 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS | 62 |
| | REFERÊNCIAS..... | 65 |

1 INTRODUÇÃO

A empresa varejista é responsável por ofertar os produtos da indústria e oferecê-los ao consumidor final; portanto, atua como intermediadora na cadeia produtiva. Esse segmento tem experimentado nos últimos anos um alto grau de concorrência de nível nacional e internacional - muito desse aumento se deve à globalização de oportunidades, dos fluxos financeiros e dos fornecedores. Para que se mantenham competitivas, as empresas do varejo têm buscado atender às demandas de um novo consumidor, o consumidor virtual, aquele que realiza suas compras à distância, sem deslocamento até a loja física (França & Siqueira, 2003). Esta concorrência acirrada também pode ser explicada pela facilidade que existe em se abrir uma empresa digital. De acordo com a Associação Brasileira de Comércio Eletrônico (2020), foi registrada a criação de 107 mil novas lojas virtuais no período de 23 de março a 31 de maio de 2020.

Neste ambiente disputado, muitas empresas têm buscado a atuação em multicanais, oferecendo seus produtos em mais de um canal de venda, como a própria empresa deste trabalho, que atua com loja física e virtual. Nessa realidade, a organização se depara com situações mais complexas, pois além das preocupações existentes no varejo tradicional, ela também precisa lidar com novas exigências, ameaças e competidores que o varejo virtual traz consigo.

Desta forma, faz-se necessário que as empresas planejem estrategicamente, explorem o ambiente em que estão inseridas, aproveitando as oportunidades que o mercado oferece e neutralizando possíveis ameaças. Rojo (2006) desenvolveu um modelo para análise de cenários que auxilia as organizações na sua formulação estratégica e as prepara para possíveis turbulências futuras. A empresa não é pega de surpresa e consegue absorver os impactos com mais facilidade, pois se planejou para aquela situação.

Entendendo as particularidades do varejo, de uma gestão multicanal, e da necessidade de se planejar estrategicamente, este trabalho aborda a simulação de cenários e formulação estratégica em uma empresa varejista situada no Oeste do Paraná e que atua no segmento de cosméticos e maquiagens. A metodologia a ser utilizada será o Modelo Rojo (2006) para simulação dos cenários, além da aplicação de ferramentas estratégicas, como análise SWOT, matriz BCG e Cinco forças de Porter, com a finalidade de se obter as informações competitivas da empresa e do ambiente em que ela atua. Será feita também uma reformulação da visão, missão e valores da empresa. Após a aplicação das

ferramentas, serão simulados os cenários da empresa, dividindo-os em duas operações, varejo físico e virtual. Com os cenários simulados, serão criadas estratégias para que a organização consiga obter o melhor resultado dentro de cada cenário. E, por último, será elaborado um plano de ação, ajustando todas as estratégias com as capacidades da empresa.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

O varejo vem sofrendo grandes mudanças nos últimos anos. Até o final do século XX, boa parte das transações eram realizadas por lojas físicas. Com a popularização da internet, surge o varejo virtual, possibilitando que pessoas realizassem compras pela internet. Com a entrada de varejistas tradicionais no meio digital e as mudanças no hábito de consumo das pessoas, surge o varejo multicanal, com o intuito de ofertar seus produtos em vários canais de venda, melhorando a experiência de compra do usuário. Neste ambiente dinâmico, as mudanças acontecem rapidamente, existe a necessidade de que as empresas invistam em tecnologia, especialmente na questão de atender aos desejos do consumidor, com ofertas criativas e diferenciadas (Lepsch & Toledo, 1998).

Este estudo surgiu de uma necessidade concreta de uma empresa varejista no segmento de cosméticos e perfumaria, situada no Paraná, que, em meio a uma pandemia causada pela Covid-19, teve de fechar sua loja física e concentrar seus esforços em outro canal de venda, o on-line. Esse fato ocorreu em março de 2020, em que o faturamento da empresa era muito concentrado no varejo físico, os canais digitais existiam, porém com baixa representação. A empresa, que foi fundada em 2014, possui dois sócios e duas funcionárias, e, como diversas outras microempresas, teve de buscar meios para evitar que o faturamento caísse e para cumprir com as obrigações financeiras dos meses seguintes.

Essa mudança de foco fez com que a empresa enxergasse que o seu planejamento estratégico estava defasado, pois o mesmo não contemplava os cenários pelos quais a empresa estava passando, e nem propunha ações para reagir. Além disso, verificou-se a necessidade de elaborar estratégias separadas por canal de venda, pois embora a empresa seja uma unidade, a atuação em cada cenário é diferente, os competidores são diferentes, a rentabilidade, os custos, o *mix* de produto, todos esses fatores funcionam de forma diferente de acordo com o canal de venda.

Desta forma, este estudo propôs utilizar uma metodologia para simulação de cenários, e também a aplicação de ferramentas estratégicas para diagnosticar o ambiente e formular novas estratégias para a organização, separando-as por canal de venda. Sendo assim, a organização não será pega de surpresa e terá em sua posse um plano de ação que poderá ser posto em prática no caso de um cenário se concretizar. Além disso, a empresa irá obter uma visão geral do mercado em que está inserida para que identifique possíveis oportunidades e neutralize ameaças que possam vir a prejudicá-la.

1.1.1 Questão de Pesquisa

Como a simulação de cenários pode ajudar na formulação estratégica de uma empresa que atua simultaneamente em diferentes canais de venda?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Geral

Elaborar um planejamento estratégico por meio de simulação de cenários e planos de ação, com estratégias para cada cenário simulado.

1.2.2 Específicos

- a) Identificar as variáveis críticas do negócio;
- b) Efetuar diagnóstico estratégico usando matriz SWOT, BCG e 5 Forças de Porter;
- c) Readequar a missão, visão e valores da organização;
- d) Simular os cenários para a organização a partir do modelo Rojo;

1.3 JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÃO DA PRODUÇÃO TÉCNICA

Do ponto de vista acadêmico, este trabalho identificou a oportunidade de trabalhar o Modelo Rojo (2006) para simulação de cenários em um varejista multicanal, demonstrando sua profundidade de aplicação. Outro ponto considerado para a execução

deste trabalho é o baixo número de estudos em empresas que possuem uma operação de *e-commerce*, ou seja, que vendem pela internet, principalmente no campo de estratégia e simulação de cenários. Além disso, outra motivação foi o baixo número de trabalhos que abordam empresas multicanais, mostrando suas peculiaridades e diferenças em relação aos varejistas puros.

No âmbito da organização em estudo, a justificativa se dá pelo fato de que a simulação de cenários, aliada a uma formulação de estratégias, auxiliará a empresa na sua tomada de decisão, pois fornecerá um diagnóstico do ambiente em que ela está inserida, ampliando a sua visão sobre ela mesma e seus competidores. Permitirá o conhecimento mais profundo das suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, preparando-a para o futuro e trazendo insumos para que ela se mantenha competitiva no mercado.

A gestão multicanal por empresas do varejo é uma tendência que veio para ficar. No Brasil, a experiência das empresas com esse tipo de atuação ainda é recente, desafios ainda permanecem em aberto, sobretudo em relação à gestão de uma estratégia dupla (Porto, 2006).

1.4 ESTRUTURA DO RELATO OU DA DISSERTAÇÃO

Este trabalho está dividido em cinco capítulos. O capítulo 1 possui a introdução, que almeja contextualizar o leitor sobre a pesquisa, seguida pelo problema de pesquisa, objetivo geral, objetivos específicos, e a justificativa da produção deste trabalho. O capítulo 2 apresenta as referências teóricas sobre o tema estudado. Está dividido da seguinte forma: Varejo; Varejo Virtual; Varejo Multicanal; Planejamento Estratégico; Ferramentas Estratégicas; Missão, Visão e Valores; Análise SWOT; Matriz BCG; Cinco Forças de Porter; Cenários; e Modelo Rojo para Simulação de Cenários. O capítulo 3 aborda os procedimentos metodológicos que foram utilizados neste estudo. O capítulo 4 apresenta a análise e interpretação dos resultados. E, por último, o capítulo 5, com as considerações finais do trabalho.

2 REFERÊNCIAS TEÓRICAS E PRÁTICAS

2.1 VAREJO

A empresa varejista é o elo entre os produtos manufaturados pela indústria e o consumidor final, atuando como intermediadora na cadeia produtiva (Lepsch & Toledo, 1998). O varejo inclui todas as atividades necessárias para se ofertar bens e serviços diretamente ao consumidor final, apenas para seu uso pessoal (Kotler & Keller, 2006; Parente, 2000). Uma definição de varejo bem aceita é a da *American Marketing Association*, a qual diz que varejo é uma unidade de negócios que adquire mercadorias diretamente da indústria ou do atacado, e comercializa ao consumidor final. A forma como a venda é feita não importa, pode ser presencialmente, via correios, telefone ou em uma loja (Las Casas & Barboza, 2007).

O varejo possui um conjunto de atividades que adiciona valor aos produtos que serão comercializados, e se refere a última etapa de distribuição do produto, caracterizando-se por uma relação mais estreita com o cliente (Mattar, 2011). Entendendo a finalidade do varejo, fica claro que o seu “produto” de fato não é apenas o bem físico que está sendo comercializado, mas sim uma série de atributos e serviços de uma loja, que podem ser o preço, qualidade dos produtos, arquitetura do prédio, atendimento, estacionamento, localização, formas de pagamento, entre outros (Lepsch & Toledo, 1998).

Segundo Parente (2000), o varejista possui quatro funções básicas que ele deve atender. A primeira consiste em oferecer uma grande variedade de produtos, com atributos variados, como tamanho, cores e preços. A segunda função consiste no recebimento de lotes maiores da indústria ou atacado, e a venda em pequenos lotes ao consumidor final. As outras duas funções são a de manter estoque dos produtos que comercializa e a de oferecer serviços aos seus consumidores

Como qualquer outro negócio, o varejo possui suas funções básicas que precisam ser realizadas para garantir o mínimo de resultado. Abaixo, o Quadro 1 demonstra e explica essas funções.

| Função | Descrição |
|--------------------------|--|
| Vendas | Promoção do <i>mix</i> para os clientes |
| Compras | Comprar um sortimento de produtos com vários fornecedores |
| Seleção | Fazer curadoria de produtos pensando em seu público-alvo |
| Financiamento | Oferecer condições de pagamento que facilitem a negociação |
| Armazenamento | Proteger o produto e manter estoques para oferecer aos clientes, evitando rupturas |
| Distribuição | Comprar em grandes quantidades e fracioná-las para vender aos clientes |
| Controle de qualidade | Avaliar a qualidade dos produtos e auxiliar na melhoria dos mesmos |
| Transporte | Movimentação física do produto até chegar ao cliente |
| Informações de marketing | Prestar informações relativas ao mercado para os fornecedores |
| Riscos | Absorver riscos, principalmente aqueles relacionados ao estoque e obsolescência |

Quadro 1. Funções básicas do varejista

Fonte: Adaptado de Las Casas e Barboza (2007).

O varejo possui algumas classificações relacionadas a forma de atuação. Segundo Mattar (2011), a distinção pode ser feita seguindo critérios, tais como: mercadoria que é comercializada, filiação, tamanho da empresa, localização, forma legal de constituição da empresa, características peculiares à organização e canal de venda adotado. Neste trabalho foram abordados os formatos de varejo, de acordo com os canais de venda da empresa, que são dois: varejo com loja física e sem loja física, neste caso, o virtual.

No formato de varejo com loja, Las Casas & Barboza (2007) apresentam treze classificações possíveis. São elas: lojas especializadas, lojas de departamento, lojas em cadeia, lojas independentes, cooperativas, supermercados, hipermercados, lojas de desconto, armazéns, lojas de variedade, pontas de estoque ou lojas de fábrica, lojas de conveniência e lojas de preço único. Cada um desses tipos possui suas particularidades e características, geralmente relacionadas ao serviço, tamanho de loja, sortimento de produtos, localização e quantidade de itens (Levy & Weitz, 2011). O Quadro 2 demonstra os tipos de varejo que existem no formato de loja.

| Tipo | Características |
|-----------------------|---|
| Lojas especializadas | Formadas por varejistas do tipo independente que oferecem aos consumidores uma linha única. Operam com um número limitado de categorias de produtos. |
| Lojas de departamento | As lojas de departamento são de grande porte, apresentam grande variedade de produtos, como ferramentas, eletrodomésticos, confecções, cama, mesa, roupas masculinas e femininas. Pode-se dizer que se trata de várias lojas especializadas, departamentalizadas. |

| | |
|---|--|
| Lojas em cadeia | Define-se como um grupo de quatro ou mais lojas que operam no mesmo tipo de negócios. A economia em escala para compras é a vantagem dessa categoria. Supermercado e lojas de departamentos podem ser citados como exemplos. |
| Lojas independentes | Caracterizam-se pela simplicidade administrativa e frequentemente pelo atendimento personalizado aos clientes, devido ao contato mais direto entre proprietários ou gerentes com clientes. |
| Cooperativas | Agrupamentos de varejistas independentes. Cada um opera sua loja, mas tomam certas decisões em conjunto, como compras e promoções. |
| Supermercados | Estabelecimentos estruturados em departamentos, com estoque. |
| Hipermercado | A junção em um único espaço físico de lojas de descontos e supermercado, onde são oferecidos produtos alimentícios e não-alimentícios, geralmente com preços menores dos que são oferecidos no varejo devido à grande condição de negociação de compras por parte dessas lojas. |
| Lojas de desconto | Linha variada de produtos, exemplo: alimentícia, de vestuário, de brinquedos. A característica dessas lojas são os preços baixos, oferecendo sempre marcas nacionais tradicionais. |
| Armazéns/ Mercearias | Lojas que oferecem uma linha básica de produtos de mercearia, frios e laticínios, instalações quase sempre na periferia. |
| Lojas de variedades | Lojas varejistas que trabalham com diversidade muito grande de mercadorias populares de baixos valores. Os produtos oferecidos: papelaria, acessórios femininos, brinquedos, utilidades domésticas etc. |
| Ponta de estoque/ Outlet/lojas de fábrica | Varejistas que oferecem preço baixo para produtos fora de estação ou com pequenos defeitos, geralmente são operadas pelos próprios fabricantes. |
| Lojas de conveniência | Lojas que oferecem produtos alimentícios e artigos de primeira necessidade. Preços mais elevados do que os praticados pelos supermercados. Esse tipo de varejista oferece aos consumidores conveniência de localização e horário, geralmente instaladas em postos de combustíveis. |
| Lojas de preço único | Varejistas que oferecem mercadorias para o lar, presentes e brinquedos, por preços baixos, comuns a todos. |

Quadro 2. Tipos de varejo com loja
Fonte: Adaptado de Las Casas e Barboza (2007).

Existem também os formatos de varejo sem loja física. Las Casas e Barboza (2007) citam 5: mala-direta, telemarketing, varejo virtual ou *e-commerce*, vendas porta a porta e vendas por máquina. O Quadro 3 explica cada um desses modelos de venda sem loja.

| Tipo | Características |
|---------------|---|
| Mala-direta | Folhetos, catálogos, cartas de reembolso postal, onde também são oferecidos e apresentados produtos e serviços. |
| Telemarketing | Contatos telefônicos, em que são apresentados e oferecidos determinados produtos ou serviços. |

| | |
|------------------------|---|
| Varejo virtual/on-line | Varejo eletrônico, o varejo oferecido por meio da internet, locais que possibilitam e oferecem ao consumidor final comodidade e onde ele efetua toda transação de compra. Grande parte do varejo com lojas oferece seus produtos e serviços de forma on-line. |
| Vendas porta a porta | Forma direta de venda ao consumidor, contato pessoal, demonstração e explicação dos produtos. |
| Vendas por máquina | Produtos oferecidos por meio de máquinas em que o consumidor deposita dinheiro. Essas máquinas geralmente estão instaladas em locais de grande circulação de pessoas. |

Quadro 3. Formatos de varejo sem loja
Fonte: Adaptado de Las Casas e Barboza (2007).

De acordo com Mattar (2011), o varejo tem sido um dos setores mais sensíveis às mudanças do consumidor, em que se percebe mais rapidamente as alterações sociais, culturais e econômicas nos comportamentos de compra e consumo. Para que a empresa varejista tenha sucesso neste ambiente altamente mutável, é necessário que ela possua vantagens competitivas, esteja na frente de seus competidores, fazendo com que seus pontos fortes satisfaçam as necessidades dos consumidores (Ghemawat, 2000).

As mudanças que afetam o varejo impactam diretamente na rentabilidade das empresas, pois com a facilidade de acesso à informação e alta oferta de produtos, o consumidor tem conseguido ampliar a sua força diante dos varejistas. Com cada vez mais poder em suas mãos, buscando produtos melhores com preços mais baixos, as empresas têm enfrentado um quadro de extrema competitividade em que promoções, campanhas e políticas de preços mais baixos estão de um lado e investimento em lojas, marcas e comunicação estão do outro lado (Souza & Sorrentino, 2002).

2.2 VAREJO VIRTUAL

Na medida em que a Tecnologia da Informação (TI) avançou e possibilitou o acesso fácil e rápido à informação, as dinâmicas de mercado sofreram inúmeras alterações, espaços foram encurtados e a competitividade não se restringiu ao âmbito regional, mas mercados distantes se tornaram acessíveis. Um dos pilares dessa mudança foi a utilização da internet, que possibilitou a conexão de diversos atores econômicos com baixo custo e rápida troca de informação. As atividades envolvendo a TI evoluíram de simples processos de conexão entre compradores e vendedores, para sofisticados mercados eletrônicos, que englobam produtores, fornecedores, canais de venda e consumidores, tudo ligado por uma rede de interações eletrônicas (Albertin, 1998).

Esta dinâmica mais complexa, que conecta diversos agentes econômicos, possibilitou a criação de sistemas mais robustos, proporcionando a criação do varejo virtual, que nada mais é do que a oferta de produtos utilizando a internet, facilitando todo o processo de compra (Las Casas & Barboza, 2007). Laudon e Laudon (1999) definem o *e-commerce* como sendo um canal de venda que utiliza a TI para automatizar a compra e venda de produtos, trazendo diversos benefícios, como tempo, encurtamento de distâncias, relação com o cliente e facilidade de compra.

O Comércio Eletrônico (CE) pode ser definido como sendo a compra e a venda de informações, produtos e serviços através de redes de computadores, mas pode ter definições diferentes: de uma perspectiva de comunicações, o CE é a entrega de informação, produtos/serviços ou pagamento através de linhas de telefone, de redes de computadores ou de qualquer outro meio eletrônico; de uma perspectiva de processo de negócio, o CE é a aplicação de tecnologia para a automação de transações de negócio e fluxos de dados; de uma perspectiva de serviço, o CE é uma ferramenta que endereça o desejo das empresas, consumidores e gerência para cortar custos de serviços, enquanto melhora a qualidade das mercadorias e aumenta a velocidade da entrega de serviço; de uma perspectiva *online*, o CE prove a capacidade de comprar e vender produtos e informações através da Internet ou de outros serviços on-line (Kalakota; Whinston, 1997 apud Albertin, 2001, p. 10-11).

Uma pesquisa da BigData Corp, em parceria com a Paypal Brasil, realizada em 2019, mostrou que o número de lojas virtuais no Brasil cresceu 37,59% em relação a 2018, somando mais de 930 mil sites de comércio eletrônico. O faturamento do *e-commerce* também segue em ritmo crescente. Outra pesquisa, realizada pela Webshoppers (2018), mostrou que o varejo digital faturou R\$ 53,2 bilhões, isso apenas com as vendas de itens de consumo em estado de novo. Essa venda representou 40% do montante total, que foi de R\$ 132,7 bilhões, e significou um crescimento de 12% em relação a 2017.

Esse aumento nas vendas tem relação com a conveniência que a compra on-line oferece ao consumidor, pois permite que o usuário navegue em diversas lojas de diferentes locais em qualquer horário (Parente, 2000). A fácil acessibilidade aos mais diversos lojistas também traz ganhos financeiros ao consumidor, pois na maioria das vezes o cliente não visita várias lojas físicas antes de comprar o produto e pode estar pagando mais caro (Newman; Staelin, 1992 apud Childers, Carr, Peck, Carson, 2001). Além disso, as compras

virtuais trazem uma redução de custos psicológicos, pois não existem filas, trânsito e procura por vaga de estacionamento (Childers *et al.*, 2001).

Las Casas & Barboza (2007) destacam que o comércio virtual é a grande tendência do varejo, pois os custos são muito menores do que os de uma loja física, não existindo despesas com aluguéis, manutenção de pontos comerciais e funcionários. No entanto, as lojas virtuais possuem custos significativos para projetar, manter e atualizar o seu site, além de um custo alto para atrair clientes, manter sistemas de distribuição, dedicados ao atendimento de pedidos individuais, e lidam com um alto nível de retorno de mercadorias. Esses custos indiretos podem tornar uma operação de comércio eletrônico até mais cara do que a de um varejo físico (Levy; Weitz, 2011).

Levy e Weitz (2011) destacam três vantagens que o varejo eletrônico possui em relação a outros canais de venda. São elas: a possibilidade de ofertar um número maior de produtos, informações mais completas dos itens para facilitar na decisão de compra, personalização de ofertas e informações para cada perfil de cliente. No entanto, o comércio eletrônico ainda precisa derrubar algumas barreiras para ter uma maior penetração no mercado. Mattar (2011) destaca alguns desses pontos, como a cultura predominante por compra presencial, a incerteza sobre a segurança das informações dos usuários e a logística de entrega. Abaixo, o Quadro 4 demonstra as vantagens e desvantagens que o comércio eletrônico possui.

| | Vantagens | Desvantagens |
|-------------------|--|---|
| Consumidor | Disponibilidade de compra 24h por dia; Informações detalhadas sobre o produto e a empresa; Preços geralmente menores do que os em lojas físicas; Comodidade e facilidade ao comprar e receber o pedido; Possibilidade de comparar diversas ofertas do mesmo produto. | Impossibilidade de contato com o produto antes da compra; O cliente possui um prazo de espera para receber o seu pedido. |
| Empresa | Não precisa se preocupar com tamanho de loja; Custos operacionais mais baixos; Amplio alcance do público-alvo; Loja sempre aberta; Maior facilidade no relacionamento com os clientes. | <i>Know-how</i> de gerenciamento baixo; Logística mais complexa; Baixo índice de compras por impulso; Legislação incipiente; Pressão do mercado por preços mais baixos. |

Quadro 4. Vantagens e desvantagens do comércio eletrônico

Fonte: Adaptado de Bergamo e Giuliani (2007).

Apesar do crescimento do comércio eletrônico e das vantagens que ele oferece para empresas e compradores, alguns varejistas têm encontrado dificuldades para ingressar nesse canal de venda. Os principais pontos destacados são a tecnologia desarticuladora, medo da canibalização, conflitos entre os canais de venda e o fato de a administração dos negócios ser totalmente diferente (Mattar, 2011).

2.3 VAREJO MULTICANAL

As empresas modernas já não estão mais pensando se devem atuar no varejo físico ou on-line, mas sim em operar de forma multicanal, ou seja, operar dentro de todos os canais que o consumidor deseja. As organizações devem atuar tanto no canal físico quanto no on-line (Mattar, 2011). O varejo multicanal pode ser definido como a oportunidade dada ao cliente de adquirir algum produto, em determinado varejista, porém utilizando diferentes canais de compra (Nicholson; Clarke; Blakemore, 2002 apud Porto, 2006).

Para Souza e Sorrentino (2002), as empresas que buscam ênfase no multicanal querem estreitar o relacionamento com os clientes, atendendo-os quando, onde e como eles quiserem. As expectativas e motivações de compra podem ser diferentes em cada canal de venda. Desta forma eles devem se complementar e não concorrer entre si. O mesmo cliente pode se relacionar com a empresa em diversos canais. Em determinado momento, ele pode ser impactado por um lançamento de produto e adquiri-lo na loja física; em outro, ele pode comprar um item de reposição básica que já conhece, usando a conveniência da internet.

De acordo com Levy e Weitz (2011), os varejistas tradicionais, com operações de loja física, estão buscando mais de um canal, com ênfase nas vendas on-line, por cinco motivos: o primeiro é a possibilidade de atingir um maior número de clientes; o segundo ponto é o aumento da lealdade do cliente por atuar em vários canais; o terceiro motivo é sobre as informações que a organização consegue obter em relação ao comportamento do consumidor; o quarto e o quinto pontos se referem respectivamente à possibilidade de entrar em outros mercados e a criação de vantagem competitiva. Além disto, Souza e Sorrentino (2002) afirmam que o futuro do varejo não passa pelas lojas, pelo *e-commerce* ou pelas vendas em catálogo, mas sim pelo varejo multicanal.

Em relação às vantagens que um varejista tradicional possui, ao começar uma operação multicanal, sobre uma loja virtual, que não possui comércio físico, Souza e Sorrentino (2002) destacam marca, relacionamento com cliente, menor custo de aquisição

de cliente, mídia permanente, *fulfillment*, opções, pós-venda, estoques, maior poder de negociação com fornecedores e sustentação de operações deficitárias. Além disso, clientes de empresas multicanais gastam mais do que clientes de empresas que atuam em um único canal e também são mais leais a estas. Estas informações são úteis para os profissionais de marketing criarem estratégias que conectem produtos e canais, oferecendo uma experiência ainda mais completa e personalizada para o cliente. Se a integração entre os canais for feita da maneira correta, cria-se a vantagem competitiva e aumenta a satisfação do cliente (Valos, 2008).

Em 2017, as vendas do comércio eletrônico representaram 5% do volume total transacionado no varejo, um número que não representa a real importância deste canal nas decisões de compra do consumidor (SBVC, 2018). Os brasileiros pesquisam produtos e comparam preços pelo celular mais do que a média mundial, mesmo que não fechem a compra pela internet. Possuir um canal digital se tornou um fator poderoso no processo de compra, o que destaca ainda mais o comportamento multicanal que os consumidores estão tendo (Terra, 2018).

A edição 2018 do Ranking 50 Maiores do *E-commerce*, desenvolvido pela Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo (SBVC), traz importantes informações sobre a atuação de empresas multicanais. De acordo com a pesquisa, as vendas on-line das empresas do ranking, que possuem uma operação multicanal, representou 11,7% do total faturado por cada empresa, bem acima da média do varejo, que é de 5%. O mesmo estudo aponta que das 50 maiores lojas virtuais, 36 possuem uma operação multicanal. Fica evidente que os varejistas que conseguem integrar os seus canais de venda e oferecer uma experiência de compra, harmonizando produtos, preços e serviços entre os canais, conseguem obter uma maior participação de mercado (Porto, 2006).

Contudo, implantar uma gestão multicanal não é tão simples quanto parece. A empresa precisa enfrentar muitos desafios para conseguir um resultado satisfatório. Souza e Sorrentino (2002) destacam alguns pontos que devem ser levados em conta na migração para um modelo multicanal. São eles: infraestrutura, que deve conter uma integração entre sistemas; consolidação de dado e controle de estoque; política de preços; comunicação; relacionamento com o cliente; logística; política de trocas e devoluções; e *cross-selling*.

2.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O ato de planejar dentro das empresas não acontece apenas por conta do ambiente competitivo, da globalização, das incertezas do mercado, mas também pelo fato de que existem tarefas que devem ser executadas, atividades que precisam ser cumpridas e produtos ou serviços que devem ser fabricados e ofertados (Catelli, 2001). O planejamento consiste em uma simulação do futuro da empresa e a estipulação das ações e recursos que serão empregados para alcançar os objetivos. Stoner e Freeman (1999) destacam dois aspectos do planejamento: o objetivo pretendido e os meios para alcançá-lo.

Oliveira (2007) divide o planejamento em três níveis hierárquicos: planejamento estratégico, tático e operacional. Geralmente, o planejamento, a coordenação e a execução do nível estratégico são feitos pela alta gerência, para que os objetivos possam ser alcançados. O nível tático visa otimizações em partes específicas da empresa, portanto, trabalhará com o rateio dos objetivos e estratégias que forem definidas no planejamento estratégico. Por último, o planejamento operacional é realizado pelo nível mais baixo da hierarquia e as tarefas do dia a dia são o seu foco (Oliveira, 2009). A Figura 1 representa o nível hierárquico do planejamento e os tipos de decisões tomadas em cada um dos níveis.



Figura 1. Níveis de decisões e tipos de planejamento
Fonte: Oliveira (2007).

Sobre a definição do conceito de estratégia, Luecke (2010) a definiu no seu sentido original como um termo militar que descreve a arte do general. É o plano estipulado para movimentar as tropas com o objetivo de derrotar o inimigo. Trazendo para o campo dos negócios, Oliveira (2007) define estratégia como sendo o caminho para alcançar da melhor forma possível as metas e objetivos propostos pela empresa. Wright, Kroll e Parnell (2000) vinculam o alinhamento estratégico com a missão da empresa, dizendo que estratégia são os planos da alta administração para obter resultados consistentes que estejam em sinergia com os objetivos e a missão da organização.

Para formular as suas estratégias, a empresa deve levar em conta alguns fatores. Oliveira (2007) cita três: o primeiro é a própria empresa porque ela deve levar em conta suas forças, fraquezas, sua missão e seus objetivos; o segundo ponto é o ambiente onde a organização está inserida, pois ela deve levar em conta possíveis mudanças do mercado, além das ameaças e oportunidades; o último ponto é a integração entre empresa e ambiente já que se almeja a melhor adequação possível levando-se em conta a visão e os valores da organização.

A vantagem do planejamento estratégico, diferente de outros tipos de planejamento, é a de ser mais flexível, pois, como a organização está inserida em um ambiente mutável, sofrendo influências de variáveis externas, que não se podem controlar, pode ser necessário que a empresa revise o seu planejamento estratégico (Rojo, 2006; Thompson Jr, Strickland III & Gamble, 2008).

No âmbito do varejo, Mattar (2011) traz alguns pontos que devem constar na fase de diagnóstico do ambiente. São eles: a localização da empresa; tamanho e crescimento da demanda; concorrência; desejos e necessidades do público-alvo; forças e fraquezas dos competidores; vantagens e desvantagens da organização em relação aos concorrentes; e, por último, as oportunidades e ameaças à empresa.

2.5 FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS

Para executar corretamente um planejamento estratégico, o gestor precisa se munir de algumas ferramentas para auxiliá-lo na fase do diagnóstico organizacional. Este trabalho utilizou quatro ferramentas, a definição de missão, visão e valores, análise SWOT, matriz BCG e 5 forças de Porter.

2.5.1 MISSÃO, VISÃO E VALORES

É extremamente importante que o planejamento estratégico esteja alinhado com a missão da organização e reflita os valores da alta administração. A missão nada mais é do que a finalidade da empresa, o motivo da sua existência. Saber o que fazer, para quem fazer, de qual maneira e seus diferenciais (Sertek, Guindani & Martins, 2008). A missão não deve ser complexa e nem precisa ser sofisticada, pelo contrário, ela deve ser de fácil compreensão (Kotler, Kartajaya & Setiawan, 2010).

Já a visão reflete o caminho a ser percorrido no longo prazo, “é o que a empresa espera ser num determinado tempo e espaço. A visão descreve o que a organização quer realizar objetivamente nos próximos anos de sua existência. Normalmente abrange o longo prazo (cinco anos ou mais)” (Mattar, 2011, p.172).

Por último, os valores são a representação dos princípios e crenças da organização, são um dos pilares na tomada de decisão (Oliveira, 2009). Esses valores geralmente simbolizam os atos de seus fundadores, administradores e colaboradores, e podem ser documentados em um código de ética (Mattar, 2011).

2.5.2 ANÁLISE SWOT

A análise SWOT em sua tradução significa forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. É uma ferramenta estratégica desenvolvida por Kenneth Andrews e Roland Cristensen. A sua função é a criação de estratégia competitiva e organizacional por meio da análise de ambiente interno e externo (Gürel & Tat, 2017). A matriz SWOT, como também é chamada, tem sido muito utilizada na gestão estratégica e sua principal finalidade é a de cruzar informações sobre o ambiente interno e externo (Chiavenato & Sapiro, 2003). Na Figura 2 pode ser visualizada a representação gráfica da matriz SWOT.

| MATRIZ SWOT | | |
|-------------------------|----------------------|------------------|
| Ambiente Interno | Forças | Fraquezas |
| Ambiente Externo | Oportunidades | Ameaças |

Figura 2. Matriz SWOT
Fonte: Adaptado de Humphrey (1995).

A força de uma empresa está relacionada com as características nas quais a organização é mais eficaz e eficiente em relação aos seus concorrentes. Já as fraquezas organizacionais se referem a situações em que as capacidades atuais de uma empresa são inferiores às de seus competidores. Sobre as oportunidades, estas se referem a situações

positivas que o mercado oferece e que renderiam resultados satisfatórios. E, por último, as ameaças são situações que poderiam ocorrer e que ameaçariam a existência ou superioridade organizacional da empresa (Gürel & Tat, 2017).

2.5.3 MATRIZ BCG

A matriz BCG é uma ferramenta desenvolvida pelo Boston Consulting Group. Rojo (2006) explica que a matriz visa demonstrar, de forma visual, o enquadramento das Unidades Estratégicas de Negócios (UEN) de uma empresa. Essas unidades estratégicas correspondem aos negócios-chave de uma organização e podem representar uma divisão, uma linha de produtos ou produtos específicos (Dias, 2003). Uma UEN apresenta três características: ela deve ser um negócio isolado ou algo que possa ser planejado separadamente; deve ter seus próprios concorrentes; e deve ter uma pessoa estratégica que seja responsável pela unidade (Kotler, 1994).

A matriz é composta por quatro quadrantes, cada um representando uma UEN diferente. Os parâmetros utilizados são: o percentual de mercado da empresa e a taxa de crescimento desse mercado (Boone & Kurtz, 1998). A matriz BCG pode ser visualizada na Figura 3.

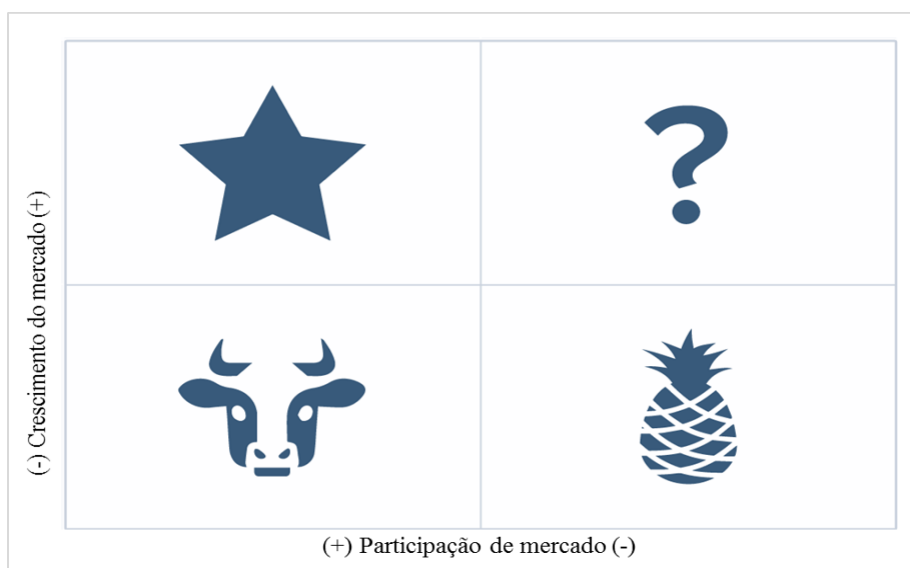


Figura 3. Matriz BCG

Fonte: Adaptado de Henderson (1970).

O ponto de interrogação, por exemplo, é caracterizado por negócios com alta taxa de crescimento, mas a empresa possui pouca participação nesse mercado. Geralmente

requer altos investimentos e, nesse caso, a empresa deve avaliar a continuidade desta UEN (Kotler, 2000). Já o quadrante da estrela se refere a negócios de alta taxa de crescimento e alta participação de mercado. O objetivo é que negócios como esse se tornem geradores de caixa constante (Rojo, 2006).

O quadrante da Vaca Leiteira representa negócios estabilizados, que são geradores de caixa. Esse tipo de negócio se caracteriza por ter baixa taxa de crescimento, mas alta participação de mercado. Por fim, o último quadrante é representado por um abacaxi. São mercados com baixa taxa de crescimento e pequena participação de mercado. Negócios com essas características muitas vezes são inviáveis e acabam por serem encerrados (Rojo, 2006).

2.5.4 CINCO FORÇAS DE PORTER

Michael Porter desenvolveu um modelo para avaliar a atratividade de um mercado e sua concorrência. Ela se baseia em cinco pontos: ameaça de novos entrantes; poder de barganha dos fornecedores; poder de barganha dos compradores; ameaça de produtos substitutos; e a própria rivalidade do mercado.

Sobre a ameaça de novos entrantes, os mercados que possuem elevadas barreiras de entrada costumam ser mais atrativos (Kotler & Keller, 2006). Nesse caso, barreiras elevadas significam mais dificuldades para possíveis novos competidores. O poder de barganha dos fornecedores existe geralmente quando o mercado é dominado por poucas empresas, não existem produtos substitutos que atendam aquela demanda, a empresa não é um cliente expressivo para o fornecedor e os produtos do fornecedor são fundamentais para o sucesso da organização (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2011).

Mercados em que existe um alto poder de barganha dos compradores costumam não ser muito atrativos, visto que o comprador de indústria ou empresa possui uma grande influência. Os compradores possuem poder quando compram um volume expressivo, quando a compra tem alta representatividade no volume de vendas do vendedor, quando possuem produtos substitutos de custo inferior (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2011).

Produtos que possam vir a ser substituídos tornam determinado mercado menos atraente, pois esses itens tendem a diminuir os preços e a lucratividade (Kotler & Keller, 2006). Os bens substitutos se tornam uma grande ameaça quando os clientes possuem um custo de mudança muito baixo, seus preços são menores e quando oferecem uma qualidade

superior. A última força se refere à própria rivalidade do mercado. As empresas de um setor raramente são homogêneas, possuem capacidades e recursos diferentes umas das outras, estão a todo momento buscando se diferenciar dos concorrentes para que os consumidores as valorizem (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2011).

2.6 CENÁRIOS

No meio empresarial, cenários são possibilidades de acontecimentos futuros e, caso sejam parametrizados, podem ser simulados. Trata-se de uma ferramenta intelectual e seu objetivo é descrever como determinadas situações podem sofrer mudanças no futuro (Rojo, 2006). Porter (1999) diz que cenários são baseados em suposições sobre fatores cruciais, que podem de alguma forma influenciar na estrutura da organização.

Ao simular cenários, os gestores conseguem se adaptar mais facilmente às mudanças geradas e se antecipam melhor ao que poderá vir a acontecer. A prática da simulação de cenários tem sido cada vez mais aplicada e legitimada dentro das organizações, isto porque elas tentam crescer e ampliar os seus negócios com o mínimo possível de surpresas negativas (Rojo, 2006).

Sobre a forma como as simulações de cenários são criadas, é importante destacar que não é feita por deduções ou achismos, mas sim com base em tendências históricas e deduções de eventos específicos (Oliveira, 2009). Além disso, é necessário que se tenha em mente que os cenários reais, que são criados, não serão iguais àqueles simulados, pois a simulação é uma tentativa de prever futuros e não de criá-los (Rojo, 2006).

De acordo com Oliveira (2007), a prática da elaboração de cenários deve englobar o alto escalão da empresa, pois além de contribuir com ideias, visões e experiências, ele deve se escorar nos cenários criados para a elaboração do planejamento estratégico. Geralmente esta dinâmica resultará em três simulações: uma mais realista e com maior probabilidade; outra otimista; a última pessimista.

Na criação dos cenários, Turner (2008) diz como essa dinâmica deve acontecer. Primeiramente, deve-se isolar a questão-chave. Ela pode ser uma aposta grande e de longo prazo, como a aquisição de uma fábrica, por exemplo, ou algo mais exploratório, como a avaliação de novos mercados ou possíveis inovações. Após essa etapa, a equipe envolvida no exercício debaterá sobre as questões macroeconômicas no ambiente. Algumas informações serão previsíveis, outras estarão totalmente fora do controle da organização.

Esses fatores serão priorizados de acordo com a incerteza e o seu impacto na decisão em questão.

O planejamento de cenários tem mostrado ser uma ferramenta flexível que os gestores podem utilizar em conjunto com outras ferramentas estratégicas, além de ajudar a organização a superar ilusões, negações ou a inércia. Tem auxiliado na geração de novas ideias e formas de inovações. Independente do resultado que gere, a simulação de cenários é uma prática muito poderosa, pois o futuro é imprevisível e, por mais que ela não retrate o futuro, proporciona clareza aos executivos e aumenta a confiança nas decisões tomadas no presente (Turner, 2008).

2.7 MODELO ROJO PARA SIMULAÇÃO DE CENÁRIOS

O Modelo Rojo para simulação de cenários é uma ferramenta que demonstra os níveis necessários para a simulação de cenários dentro da organização, desde a obtenção das variáveis críticas, segundo a visão dos gestores e de seus competidores, até a aplicação das estratégias formuladas e o acompanhamento dos resultados (Grapeggia, Hoss & Rojo, 2010).

Basicamente, o modelo consiste em cinco níveis de aplicação: Delphi, inteligência competitiva, simulação de cenários, formulação de estratégias e plano de ação. No primeiro é aplicada a técnica Delphi que, junto com os especialistas, reunirá as informações necessárias para o segundo nível; a inteligência competitiva da organização, por sua vez, dará os insumos necessários para os executivos no terceiro nível; a simulação de cenários aumentará o panorama de previsões para a formulação de estratégias no quarto nível; por fim, no último nível será elaborado o plano de ação, conforme as estratégias desenvolvidas (Rojo, 2006).

No nível 1, é aplicada a técnica Delphi para se obter as variáveis críticas que irão auxiliar na formação dos cenários. Essa etapa é crucial para direcionar corretamente os trabalhos e conceder as variáveis para o diagnóstico estratégico, que será realizado no nível 2 (Rojo, 2006). O método Delphi funciona da seguinte forma:

Começa pela definição do problema a ser resolvido, passando pela determinação dos parâmetros para a seleção dos participantes, selecionando-os e, de posse do questionário preparado, distribuí-lo, recolher as respostas, analisá-las e verificar

se houve o consenso. Em caso negativo, reestrutura-se o questionário para uma nova rodada. Em caso positivo, compilam-se as respostas de forma a iniciar o processo de modelagem (Rojo, 2006, p. 112).

O nível 1 do Modelo Rojo pode ser visualizado na Figura 4.

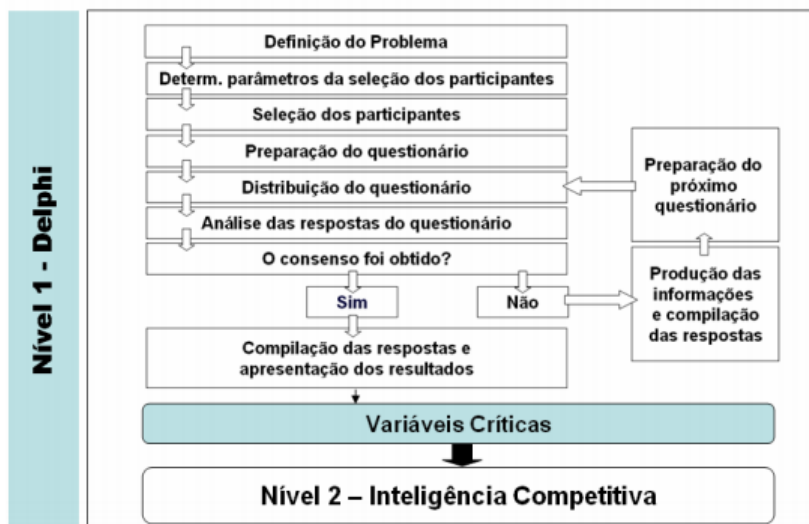


Figura 4. Nível 1 do Modelo Rojo
Fonte: Rojo (2006).

O nível dois é chamado de inteligência competitiva, pois a organização escolherá as ferramentas para utilizar no diagnóstico estratégico, compilando as variáveis críticas obtidas no nível 1 para posteriormente formular os cenários (Rojo, 2006). A Figura 5 demonstra o funcionamento do nível 2 do Modelo Rojo.

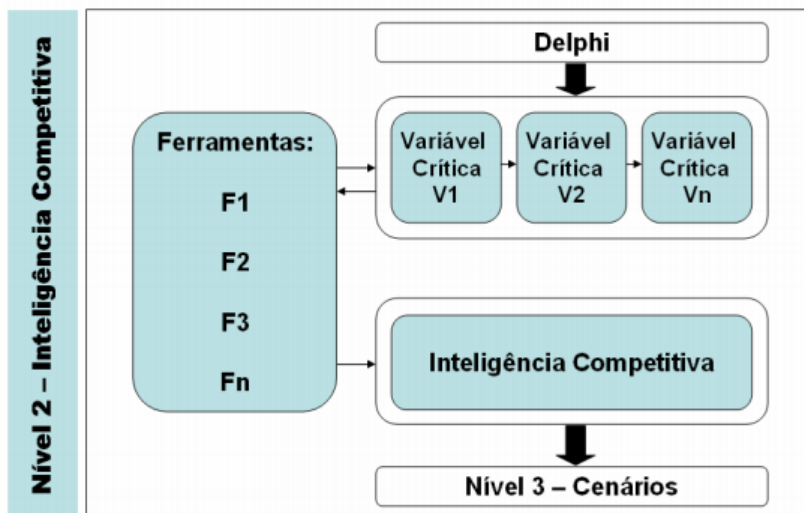


Figura 5. Nível 2 do Modelo Rojo
Fonte: Rojo (2006).

No terceiro nível, após a aplicação das ferramentas estratégicas, os dirigentes da organização podem projetar a sua visão de futuro e simular os cenários. Cada um dos cenários criados representará uma antecipação de possíveis situações de impacto na empresa ou de movimentação dos concorrentes (Rojo, 2006). Essa dinâmica está representada na Figura 6.

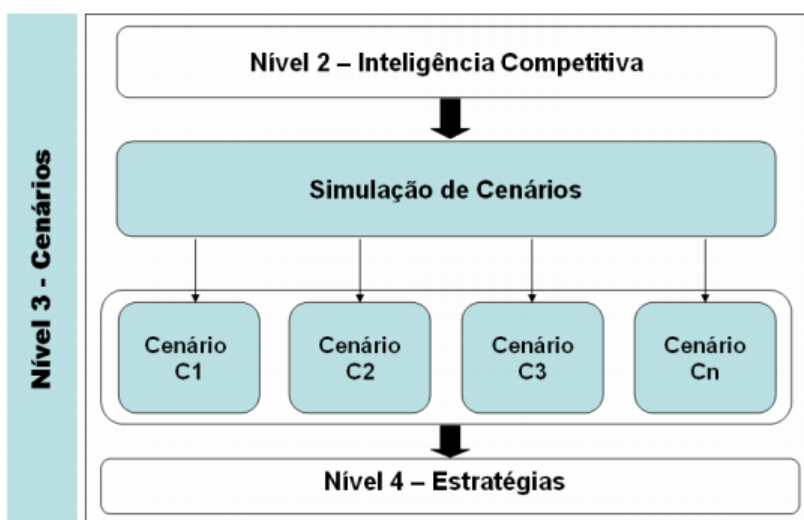


Figura 6. Nível 3 do Modelo Rojo
Fonte: Rojo (2006).

No quarto nível elaboram-se estratégias para os cenários simulados. O objetivo é reduzir o fator risco no caso de algum cenário se concretizar. A formulação estratégica

depende de alguns elementos: um deles é em relação aos objetivos, que podem ser fragmentados em metas para facilitar a mensuração dos resultados. Outro fator é que, nos cenários simulados, são apontados possíveis problemas e as estratégias são a formulação de soluções para esses problemas (Rojo, 2006). Esse processo está demonstrado abaixo, pela Figura 7.

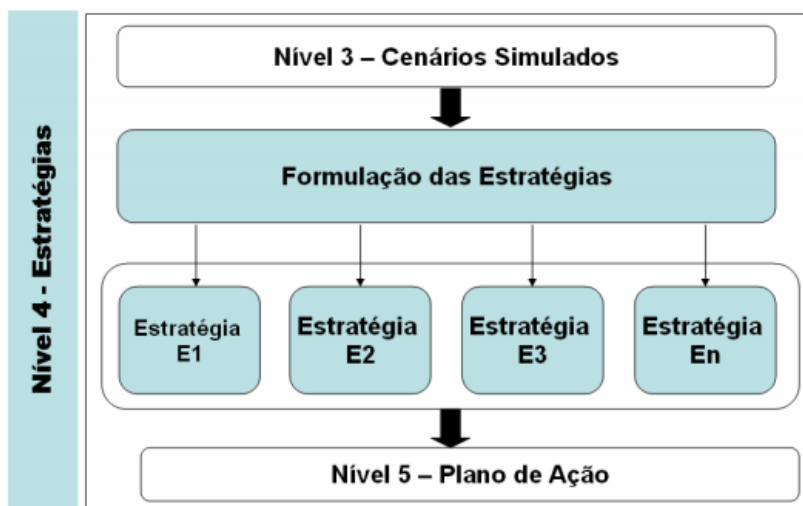


Figura 7. Nível 4 do Modelo Rojo
Fonte: Rojo (2006).

No último nível, após a formulação das estratégias, a organização deverá ajustar cada estratégia com suas capacidades e forma de implantação. O objetivo aqui é garantir que as metas sejam alcançadas, aproximando-as dos seus objetivos. A essa dinâmica denominou-se plano de ação (Rojo, 2006). Na Figura 8 pode ser visualizado como é elaborado o nível 5.

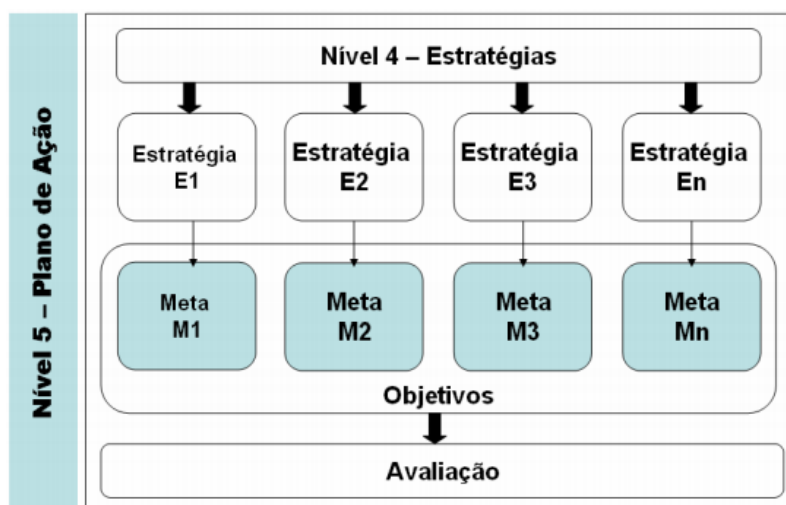


Figura 8. Nível 5 do Modelo Rojo
Fonte: Rojo (2006).

De acordo com Rojo (2006), caso uma situação futura que foi planejada na simulação de cenários venha a acontecer, a empresa assimilará o impacto com mais facilidade, pois os dirigentes já discutiram sobre ela antes mesmo de ocorrer. Na medida em que as estratégias vão sendo executadas, a organização deverá acompanhar e avaliar os resultados, para retroalimentar a inteligência competitiva, de acordo com as ferramentas estratégicas escolhidas no nível 2, atualizar os cenários no nível 3, readequar as estratégias no nível 4, e reestruturar o plano de ação no nível 5.

3 MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA DA PRODUÇÃO TÉCNICA

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos que serão utilizados neste trabalho, apresentando o delineamento da pesquisa, procedimentos para a coleta dos dados e como os dados serão analisados.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Quanto aos seus objetivos, esta pesquisa se caracteriza como exploratória. De acordo com Gil (2008), essa pesquisa é geralmente utilizada quando se almeja desenvolver, esclarecer ou modificar ideias, tornando os objetivos mais claros ou construindo hipóteses sobre eles. Habitualmente, pode envolver pesquisas bibliográficas, estudos de caso e entrevistas não padronizadas (Gil, 2008).

Em relação aos procedimentos, este trabalho é um estudo de caso único, pois se pretende estudar de forma mais exaustiva e aprofundada poucos elementos, permitindo ao pesquisador obter um conhecimento mais detalhado (Gil, 2008).

Para a elaboração de cenários e formulação estratégica, foi decidido utilizar o Modelo Rojo (2006) que possui cinco níveis, conforme demonstra a Figura 9.

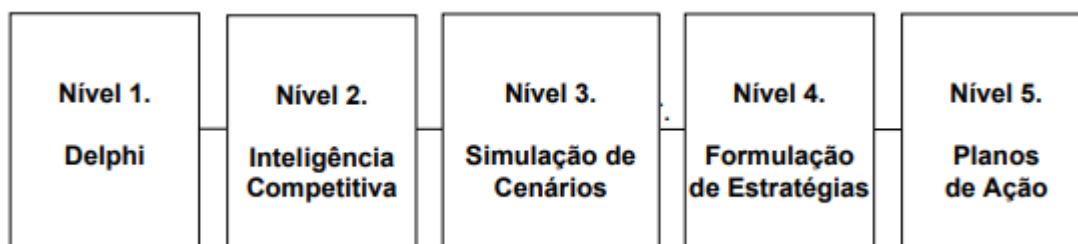


Figura 9. Etapas do Modelo Rojo
Fonte: Rojo (2006).

No nível 1, foi aplicada a Técnica Delphi para os dois gestores da empresa. Essa atividade objetiva conhecer as variáveis críticas do negócio. Não foram selecionados especialistas do setor, por conta da dificuldade em encontrar empresas que possuíssem uma gestão multicanal, além da recusa em participar da pesquisa por parte de algumas empresas.

No nível 2, chamado de inteligência competitiva, foram aplicadas as ferramentas estratégicas escolhidas: matriz SWOT, análise BCG, Cinco forças de Porter, além da reanálise da missão, visão e valores da empresa.

No nível 3, foram simulados os cenários a partir das informações obtidas no nível anterior. O nível 4 consistiu na formulação de estratégias com base nos cenários simulados no nível 3. No último nível foi elaborado um plano de ação, ajustando todas as estratégias formuladas de acordo com a capacidade da empresa, além da criação de metas para cada estratégia, separando-as pelos canais de venda utilizados pela empresa.

3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS

Para simular os cenários, foi utilizado o Modelo Rojo (2006), que utiliza a técnica Delphi para obter as variáveis críticas junto aos especialistas selecionados. De acordo com Dalkey e Helmer (1963), o método Delphi tem como objetivo obter o consenso de opinião de um grupo de especialistas. Isto é feito por meio de uma série de questionários intensivos, intercalados por controlados feedbacks de opiniões. A aplicação do método Delphi com os proprietários da empresa foi realizado por meio de um questionário, que foi aplicado de forma presencial. O processo se repetiu até que houvesse o consenso entre os especialistas. Neste caso foram necessárias apenas duas rodadas.

Na fase de aplicação das ferramentas estratégicas, em que é feito um diagnóstico tanto do ambiente como da organização e existe a necessidade de se obter informações mais ricas e aprofundadas, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os gestores da empresa, além da utilização de registros e relatórios próprios da organização. Essas entrevistas aconteceram em julho de 2021 e os dados foram coletados em três encontros.

3.3 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

Os dados foram analisados qualitativamente e de forma indutiva. Na aplicação da técnica Delphi, após existir o consenso entre o grupo de especialistas em relação as variáveis críticas, essas variáveis serviram de base para o nível 2, inteligência competitiva. Nesse nível, foram aplicadas algumas ferramentas estratégicas, como análise SWOT, matriz BCG, cinco forças de Porter e readequação da missão, visão e valores. Com as informações geradas nesse nível, foram criados os cenários da organização junto dos proprietários.

Após isso, com os cenários em mãos, foram estipuladas algumas estratégias que poderão neutralizar possíveis ameaças, e outras com objetivo de aproveitar oportunidades do mercado. No último nível foi elaborado um plano de ação, contendo objetivos e metas para cada estratégia que foi elaborada.

3.4 LIMITAÇÕES DOS MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Como limitação do método de pesquisa, pode-se apontar a baixa generalização dos resultados para outras organizações, pois cada empresa possui suas particularidades, habilidades e pontos fracos. Além disso, alguns dados podem ser tendenciosos, pois são retirados de entrevistas com os gestores da empresa, e estes podem superestimar algumas informações relatadas.

Outra limitação foi a não utilização de especialistas de setor na aplicação da metodologia Delphi. Desta forma, os únicos a destacarem as variáveis críticas foram os próprios proprietários.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta os resultados obtidos com a aplicação do Modelo Rojo para a simulação de cenários, abordando inicialmente a aplicação da técnica Delphi para conhecimento das variáveis críticas. Segue a aplicação das ferramentas estratégicas para se obter a inteligência competitiva, nomeada como nível 2 deste modelo. Após isso, foram simulados os cenários, elaboradas as estratégias e, por último, foi criado um plano de ação contemplando os objetivos, metas e responsáveis.

4.1 NÍVEL 1: APLICAÇÃO DA TÉCNICA DELPHI

A aplicação da técnica Delphi foi adaptada. Neste trabalho não foi feito uso do painel de especialistas do setor, mas a aplicação foi feita apenas com os gestores da organização. Além disso, foram aplicados dois questionários com o objetivo de detectar, na visão dos empresários, quais eram as principais variáveis críticas necessárias para que fosse possível que a organização simulasse cenários no varejo físico e *online*.

Na primeira rodada de aplicação da Delphi, os gestores identificaram 10 variáveis críticas para simular cenários no varejo físico e 11 variáveis críticas no varejo *online*, que estão ilustradas nos Quadros 5 e 6, respectivamente.

| Resultados da primeira rodada da Delphi |
|--|
| Variáveis críticas necessárias para simular cenários no varejo físico, segundo os gestores da organização |
| Preço justo |
| Atendimento especializado/Vendedores |
| <i>Mix</i> de produtos atrativo |
| Concorrência |
| Negociação com fornecedores |
| Espaço físico |
| Rentabilidade dos produtos |
| Marketing |
| Exposição dos produtos |
| Gestão de estoque |

Quadro 5. Primeira rodada Delphi para o varejo físico
Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

| Resultados da primeira rodada da Delphi |
|---|
| Variáveis críticas necessárias para simular cenários no varejo <i>online</i>, segundo os gestores da organização |
| Preço competitivo |
| Frete atrativo |
| Facilidade no pagamento |
| Rentabilidade dos produtos |
| Colaboradores treinados |
| Atendimento |
| Profundidade de estoque |
| Integração entre sistemas e <i>marketplaces</i> |

| |
|-------------------------|
| Marketing e divulgação |
| Concorrência |
| Parceria com indústrias |

Quadro 6. Primeira rodada Delphi para o varejo *online*
Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Com as respostas obtidas, pode-se montar a segunda e última rodada da Delphi, pelo fato da pesquisa ter sido realizada apenas com os proprietários da empresa. Não foi necessário compilar todas as respostas e encaminhar aos especialistas, uma segunda rodada já foi o suficiente para obter, na visão dos empresários, as principais variáveis críticas para simular cenários no varejo físico e *online*. Foi solicitado que fossem escolhidas 6 variáveis críticas para cada canal. O resultado pode ser visualizado nos Quadros 7 e 8.

| Resultados da segunda rodada da Delphi |
|--|
| Variáveis críticas necessárias para simular cenários no varejo físico, segundo os gestores da organização |
| Preço Justo – VC1 |
| Atendimento especializado/Vendedores – VC2 |
| <i>Mix</i> de produtos atrativo – VC3 |
| Concorrência – VC4 |
| Espaço físico – VC5 |
| Marketing e divulgação – VC6 |

Quadro 7. Segunda rodada Delphi para o varejo físico
Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

O preço justo refere-se ao preço que o consumidor está disposto a pagar. Ele até aceita pagar um pouco mais do que pagaria pela compra *online* ou em outros canais, dado que poderá ver o produto, testá-lo, tirar dúvidas, além de que poderá levar o produto de forma imediata. Porém, o preço não pode ultrapassar um certo limite, caso contrário a possibilidade de o cliente comprar em outro local é alta.

Conforme foi dito, o cliente aceita pagar um pouco a mais em uma loja física pelo fato de existirem alguns serviços atrelados ao produto, como, por exemplo, o atendimento especializado. Uma equipe de vendas capacitada consegue explicar, com autoridade, detalhes sobre os produtos que vende, tem a capacidade de tirar dúvidas mais específicas de cada cliente e, por ter esse conhecimento, consegue vender mais itens para o mesmo consumidor, aumentando o *ticket* médio da empresa. O contrário também é verdadeiro: uma equipe que não está treinada para atender o cliente, de forma eficiente, aos poucos perderá a carteira de clientes para outras empresas, mais bem preparadas.

O *mix* de produtos significa ter no estoque aquilo que o consumidor vem procurar na loja física, além de produtos complementares que vão facilitar a venda e aumentar o valor gasto pelo cliente. Também é importante possuir uma gama de produtos que atenda diferentes perfis de consumidores, em diferentes faixas de preço. O cliente deve ter a sensação de que a loja está completa e que, quando houver a necessidade de comprar determinado produto, é ali que ele irá procurar.

A variável concorrência também foi destacada como uma das mais importantes para simular cenários, isto porque, na visão dos empresários, caso ocorra a entrada de grandes *players* do mercado na mesma cidade, as estratégias precisariam ser redefinidas e o ambiente se tornaria muito mais competitivo. Além disto, as próprias lojas *online* já são grandes concorrentes e a tendência é que cada vez mais elas aumentem sua participação de mercado.

O espaço das lojas físicas é limitado e é com base nesse espaço que a empresa consegue expor mais produtos e aumentar seu faturamento. Desta forma, o espaço da loja se torna um fator crucial para que a empresa consiga crescer. Por mais que ela consiga aumentar o seu faturamento por m², ela irá esbarrar em um limite e novos investimentos terão de ser feitos, caso queira expandir o seu sortimento de produtos.

E, por último, a gestão de estoques é extremamente importante para que a empresa consiga ter um bom planejamento de compras e estoque, evitando rupturas, que ocasionam perda de vendas, e evitando também o excesso de estoque imobilizado, que pode ocasionar problemas no fluxo de caixa e um aumento dos custos de armazenagem.

| Resultados da segunda rodada da Delphi |
|---|
| Variáveis críticas necessárias para simular cenários no varejo <i>online</i>, segundo os gestores da organização |
| Preço competitivo – VC7 |
| Frete competitivo – VC8 |
| Mix de produtos – VC9 |
| Profundidade de estoque – VC10 |
| Rentabilidade dos produtos – VC11 |
| Marketing e divulgação – VC12 |

Quadro 8. Segunda rodada Delphi para o varejo *online*
Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

O preço competitivo é uma das principais variáveis críticas no varejo *online*. Como o consumidor pode comparar preços de diversas lojas em um curto espaço de tempo, o

fator preço passa a ter um peso muito grande no fechamento da venda. Além disto, o consumidor associa compras *online* com preços menores do que aqueles encontrados em lojas físicas.

A variável frete também possui um peso muito grande na decisão de compra do cliente. Isto é ainda mais verdadeiro em casos de *tickets* médios mais baixos, porque, quanto mais próximo o valor do frete está do valor do produto, menor é a percepção de valor do cliente. A economia que o cliente faria, deixando de comprar em uma loja física, ele está perdendo no frete. Deste modo, possuir estratégias que proporcionem fretes mais competitivos é crucial para as empresas que queiram se manter no varejo *online*.

O *mix* de produtos, neste caso, se equipara à mesma situação que acontece no varejo físico. É preciso ter um portfólio completo, que atenda às necessidades daquele cliente. Um *mix* atrativo aumenta o valor médio da compra e aumenta a taxa de conversão. Caso a empresa não possua um *mix* completo, é comum acontecer de o cliente preferir comprar em outra loja, onde encontre tudo o que procura.

A profundidade de estoque se refere a quão profundo é o estoque dos produtos que a empresa comercializa. Esta variável é importante pelo fato de a empresa vender para toda a nação. Se a profundidade for baixa, a organização terá de lidar frequentemente com rupturas, ocasionando queda nas vendas, lucratividade e satisfação do cliente. Além disto, o cadastro de um produto, em um site de vendas, possui um custo intangível, que é o tempo de um funcionário realizar o cadastro, preenchendo toda ficha técnica do produto, criando uma descrição, anexando imagens, entre outras informações, e, caso o produto se esgote rapidamente e demore para retornar ao estoque, o custo se torna expressivo, pois ele não é muito diluído nas unidades vendidas.

Outra variável apontada foi a rentabilidade dos produtos. No varejo *online* estão envolvidos diversos custos e despesas variáveis, e a exigência dos consumidores tem aumentado cada vez mais, forçando as empresas a oferecerem um serviço cada vez melhor e completo. Isto impacta diretamente na margem de lucro da empresa, que precisa oferecer um frete mais rápido e barato, uma forma de pagamento mais facilitada, preços cada vez mais baixos, dificultando cada vez mais a geração de lucro por parte do *e-commerce*. Por isso, é necessário que a organização consiga bons negócios e tenha uma boa margem para trabalhar no seu portfólio, conseguindo oferecer esses diferenciais ao cliente e gerando lucro.

E a última variável citada foi a de marketing. Não que ela não seja importante para o varejo físico, porém, no varejo on-line, ela possui um peso ainda maior porque, se não existirem estratégias de marketing, a organização não conseguirá trazer clientes para a sua loja. É diferente do que acontece em varejo de rua ou de shopping center, onde o consumidor está constantemente trafegando perto das lojas.

Com a obtenção de todas as variáveis críticas, encerrou-se o nível 1 do modelo Rojo. No próximo nível, chamado de Inteligência Competitiva, será feita a reanálise de missão, visão e valores da empresa, além da aplicação da matriz SWOT, da análise BCG e da metodologia Cinco Forças de Porter.

4.2 NÍVEL 2: INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

Nesta seção será abordada a criação da nova missão, visão e valores da organização, além da aplicação das ferramentas estratégicas, que irão analisar o ambiente no qual a empresa está inserida e também os pontos fortes e fracos da organização. Para obter essas informações, as ferramentas aplicadas serão a matriz SWOT, análise BCG e Cinco Forças de Porter.

4.2.1 MISSÃO, VISÃO E VALORES

O primeiro planejamento estratégico da organização foi elaborado em 2017. Após essa data, ele não foi mais revisado pelos sócios. Desde então, muitos movimentos da organização aconteceram de forma diferente do que estava previsto no planejamento. Pode-se dizer que ele não foi seguido, seja por necessidade de sobrevivência no mercado, seja por algum conteúdo não fazer mais sentido. Desta forma, fez-se necessário readequar missão, visão e valores da organização, de modo que norteiem o seu futuro e sejam balizadores para a tomada de decisão.

Em 2017, época em que a empresa ainda não possuía loja física e atuava exclusivamente com vendas on-line, a missão criada foi a de “comercializar produtos de maquiagem com preço justo e atendimento diferenciado, atendendo todo o Brasil por meio de seus canais digitais”.

Percebe-se que a missão proposta já não faz jus à realidade da empresa, primeiro pelo fato de a organização já trabalhar fortemente com outros produtos, que não a

maquiagem, e, segundo, por atuar com a sua loja física, canal que vem crescendo muito, e que a empresa almeja ampliar no futuro. Desta forma, a missão foi alterada para **“Comercializar produtos de beleza em todo o Brasil, pelos canais físicos e digitais, e oferecendo uma experiência de compra inesquecível para seus clientes”**.

A missão atual, diferente da anterior, insere a organização no segmento da beleza e não mais em um nicho desse mercado, indo de encontro aos passos que a empresa tem tomado nos últimos anos. Além disso, a missão dá ênfase ao varejo físico e digital, destacando a opção por mais de um canal na empresa, atendendo o cliente por diferentes canais, onde quer que ele esteja.

O próximo passo foi reavaliar a visão de futuro da empresa. Ela deve ser um guia para onde a organização quer chegar no longo prazo. A visão criada em 2017 era de “se tornar a maior loja virtual de maquiagens do sul do Brasil até 2022”. Foi alterada para **“ser reconhecida como a melhor loja de beleza do sul do Brasil até 2030”**. A visão anterior estava equivocada, primeiramente porque o objetivo está longe de ser conquistado dentro do prazo estipulado e, em segundo lugar, porque, no momento em que ela foi criada, usou-se mais da emoção do que da razão. Dentro do que os sócios conhecem do mercado, acreditam que a nova visão seja plenamente possível de se conquistar, embora não seja uma tarefa fácil.

E, por último, a definição dos valores organizacionais. Os valores destacados pelos sócios em 2017 foram “honestidade, foco no cliente, incentivo à criatividade e novas ideias, trabalho em equipe e paixão pelo que se faz”. Os gestores optaram por não alterar os valores, pois eles ainda refletem os que eles julgam serem os valores mais importantes da empresa. O Quadro 9 demonstra como ficaram definidos missão, visão e valores da organização.

| Missão, visão e valores da organização |
|--|
| Missão |
| Como era: comercializar produtos de maquiagem com preço justo e atendimento diferenciado, atendendo todo o Brasil por meio de seus canais digitais |
| Como ficou: Comercializar produtos de beleza em todo o Brasil, pelos canais físicos e digitais, oferecendo uma experiência de compra inesquecível para seus clientes. |
| Visão |
| Como era: Se tornar a maior loja virtual de maquiagens do sul do Brasil até 2022. |
| Como ficou: Ser reconhecida como a melhor loja de beleza do sul do Brasil até 2030. |
| |

| Valores |
|---|
| Como era: honestidade, foco no cliente, incentivo a criatividade e novas ideias, trabalho em equipe, e paixão pelo que se faz. |
| Como ficou: honestidade, foco no cliente, incentivo a criatividade e novas ideias, trabalho em equipe, e paixão pelo que se faz. |

Quadro 9. Missão, visão e valores
Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Após a definição da nova missão e nova visão, o próximo passo foi a aplicação das ferramentas estratégicas. A primeira delas foi a matriz SWOT, que analisou o ambiente interno e externo, pontuando as forças, fraquezas, ameaças e oportunidades da organização.

4.2.2 MATRIZ SWOT

A aplicação da matriz SWOT foi realizada na presença dos dois gestores e o seu foco foi determinar as forças, fraquezas, ameaças e oportunidades, ligadas às variáveis críticas ou a outras variáveis de cunho estratégico. Foram feitas duas matrizes, uma focando no ambiente do varejo físico e a outra no varejo on-line. As matrizes podem ser visualizada nos Quadros 10 e 11.

| MATRIZ SWOT - Loja física |
|--|
| Forças: |
| - Equipe treinada e altamente qualificada no atendimento ao cliente (VC2, VC6); |
| - Preço atrativo em relação a concorrência (VC1, VC4); |
| - <i>Mix</i> de produtos extenso (VC3); |
| - Localização privilegiada e de fácil acesso (VC5); |
| - Layout da loja aconchegante e diferenciado (VC5); |
| - Empresa muito conhecida regionalmente (VC6); |
| - Parceria muito forte com fornecedores (VC1); |
| - Gestão tributária eficiente (VC1); |
| - Fidelização do cliente/alta taxa de recompra (VC1); |
| - Estrutura financeira equilibrada (VC1); |
| - Amplo conhecimento do segmento (VC1); |
| - Marketing ativo e redes sociais com grande número de seguidores (VC6). |
| |
| Fraquezas: |
| - Espaço físico limitado para exposição de produtos (VC5); |
| - Dificuldade para atender delivery (VC2); |
| - Equipe enxuta (VC2); |
| - Falta de estacionamento para os clientes (VC2); |
| - Não trabalhar ainda com todas as linhas do segmento da beleza (VC2, VC3, VC4). |

| |
|---|
| |
| Oportunidades: |
| - Criação de um programa de fidelidade aos clientes (VC2, VC6); |
| - Vendas por <i>Whatsapp</i> em cidades próximas (VC2, VC6); |
| - Aplicação de cursos na área da beleza (VC2, VC6); |
| - Aberturas de novas lojas físicas (VC1, VC4, VC5); |
| - Criação de um modelo de franquia (VC5); |
| - Criação de produtos com marca própria (VC3); |
| - Ampliação do <i>mix</i> de produtos (VC3). |
| |
| Ameaças: |
| - Abertura de novas lojas concorrentes (VC4, VC5); |
| - Mudanças na legislação tributária (VC1); |
| - Alta na cotação do dólar (VC1); |
| - Concorrência com lojas on-line (VC4). |

Quadro 10. Matriz SWOT da loja física
Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

As forças apontadas pela organização, demonstram que ela possui uma equipe muito eficiente no atendimento ao cliente, impactando diretamente as variáveis VC2 e VC6, pois além de atender bem o cliente, isto acaba ajudando na divulgação da loja através de indicações dos próprios clientes. O seu preço em relação à concorrência também é uma força e estão ligadas as variáveis VC1 e VC4, pois o preço justo aumenta a conversão do cliente dentro da loja, evitando que o cliente vá até a concorrência pesquisar preços, e ajuda a inibir possíveis empresas entrantes que não conseguiriam praticar um preço similar.

O *mix* de produtos da empresa é extenso, favorecendo a variável VC3. Além disto, o espaço físico é de fácil acesso e aconchegante, possuindo um *layout* totalmente diferente do das demais lojas, impactando a variável VC5. A organização também é muito conhecida regionalmente, visto que a empresa trabalha bem a variável VC6. Impactando diretamente a variável VC1, a empresa destacou algumas forças, como as suas parcerias com fornecedores, gestão tributária eficiente, estrutura financeira equilibrada e amplo conhecimento do segmento. Esses pontos permitem a empresa conseguir condições diferenciadas para trabalhar com um preço mais agressivo.

Além disso, a empresa possui uma alta taxa de recompra por parte dos seus clientes e um marketing muito agressivo, possuindo mais de 200.000 seguidores nas redes sociais. A primeira auxilia na VC1, por diminuir o custo de aquisição, com novos clientes,

possibilitando um preço de venda mais atrativo. O segundo atua fortemente na variável VC6, pois fortalece a imagem e o marketing da empresa.

As fraquezas destacadas pela matriz SWOT tiveram um impacto maior na VC2. São elas: ter dificuldade para o atendimento via *delivery*; possuir uma equipe mais enxuta, o que em momentos de pico acaba sendo um ponto negativo; não possuir estacionamento para clientes; e não trabalhar ainda com todas as linhas de produtos no segmento, impossibilitando que o cliente encontre o que estava procurando. Esta última afeta também a variável VC3 e VC4, abrindo espaço para possíveis novos competidores. E, por último, o espaço físico limitado para a exposição de novos produtos impacta diretamente a variável VC5.

Sobre as oportunidades, foram destacadas sete que podem auxiliar diretamente nas variáveis críticas. Três delas impactam as variáveis VC2 e VC6. São elas: a criação de um programa de fidelidade para os clientes; vendas por *Whatsapp* em cidades próximas; e aplicação de cursos na área da beleza. A abertura de novas lojas físicas afeta VC1, VC4 e VC5. A criação de um modelo de franquia impacta a variável VC5; já a criação de produtos com marca própria e ampliação do *mix* de produtos afeta a variável VC3.

Por último, as ameaças destacadas foram: abertura de novas lojas concorrentes, afetando VC4 e VC5; mudanças na legislação tributária; alta na cotação do dólar, afetando VC1; concorrência com lojas on-line, que afeta a VC4.

No quadrante “Forças”, a variável que mais apareceu foi a VC1, preço justo, demonstrando que a empresa é bem articulada em ações que visam fortalecer essa variável. No quadrante “Fraquezas”, a variável que mais teve pontos negativos foi a VC2, atendimento especializado/vendedores, constatando que ainda existem pontos que devem ser melhorados, a fim de torná-los pontos fortes. Em contrapartida, no quadrante das “Oportunidades”, as variáveis que mais tiveram destaque foram a VC2, atendimento especializado/vendedores, e a VC6, marketing e divulgação. No último quadrante, o de “Ameaças”, a variável que demonstra possuir mais impacto negativo foi a VC4, concorrência.

| MATRIZ SWOT - Loja on-line |
|--|
| Forças: |
| - Possibilidade de ofertar produtos com preços agressivos (VC7); |
| - Profundidade de estoque (VC10, VC11); |
| - Baixo custo operacional (VC7, VC11); |

| |
|--|
| - Fretes com preços atrativos para o consumidor (VC8); |
| - Layout do site que transmite credibilidade e segurança (VC12); |
| - Pagamento facilitado ao cliente (VC7, VC12); |
| - Portfólio completo, com diversas marcas e opções (VC9). |
| |
| Fraquezas: |
| - Equipe enxuta demais (VC12); |
| - Fretes caros para regiões mais distantes do país (VC8); |
| - Dificuldade na comunicação com o cliente on-line e físico pelos mesmos canais de atendimento (VC12); |
| - Políticas de preço iguais para loja física e virtual (VC7); |
| - Não possuir uma equipe de marketing dedicada a empresa (VC12). |
| |
| Oportunidades: |
| - Criação de um <i>e-commerce</i> para vendas no atacado (VC7); |
| - Ampliação das vendas em <i>marketplaces</i> (VC10, VC11); |
| - Estruturação de uma equipe de marketing (VC12); |
| - Ampliação do <i>mix</i> de produtos (VC9, VC11). |
| |
| Ameaças |
| - Alto número de competidores (VC11); |
| - Concorrência com os próprios fornecedores (VC11); |
| - Alterações na legislação e tributação (VC7, VC11); |
| - Alta do dólar (VC7, VC11). |

Quadro 11. Matriz SWOT da loja *online*

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Na matriz SWOT da loja *online*, uma das forças destacadas foi a possibilidade de ofertar produtos com preços agressivos, afetando a variável VC7. Possuir um estoque profundo também foi uma força destacada, se ligando às variáveis VC10 e VC11, pois um estoque maior permite a empresa obter melhores preços com seus fornecedores, aumentando a rentabilidade dos produtos. Além disso, a empresa possui como força o seu baixo custo operacional, influenciando nas variáveis VC7 e VC11.

A organização também consegue oferecer fretes atrativos para seus clientes, pois possui parceria com diversas transportadoras, afetando diretamente a variável VC8. O layout do site também transmite confiança e segurança para o consumidor, atuando na variável VC12. Outro fator apontado como uma força importante é o fato da empresa oferecer boas opções de pagamento em sua loja, facilitando ao máximo a decisão de compra, afetando diretamente VC7 e VC12. E, por último, o fato de possuir um portfólio

bem completo, com diversas marcas e opções, também foi apontado como uma força, e atua nas variáveis VC7 e VC12.

Sobre as Fraquezas, três delas afetam diretamente a variável VC12. São elas: equipe enxuta demais; dificuldade na comunicação com os clientes da loja física e *online*, pelos mesmos canais de atendimento; falta de uma equipe de marketing dedicada. Além destas, a empresa possui alguns fretes caros para regiões mais distantes do Brasil, afetando a variável VC8. Por último, possui política de preços iguais para loja física e *online*, afetando a variável VC7.

As Oportunidades, apontadas na matriz SWOT, demonstram que a empresa possui boas oportunidades para explorar diversas variáveis, criando um canal de vendas focado no atacado. Ela consegue atingir a variável VC7. Ampliar ainda mais a atuação em marketplaces é outra ação que pode influenciar positivamente nas variáveis VC10 e VC11. Estruturar uma equipe interna de marketing foi outra oportunidade levantada e atua diretamente na variável VC12. Por último, a ampliação do *mix* de produtos é vista como uma medida que pode afetar positivamente as variáveis VC9 e VC11.

Sobre as Ameaças destacadas na matriz SWOT, todas afetam a variável VC11. São elas: alto número de competidores; concorrência com os próprios fornecedores; alterações na legislação e tributação; e alta na cotação do dólar. As duas últimas afetam também a variável VC7.

As Forças da empresa tiveram maior ligação com a variável VC7, preço competitivo. Sobre as Fraquezas, a variável mais citada foi a VC12, marketing e divulgação. Sobre as Oportunidades que a empresa pode explorar, a variável que teve maior impacto foi a VC11, rentabilidade dos produtos. Por último, no quadrante das Ameaças, a variável mais citada foi novamente a VC11.

E assim terminou a aplicação da matriz SWOT. O próximo passo foi analisar a matriz BCG para obter uma visão geral do portfólio da empresa.

4.2.3 MATRIZ BCG

Para analisar o portfólio da empresa, os produtos foram divididos em categorias ou unidades estratégicas de negócios – UEN. Isto foi necessário, pois o *mix* da organização é muito extenso, contando com mais de 4.000 itens. As UEN analisadas foram: maquiagens; produtos de cuidados com a pele; esmaltes; produtos para alongamento de unhas;

acessórios de maquiagem; produtos capilares; acessórios de manicure; e produtos descartáveis. O resultado da matriz não possui diferenciação entre o canal físico e *online*, ambos possuem comportamento muito parecido. Desta forma, não se fez necessário criar duas matrizes. A única diferença que compensa ser mencionada é que, caso fosse criada uma matriz levando em conta o ambiente *online*, a empresa não iria possuir nenhuma UEN no quadrante da Vaca Leiteira, isto porque o mercado no âmbito nacional é muito maior e nenhum produto iria possuir uma participação de mercado suficiente para estar nesse quadrante. Neste caso, esses produtos seriam classificados como Estrela. A matriz BCG da empresa pode ser visualizada na figura 10.

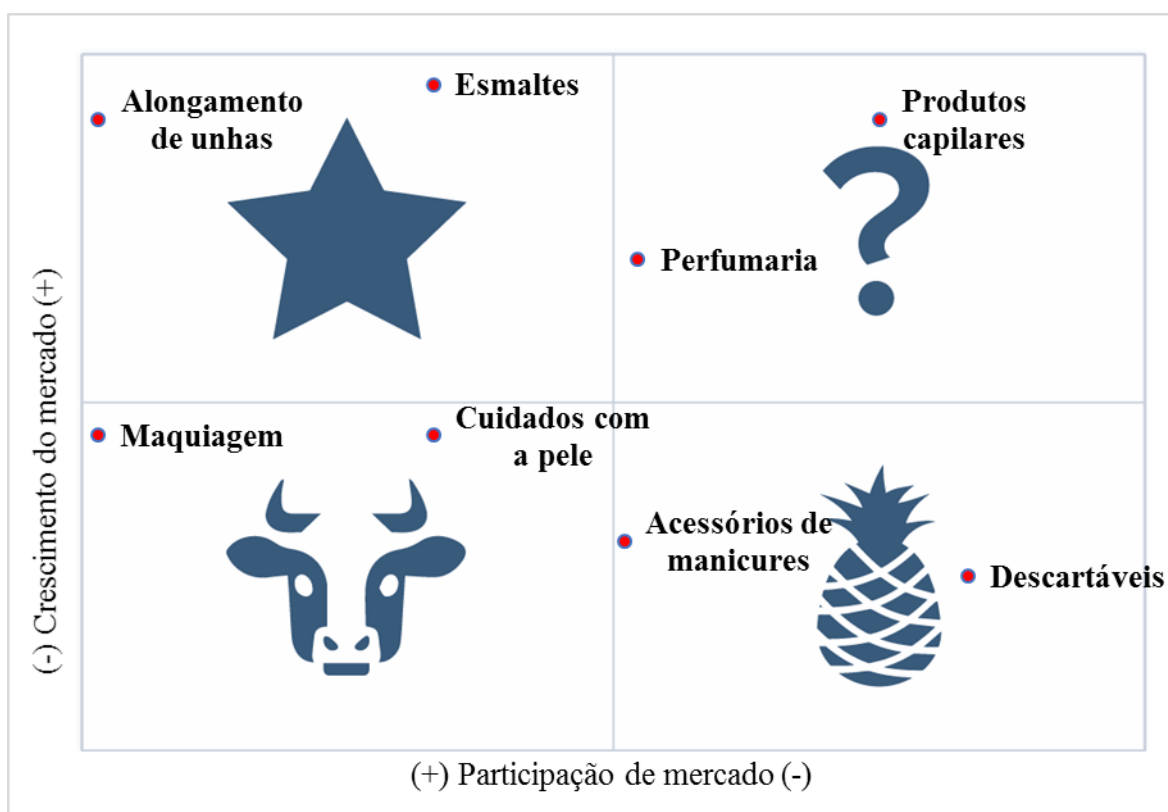


Figura 10. Matriz BCG
Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

A matriz é formada por dois eixos: o eixo horizontal, que representa a participação de mercado da empresa com determinados produtos, e o eixo vertical, que demonstra o crescimento de mercado do mesmo item.

Começando a análise pela Vaca Leiteira, duas UENs se encontram nesse quadrante. São elas: a maquiagem e os produtos de cuidados com a pele. Isto pode ser explicado pelo

seguinte fato: essas duas categorias foram as primeiras a serem comercializadas pela empresa, tanto no *online* quanto na loja física. Inclusive, a primeira loja aberta era especializada apenas nessas duas categorias de produtos e foi a primeira da região a trabalhar especificamente com isto, oferecendo um *mix* muito mais extenso do que os demais concorrentes. Por conta disto, a empresa não precisa ficar dispendendo grandes investimentos para impulsionar esses produtos, uma vez que os clientes já os relacionam com a empresa.

Vale destacar que os produtos, listados como Vaca Leiteira, possuem uma excelente rentabilidade para a empresa e são fortes geradores de caixa. Eles se relacionam diretamente com as variáveis VC1, VC3, VC4, VC7, VC9, VC10 e VC11. Possuem um preço competitivo (VC1 e VC7), são produtos altamente atrativos (VC3 e VC9) e, por contar com uma variedade extensa, dificultam a entrada de novos competidores (VC4). Além disso, a empresa possui um alto estoque desses itens (VC10), conseguindo boas negociações com fornecedores e garantindo uma excelente rentabilidade (VC11).

O quadrante Estrela apresenta produtos que possuem alta taxa de crescimento e alta participação de mercado, porém necessitam de investimentos, e o objetivo futuro é que se tornem Vaca Leiteira. Neste caso, foram destacadas duas UENs: alongamento de unhas e esmaltes. A empresa iniciou a comercialização desses produtos em março de 2021, data em que foi inaugurada a nova loja física. Esses itens eram constantemente solicitados por clientes, porém a empresa não possuía espaço físico suficiente para a introdução dessas linhas. Mês a mês, a participação desses itens no faturamento tem crescido, muito por conta da estratégia de preço baixo, adotada pela empresa. A ideia era oferecer os mesmos produtos que as lojas concorrentes ofertavam, porém com preços muito mais baixos, fazendo com que o cliente viesse até a loja, comprasse outros produtos e soubesse que, a partir daquele momento, a empresa não ofertaria apenas maquiagens e produtos de cuidados com a pele, mas também produtos para as unhas. Inicialmente, a rentabilidade dos produtos não era boa, mas com o passar do tempo a empresa conseguiu ajustar as suas margens e, atualmente, os produtos estão dentro da meta de margem estipulada pela organização.

O quadrante Ponto de Interrogação se refere a produtos que possuem uma alta taxa de crescimento e baixa participação de mercado pela empresa. Desta forma, exigem investimentos para que a empresa consiga penetrar no mercado. A UEN, listada como Ponto de Interrogação, foi a de produtos capilares, que se trata de uma categoria muito

recente dentro da empresa e que ainda está em fase de introdução e avaliação, e a de produtos de perfumaria, que também é uma categoria nova. Produtos para cabelos eram solicitados frequentemente pela clientela, porém a empresa relutava em colocá-los à venda por dois motivos: pouco espaço físico; e número muito extenso de opções e marcas. Aos poucos a empresa está introduzindo as principais marcas do mercado para o público-alvo que ela pretende atingir, porém o resultado ainda é tímido, a lucratividade dos produtos é boa, mas o giro precisa melhorar.

Sobre a linha de perfumaria, a empresa está trabalhando com marcas menores e que possuem um preço de venda mais baixo do que as tradicionais do mercado. O giro ainda é inexpressivo, devido à maior concorrência na cidade e na internet, e também pelo fato de as marcas não serem tão conhecidas no mercado, ou seja, não são produtos que o cliente vem procurando. Por isto, a equipe de venda precisa fazer um trabalho de convencimento. A empresa está estudando a introdução de marcas importadas, mas o alto investimento e a possibilidade de o cliente comprar os mesmos produtos no Paraguai têm feito a empresa estudar melhor essa iniciativa. As UENs do quadrante Ponto de Interrogação estão conectadas diretamente às variáveis VC3 e VC9.

O último quadrante é o Abacaxi, ou Animal de Estimação. São produtos que possuem baixa participação de mercado e baixo crescimento. No caso da empresa, os produtos Abacaxi são os descartáveis e os acessórios de manicure. Esses itens possuem um preço médio baixo, uma margem de lucro baixa, pois servem para atrair as profissionais até a loja fazendo com que elas levem outros produtos, e possuem uma recompra demorada. A organização os mantém justamente para servir de isca e para complemento de portfólio. Esses produtos impactam diretamente na variável VC11.

O próximo passo foi avaliar o ambiente competitivo em que a empresa está inserida. Para isto foi utilizada a metodologia conhecida como Cinco forças de Porter, que avalia a rivalidade entre os concorrentes, poder de barganha dos consumidores, poder de barganha dos fornecedores, possibilidade de novos concorrentes e ameaça de produtos substitutos.

4.2.4 CINCO FORÇAS DE PORTER

Para obter uma visão mais completa das barreiras de entrada do segmento, foram realizadas duas análises, uma para o ambiente físico e outra para o ambiente digital. O resultado pode ser visualizado no Quadro 12.

| 5 FORÇAS DE PORTER | | | |
|-------------------------------------|---------------------|----------------------|--|
| FORÇA | GRAU - canal físico | GRAU - canal digital | CONSIDERAÇÕES |
| Rivalidade entre concorrentes | Moderado | Forte | <p>- A rivalidade no canal físico é moderada, existem apenas três lojas concorrentes na cidade, porém nenhuma possui um <i>mix</i> tão completo na parte de maquiagens e cuidados com a pele;</p> <p>- O canal <i>online</i> possui um grau de concorrência muito elevado, por conta da baixa barreira de entrada. A concorrência se estende a pessoas físicas e, muitas vezes, aos próprios fornecedores.</p> |
| Poder de barganha dos consumidores | Moderado | Forte | <p>- No ambiente físico, pelo fato de a empresa já trabalhar com um preço atrativo e um <i>mix</i> bem completo, o consumidor tem um poder de barganha moderado. Ele poderia comprar, pagando mais caro, em outras lojas da região ou comprar <i>online</i>, onde teria de pagar o frete e teria de aguardar alguns dias para o produto chegar;</p> <p>- No canal digital, a barganha do consumidor é muito forte, pelo fato de ele contar com diversas opções: comprar em uma loja que dê o maior percentual de desconto possível, cobrando o mínimo possível de frete ou até mesmo isentando esse valor e facilitando ao máximo as condições de pagamento.</p> |
| Poder de barganha dos fornecedores | Moderado | Moderado | <p>- A barganha com os fornecedores atualmente é moderada. Existe uma via de mão dupla nesta relação: a indústria necessita das lojas, pois elas produzem um alto volume, e as ofertas não são escassas. Desta forma a empresa sempre consegue negociar descontos adicionais. Por outro lado, o segmento onde a organização atua é dominado por um número pequeno de marcas, que são desejadas pelos consumidores. Sendo assim, a empresa não consegue trocar alguma marca com facilidade e, caso o faça, corre o risco de perder faturamento e desagradar ao seu cliente. O que existe muito nessa relação é um tratamento diferenciado, conforme volume de compra da empresa.</p> |
| Possibilidade de novos concorrentes | Moderado | Forte | <p>- No ambiente físico, o a possibilidade de novos concorrentes é moderada, pois, por mais simples que seja comprar e vender, é necessário um alto investimento no ambiente de loja, e também no estoque. Além disso, o fato deste segmento possuir um <i>mix</i> muito grande de produtos exige uma curva de aprendizado, o que afasta pessoas interessadas;</p> <p>- Já no canal digital, a possibilidade de novos concorrentes é muito alta. O canal digital possibilita que pessoas físicas revendam produtos, sem possuir um grande volume de estoque, e sem constituição de firma. Além disso, essas empresas ou pessoas podem vender seus produtos diretamente por um <i>marketplace</i>, sem precisar necessariamente de um site próprio.</p> |
| Ameaça de produtos substitutos | Fraco | Fraco | <p>- Em ambos os canais, a ameaça de substituição por novos produtos é baixa, o que ocorre são novas marcas entrando no mercado, porém com propostas parecidas. E, nesse caso, a comercialização desses itens não possui nenhum tipo de barreira, tornando quase nula a ideia de produtos substitutos.</p> |

Quadro 12. Cinco Forças de Porter
Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Pela análise do ambiente, fica visível a diferença entre o canal físico e o digital. No primeiro, o ambiente é mais estável, a concorrência é mais leve e a barganha do consumidor é menor. Isto faz com que a lucratividade da empresa seja melhor. No canal digital, a concorrência é muito alta, pois as barreiras de entradas são muito pequenas. Neste caso, as margens de lucro são jogadas para baixo e o poder de barganha do consumidor fica muito alto, pois ele possui um número muito alto de opções para comprar.

Finalizando a análise do ambiente com Cinco Forças de Porter, encerrou-se a aplicação do nível 2. O próximo passo foi o nível 3, que consiste na simulação dos cenários.

4.3 SIMULAÇÃO DE CENÁRIOS

Para realizar a simulação dos cenários, os gestores precisaram escolher uma variável crítica para cada canal, físico e digital. Neste caso foi escolhida a variável "**VC4: concorrência**", para simular os cenários da loja física, e a "**VC11: rentabilidade dos produtos**", para a operação *online*. A justificativa para a escolha destas variáveis é a seguinte: estas foram as variáveis que mais apareceram na matriz SWOT, no quadrante de ameaças, e a variável VC11 se demonstrou muito crítica para a organização na análise das Cinco Forças de Porter.

Foram gerados três cenários para cada canal: otimista, moderado e pessimista. Cada um deles foi simulado junto aos gestores da organização. Inicialmente os cenários foram elaborados para a loja física e podem ser visualizados no Quadro 13.

| SIMULAÇÃO DE CENÁRIOS DA LOJA FÍSICA PARA A VARIÁVEL VC4 | |
|--|---|
| CENÁRIO | SIMULAÇÃO |
| C1 – otimista | - O ambiente competitivo entre as lojas diminuirá, seja com o fechamento de algumas lojas atuais, ou pela perda de força das mesmas. |
| C2 – moderado | - O ambiente de concorrência não sofrerá grandes mudanças, mantendo-se igual, com poucas lojas, e nenhuma dispondo de um <i>mix</i> completo. |
| C3 – pessimista | - Abertura de uma grande loja física concorrente na mesma cidade, com um <i>mix</i> extremamente completo, preços agressivos e espaço confortável para os clientes. |

Quadro 13. Simulação de cenários da loja física

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

O cenário otimista leva em conta a diminuição da concorrência na cidade, pois, por mais que ela seja em um nível moderado, a organização ainda perde uma fatia de mercado para estas lojas. O cenário C2 prevê que o ambiente não sofrerá grandes mudanças, mantendo-se como é hoje, com poucas lojas concorrendo entre si. Por último, o cenário pessimista prevê a entrada de um grande *player* na cidade, uma loja muito completa, com um *mix* extenso, atendendo as mais diversas demandas do segmento, com preços agressivos e um ambiente confortável para os clientes.

O próximo passo foi elaborar os cenários da loja *online*, usando como base a variável VC11: a rentabilidade dos produtos. No Quadro 14 podem ser visualizados os três cenários simulados.

| SIMULAÇÃO DE CENÁRIOS DA LOJA <i>ONLINE</i> PARA A VARIÁVEL VC11 | |
|--|---|
| CENÁRIO | SIMULAÇÃO |
| C1 - otimista | - A empresa conseguiu aumentar a rentabilidade dos produtos vendidos, seja por melhores compras com os fornecedores, diminuição da cotação do dólar, ou por condições tributárias diferenciadas, crescendo seu lucro de forma mais acelerada. |
| C2 - moderado | - A rentabilidade dos produtos está estável, a empresa está lucrando, e mantendo um crescimento saudável. |
| C3 - pessimista | - A rentabilidade dos produtos está em queda, com a empresa perdendo mercado, e não conseguindo manter o mesmo nível de serviço dentro do resultado gerado. |

Quadro 14. Simulação de cenários da loja *online*

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Nos cenários simulados para a operação *online* da empresa, o cenário otimista prevê um aumento na rentabilidade dos produtos, aumentando de forma mais acelerada o crescimento da empresa. Esse aumento de rentabilidade pode vir da diminuição do custo do produto, seja pela negociação diferenciada com fornecedores ou pela diminuição na cotação do dólar. Pode vir também da diminuição de tributos, seja na compra ou na venda.

O cenário moderado prevê uma situação estável, com a organização mantendo a rentabilidade atual, não sofrendo grandes alterações. Neste cenário, a empresa possui um crescimento menor, porém saudável. O último cenário, o pessimista, prevê uma forte queda na rentabilidade dos produtos. Essa queda pode estar associada a um alto número de concorrentes, comercializando os mesmos produtos, ou até mesmo à prática do *D2C* (*direct to consumer*), no qual a própria indústria revende diretamente ao consumidor. Outro fator pode ser a falta de regulamentação e de controle nos canais de venda, possibilitando que pessoas físicas e empresas revendam de forma informal ou não seguindo corretamente

a legislação do país, comercializando, assim, um produto mais barato e priorizando margens menores.

Concluída a simulação dos cenários, começou o nível 4 com a elaboração das estratégias para cada cenário simulado.

4.4 FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS

O nível 4 do modelo Rojo consiste na formulação de estratégias para os cenários simulados, preparando a organização para esses possíveis acontecimentos, diminuindo os danos, ou aproveitando as oportunidades, caso as simulações se concretizem. Nos Quadros 15 e 16, as estratégias podem ser visualizadas.

| Formulação de estratégias para a loja física (VC4) | |
|---|---|
| Cenário C1: Otimista | Estratégias |
| O ambiente competitivo entre as lojas diminuirá, seja com o fechamento de algumas lojas atuais, ou pela perda de força das mesmas. | <ul style="list-style-type: none"> a) Ampliação do <i>mix</i> de produtos, atendendo à lacuna deixada no mercado; b) Fortalecimento do marketing da empresa; c) Ampliação da loja física, seja remodelando a atual ou buscando um espaço maior; d) Treinamento da equipe de vendas; e) Elaboração de um plano de captação de clientes; f) Elaboração de um plano de retenção da base de clientes. |
| Cenário C2: Moderado | Estratégias |
| O ambiente de concorrência não sofrerá grandes mudanças, mantendo-se da mesma forma, com poucas lojas, e nenhuma dispondo de um <i>mix</i> completo. | <ul style="list-style-type: none"> a) Elaboração de um plano de retenção da base de clientes; b) Abertura de uma nova loja física; c) Redução de custos e despesas, fixas ou variáveis; d) Aplicação de cursos na área da beleza. |
| Cenário C3: Pessimista | Estratégias |
| Abertura de uma grande loja física concorrente na mesma cidade, com um <i>mix</i> extremamente completo, preços agressivos e espaço confortável para os clientes. | <ul style="list-style-type: none"> a) Elaboração de um plano de retenção da base de clientes; b) Reformulação do espaço físico da loja para inclusão do <i>mix</i> de produtos; c) Aplicação de cursos na área da beleza; d) Ampliação das formas de pagamento para o cliente; e) Alianças estratégicas com outras empresas; f) Fortalecimento das vendas externas/delivery; g) Elaboração de um plano de marketing com foco nos diferenciais da loja; h) Mapeamento dos pontos negativos da concorrência; i) Criação de promoções exclusivas; j) Estreitamento dos laços com |

| | |
|--|---|
| | fornecedores; k) Redução de custos e despesas, fixas ou variáveis. |
|--|---|

Quadro 15. Formulação de estratégias para a loja física

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Conforme pode ser visualizado no Quadro 15, algumas estratégias apareceram em mais de um cenário, como é o caso da elaboração de um plano de retenção da base de clientes, pois algumas ações, independentemente da situação simulada, precisam ser implantadas para algum tipo de ganho ou manutenção da competitividade.

O cenário otimista focou em ações de fortalecimento da venda, com estratégias ligadas ao *mix* de produtos, marketing, ampliação do espaço físico, capacitação do time de vendas, captação de clientes e pós-venda. Nesse cenário, a empresa possui uma baixa concorrência e deve ocupar o máximo de participação possível no mercado, evitando que alguma outra loja obtenha esta fatia, dificultando assim a entrada de novos concorrentes.

O segundo cenário simulado previa um ambiente mais estável, sem muitas alterações na concorrência e, para esse caso, foram traçadas estratégias que buscassem a manutenção da situação da empresa e outras que incrementassem o faturamento da organização. Nesse cenário, a empresa destacou duas estratégias para aumento da receita: a primeira delas consiste na abertura de uma nova loja física e, a segunda, na oferta de cursos na área da beleza, algo que ainda não é explorado pela empresa.

O último cenário simulado previa situações mais pessimistas, como o aumento da concorrência através da abertura de uma grande loja, que oferecesse preços baixos, com um *mix* completo de produtos, e que disponibilizasse um ambiente agradável para os seus clientes. Nesse caso, foram elaboradas estratégias direcionadas à fidelização do cliente, ao melhor aproveitamento do espaço físico da loja, à ampliação de produtos e serviços, à formação de alianças estratégicas, ao fortalecimento de marketing e vendas e à diminuição de custos e despesas.

O próximo passo foi elaborar estratégias para os cenários da operação *online*, contemplando a variável VC11: a rentabilidade dos produtos. As estratégias podem ser visualizados no Quadro 16.

| Formulação de estratégias para a loja <i>online</i> (VC11) | |
|--|-------------|
| Cenário C1: Otimista | Estratégias |

| | |
|--|---|
| <p>A empresa conseguiu aumentar a rentabilidade dos produtos vendidos, seja por melhores compras com os fornecedores, diminuição da cotação do dólar, ou por condições tributárias diferenciadas, crescendo seu lucro de forma mais acelerada.</p> | <ul style="list-style-type: none"> a) Investir em uma loja virtual destinada para compras em atacado; b) Investir ainda mais em marketing e na geração de tráfego pago; c) Formar uma equipe dedicada ao <i>e-commerce</i>; d) Expandir as vendas em <i>marketplaces</i>; e) Investir em ferramentas de marketing, usabilidade e experiência do usuário, almejando o aumento da taxa de conversão do site; f) Avaliar possíveis mudanças tributárias para ganho de competitividade. |
| <p>Cenário C2: Moderado</p> | <p>Estratégias</p> |
| <p>A rentabilidade dos produtos está estável, a empresa está lucrando, e mantendo um crescimento saudável.</p> | <ul style="list-style-type: none"> a) Expandir as vendas em <i>marketplaces</i>; b) Investir em ferramentas de marketing, usabilidade e experiência do usuário, almejando o aumento da taxa de conversão do site; c) Criar um plano de marketing com foco na captação de clientes; d) Fortalecer parcerias com fornecedores, buscando melhores condições de preço. |
| <p>Cenário C3: Pessimista</p> | <p>Estratégias</p> |
| <p>A rentabilidade dos produtos está em queda, com a empresa perdendo mercado, e não conseguindo manter o mesmo nível de serviço dentro do resultado gerado.</p> | <ul style="list-style-type: none"> a) Reduzir custos e despesas, fixas ou variáveis; b) Fortalecer parcerias com fornecedores, almejando melhores condições de preço; c) Renegociar com operadores logísticos, a fim de obter melhores preços de frete; d) Introduzir outros produtos que ofereçam melhores margens de lucro; e) Expandir as vendas em <i>marketplaces</i>. |

Quadro 16. Formulação de estratégias para a loja *online*

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Como aconteceu com as estratégias para o canal físico da empresa, no *online* algumas das ações também se repetiram em mais de um cenário, pois são estratégias que não possuem grandes dificuldades para serem implantadas e podem trazer um bom retorno para a empresa, como é o caso da expansão da venda em *marketplaces*.

O cenário otimista focou em ações de investimento em áreas estratégicas da empresa, para que o negócio perdure e as vendas possam se manter crescentes e com boa rentabilidade. O cenário moderado prevê estratégias de expansão de venda e fortalecimento de parceria com os fornecedores, objetivando a manutenção das receitas e buscando melhores condições de preço, que impactam diretamente a rentabilidade dos produtos. Para o cenário pessimista, foram listadas sete estratégias para auxiliar na retomada do resultado e na melhoria das margens de lucro, ações com impacto nas áreas de marketing e vendas, do financeiro, da logística e do *mix* de produtos.

4.5 PLANO DE AÇÃO

O último passo do Modelo Rojo, consistiu em elaborar um plano de ação, contendo as estratégias e metas para cada cenário elaborado. Essas metas são as ações que deverão ser realizadas para que as estratégias sejam colocadas em prática. Em todos os cenários, foi estipulado que as metas deverão ser cumpridas até setembro de 2022, sendo todas as demandas realizadas exclusivamente pelos gestores, sejam elas da loja física ou *online*. Os planos de ação podem ser visualizados nos Quadros 17 e 18.

| Plano de ação para a loja física (VC4) | | |
|--|---|---|
| Cenário C1: Otimista | Estratégias | Metas |
| O ambiente competitivo entre as lojas diminuirá, seja com o fechamento de algumas lojas atuais, ou pela perda de força das mesmas. | a) Ampliação do <i>mix</i> de produtos, atendendo a lacuna deixada no mercado; | A1 – Mapear as marcas e produtos que a empresa não oferta até o momento; A2 – Realizar contato com os fornecedores de cada nova marca; A3 – Criar campanhas de marketing específicas para estes produtos, com objetivo de levar a informação até o consumidor. |
| | b) Fortalecimento do marketing da empresa; | B1 – Fechar parceria com blogueiras e influenciadoras; B2 – Divulgação em canais tradicionais, como rádio e panfletos, e canais digitais, como, por exemplo, mídias sociais e Google. |
| | c) Ampliação da loja física, seja remodelando a atual, ou buscando um espaço maior; | C1 – Realizar um estudo do espaço necessário em loja, para comportar os produtos que a empresa ainda não comercializa, mas pretende iniciar; C2 – Realizar um estudo financeiro para verificar a viabilidade de mudança para uma loja maior, levando em conta localização, e receita x despesa. |
| | d) Treinamento da equipe de vendas; | D1 – Realizar mensalmente ao menos um treinamento para a equipe de uma linha específica de produtos; D2 – Coletar feedbacks dos clientes sobre o atendimento recebido; D3 – Realizar semestralmente uma prova com a equipe para verificar o nível de conhecimento sobre os produtos. |
| | e) Elaboração de um plano de captação de clientes; | E1 – Promoções para a primeira compra; E2 – Brindes para a primeira compra; E3 – Criação de promoções relâmpagos na loja para atrair clientes; E4 – Atendimento via delivery para clientes de cidades próximas sem cobrança de frete; E5 – Programa de indicação, oferecendo benefícios para os clientes que trouxerem novos consumidores, incentivando o marketing pelo próprio cliente. |
| | f) Elaboração de um plano de retenção da base de clientes; | F1 – Criação de um programa de fidelidade, oferecendo promoções e recompensas; F2 – Contatos com clientes a mais de 90 dias sem compras, para ofertar produtos e mostrar os lançamentos; F3 – Descontos especiais para clientes a mais de 180 dias sem compras. |

| <p>Cenário C2: Moderado</p> <p>O ambiente de concorrência não sofrerá grandes mudanças, mantendo-se da mesma forma, com poucas lojas, e nenhuma dispendo de um <i>mix</i> completo.</p> | <p>Estratégias</p> <p>a) Elaboração de um plano de retenção da base de clientes;</p> <p>b) Abertura de uma nova loja física;</p> <p>c) Redução de custos e despesas, fixas ou variáveis;</p> <p>d) Aplicação de cursos na área da beleza;</p> | <p>Metas</p> <p>A1 – Criação de um programa de fidelidade, oferecendo promoções e recompensas; A2 – Contatos com clientes a mais de 90 dias sem compras, para ofertar produtos e mostrar os lançamentos; A3 – Descontos especiais para clientes a mais de 180 dias sem compras.</p> <p>B1 – Mapear cidades em um raio de 200km, que possuem condições de receber uma loja física; B2 – Realizar um estudo de viabilidade para abertura de loja em três das melhores cidades mapeadas.</p> <p>C1 – Analisar todas as despesas fixas e o orçamento do ano, buscando pontos de redução; C2 – Renegociação de taxas de cartões de crédito; C3 – Realizar um estudo tributário para verificar possíveis reduções de imposto.</p> <p>D1 – Criar um “MVP” para avaliar a viabilidade da aplicação de cursos.</p> |
|---|--|---|
| <p>Cenário C3: Pessimista</p> <p>Abertura de uma grande loja física concorrente na mesma cidade, com um <i>mix</i> extremamente completo, preços agressivos e espaço confortável para os clientes.</p> | <p>Estratégias</p> <p>a) Elaboração de um plano de retenção da base de clientes;</p> <p>b) Reformulação do espaço físico da loja para inclusão do <i>mix</i> de produtos;</p> <p>c) Aplicação de cursos na área da beleza;</p> <p>d) Ampliação das formas de pagamento para o cliente;</p> <p>e) Alianças estratégicas com outras empresas;</p> <p>f) Fortalecimento das vendas externas/delivery;</p> <p>g) Elaboração de um plano de marketing com foco nos diferenciais da loja;</p> | <p>Metas</p> <p>A1 – Criação de um programa de fidelidade, oferecendo promoções e recompensas; A2 – Contatos com clientes a mais de 90 dias sem compras, para ofertar produtos e mostrar os lançamentos; A3 – Descontos especiais para clientes a mais de 180 dias sem compras.</p> <p>B1 – Realizar um estudo do espaço necessário em loja, para comportar os produtos que a empresa ainda não comercializa, mas pretende iniciar.</p> <p>C1 – Criar um “MVP” para avaliar a viabilidade da aplicação de cursos.</p> <p>D1 – Melhorar a forma de parcelamento sem juros, a fim de tornar a compra mais atrativa para o cliente; D2 - Renegociação de taxas com as operadoras de cartões de crédito.</p> <p>E1 – Criar um clube de benefícios para funcionários do comércio e da indústria local.</p> <p>F1 – Atendimento via delivery para clientes de cidades próximas sem cobrança de frete.</p> <p>G1 - Divulgação em canais tradicionais, como rádio e panfletos, e canais digitais, como, por exemplo, mídias sociais e Google, destacando os diferenciais da empresa.</p> |

| | | |
|--|---|---|
| | <p>h) Mapeamento dos pontos negativos da concorrência;</p> <p>i) Criação de promoções exclusivas;</p> <p>j) Redução de custos e despesas, fixas ou variáveis.</p> | <p>H1 – Analisar trimestralmente a atuação da concorrência, identificando pontos fracos que podem ser atacados; H2 – Criar ações em cima dos pontos fracos da concorrência.</p> <p>I1 – Criação de promoções em itens de alto giro, a fim de atrair os consumidores até a loja; I2 – Avaliar possíveis oportunidades com fornecedores, a fim de obter condições diferenciadas em determinados produtos.</p> <p>J1 – Analisar todas as despesas fixas e o orçamento do ano, buscando pontos de redução; J2 – Renegociação de taxas de cartões de crédito; J3 – Realizar um estudo tributário para verificar possíveis reduções de imposto.</p> |
|--|---|---|

Quadro 17. Plano de ação para a loja física

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

As estratégias elaboradas para o cenário otimista, em que a concorrência entre as lojas físicas diminuirá, foram focadas em fortalecer ainda mais a posição da empresa na região, aumentando a sua participação no mercado e dificultando a entrada de novos concorrentes. Entre elas, estão o aumento do *mix* de produtos, aproveitando-se do fato de existirem poucos concorrentes, conseguindo, assim, ofertar mais produtos para o mesmo cliente, aumentando a receita de vendas. Outras estratégias, como a ampliação do espaço físico de loja e treinamento da equipe de vendas, estão voltadas ao oferecimento de uma melhor experiência para o cliente, buscando a sua fidelização. As demais, o fortalecimento do marketing e as estratégias de captação e retenção, possuem um foco no aumento das vendas. São estratégias ativas para aumentar a base de clientes e vender mais vezes para os mesmos.

Para o cenário moderado, foram elaboradas estratégias de manutenção da situação atual, com reduções de custos e despesas, e ações para aumento de receita, como a criação de novos produtos e serviços e a abertura de uma nova loja física. Nesse cenário, a situação da concorrência permanece a mesma. A empresa precisa ser cautelosa, mas também precisa de medidas ativas para conquistar uma fatia maior do mercado. Para conseguir desempenhar bem nesse cenário, as estratégias criadas foram: elaboração de um plano de retenção da base de clientes, fidelizando aquele cliente já existente; abertura de uma nova loja física em um raio de 200km; redução de custos e despesas fixas ou variáveis; e aplicação de cursos na área da beleza.

O último cenário prevê um aumento expressivo na concorrência, com o surgimento de um grande *player* no mercado, oferecendo preços agressivos e um espaço físico amplo e confortável para os clientes. Nesse panorama, as estratégias formuladas visam atender a um *mix* de melhorias, visto que é o cenário mais preocupante para a empresa. Essas melhorias focam em reduzir custos, melhorar o nível de serviço para o cliente, fidelizar a base de clientes, utilizar estratégias agressivas em preço, criar novos produtos e serviços, e formar alianças estratégicas e ações para aumento das vendas.

Após ter sido elaborado o plano de ação da loja física, foi desenvolvido o mesmo plano para a loja on-line. Esse plano de ação pode ser visualizado no Quadro 18.

| Plano de ação para a loja online (VC11) | | |
|---|---|---|
| Cenário C1: Otimista | Estratégias | Metas |
| A empresa conseguiu aumentar a rentabilidade dos produtos vendidos, seja por melhores compras com os fornecedores, diminuição do dólar, regulamentação do mercado, ou por condições tributárias diferenciadas, crescendo seu lucro de forma mais acelerada. | <p>a) Investir em uma loja virtual destinada para compras em atacado;</p> <p>b) Investir ainda mais em marketing e geração de tráfego pago;</p> <p>c) Formação de uma equipe dedicada ao <i>e-commerce</i>;</p> <p>d) Expandir as vendas em <i>marketplaces</i>;</p> <p>e) Investir em ferramentas de marketing, usabilidade e experiência do usuário, buscando aumento da taxa de conversão do site;</p> <p>f) Avaliar possíveis mudanças tributárias para ganho de competitividade.</p> | <p>A1 – Negociar inicialmente com alguma das marcas com as quais a empresa trabalha uma condição diferenciada para compras em alto volume para ofertar no atacado com preços mais baixos;</p> <p>A2 – Elaborar um planejamento financeiro e estratégico, para a atuação no atacado.</p> <p>B1 – Fortalecer ainda mais o marketing da empresa, contratando profissionais capacitados e experientes no mercado nas áreas de tráfego pago, criação de conteúdo, fotografia e edição de imagens e vídeos.</p> <p>C1 – Promover ou contratar um gerente para o <i>e-commerce</i>, que possa supervisionar e responder por todas as áreas;</p> <p>C2 – Contratar uma equipe que cuide apenas do <i>e-commerce</i>, e não possua mais vínculo com a operação da loja física.</p> <p>D1 – Aumentar o time de cadastro de produtos, para que a empresa possa ofertar mais produtos em menos tempo nos <i>marketplaces</i>;</p> <p>D2 – Iniciar a venda em <i>marketplaces</i> em que a empresa não trabalha atualmente, como Amazon e Via Varejo.</p> <p>E1 -Investir em ferramentas com foco no aumento da taxa de conversão e experiência do usuário, avaliando mensalmente os seus resultados.</p> <p>F1 - Realizar um estudo tributário para verificar possíveis reduções de imposto;</p> <p>F2 – Realizar um estudo tributário para verificar a viabilidade de mudar o <i>e-commerce</i> para estados que possuem benefícios fiscais.</p> |
| Cenário C2: Moderado | Estratégias | Metas |

| | | |
|--|---|---|
| <p>A rentabilidade dos produtos está estável, a empresa está lucrando, e mantendo um crescimento saudável.</p> | <p>a) Expandir as vendas em <i>marketplaces</i>;</p> <p>b) Investir em ferramentas de marketing, usabilidade e experiência do usuário, buscando aumento da taxa de conversão do site;</p> <p>c) Criar um plano de marketing com foco na captação de clientes;</p> <p>d) Fortalecer parcerias com fornecedores, buscando melhores condições de preço.</p> | <p>A1 – Aumentar o time de cadastro de produtos, para que a empresa possa ofertar mais produtos em menos tempo nos <i>marketplaces</i>;</p> <p>A2 – Iniciar a venda em <i>marketplaces</i> que a empresa não trabalha atualmente, como Amazon e Via Varejo.</p> <p>B1 -Investir em ferramentas com foco no aumento da taxa de conversão e experiência do usuário, avaliando mensalmente os seus resultados.</p> <p>C1 – Promoções para a primeira compra;</p> <p>C2 – Brindes para a primeira compra;</p> <p>C3 – Criação de promoções relâmpagos na loja para atrair clientes;</p> <p>C4 – Promoções de frete grátis, com o intuito de quebrar objeções do cliente e facilitar a compra;</p> <p>C5 – Programa de indicação, oferecendo benefícios para os clientes que trouxeram novos consumidores, incentivando o marketing pelo próprio cliente.</p> <p>D1 – Realizar uma reunião com os principais fornecedores, buscando melhores condições e oportunidades;</p> <p>D2 – Sempre que possível realizar compras à vista para obter um desconto adicional;</p> <p>D3 – Elaborar ações de venda em parceria com os fornecedores, melhorando a relação entre loja e indústria.</p> |
| <p>Cenário C3: Pessimista</p> | <p>Estratégias</p> | <p>Metas</p> |
| <p>A rentabilidade dos produtos está em queda, com a empresa perdendo mercado, e não conseguindo manter o mesmo nível de serviço dentro do resultado gerado.</p> | <p>a) Redução de custos e despesas, fixas ou variáveis.</p> <p>b) Fortalecer parcerias com fornecedores, buscando melhores condições de preço;</p> <p>c) Renegociação com operadores logísticos, a fim de obter melhores preços de frete;</p> <p>d) Introduzir outros produtos que ofereçam melhores margens de lucro;</p> <p>e) Expandir as vendas em <i>marketplaces</i>;</p> | <p>A1 – Analisar todas as despesas fixas e o orçamento do ano, buscando pontos de redução;</p> <p>A2 – Renegociação de taxas de cartões de crédito;</p> <p>A3 – Realizar um estudo tributário para verificar possíveis reduções de imposto.</p> <p>B1 – Realizar uma reunião com os principais fornecedores, buscando melhores condições e oportunidades;</p> <p>B2 – Sempre que possível realizar compras à vista, para obter um desconto adicional;</p> <p>B3 – Elaborar ações de venda em parceria com os fornecedores, melhorando a relação entre loja e indústria.</p> <p>C1 – Avaliar a opção de novos operadores logísticos;</p> <p>C2 – Renegociar a tabela de frete com os operadores logísticos atuais;</p> <p>C3 – Verificar a viabilidade de terceirizar a logística.</p> <p>D1 – Analisar se dentro do segmento em que a empresa atua existem produtos que possuam uma melhor rentabilidade e não estão sendo explorados.</p> <p>E1 - Iniciar a venda em <i>marketplaces</i> em que a empresa não trabalha atualmente, como Amazon e Via Varejo;</p> <p>E2 – Aumentar a venda em <i>marketplaces</i>, mesmo com</p> |

| | |
|--|---|
| | menor margem de lucro, apenas para manter uma fonte de receita que ajude a pagar os custos fixos, visto que esses canais cobram um percentual variável que já é previsível, diferente das vendas no site próprio que exige investimentos não previsíveis. |
|--|---|

Quadro 18. Plano de ação para a loja *online*

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

O primeiro cenário prevê um aumento da rentabilidade dos produtos vendidos, aumentando a lucratividade e o crescimento da empresa. Nesse caso, foram elaboradas estratégias que auxiliem a organização a manter essa posição e focar no crescimento de mercado. Afinal, o ambiente é muito dinâmico e é importante que a empresa faça investimentos para melhorar a sua operação enquanto vive uma boa fase. As estratégias focadas em aumento de venda foram: criação de uma loja virtual para vendas no atacado; aumento do investimento em marketing e tráfego pago; expansão das vendas em *marketplaces*; e investimento em ferramentas que melhorem a usabilidade do site e aumentem a taxa de conversão. As demais estratégias, como a criação de uma equipe focada no *e-commerce* e a avaliação de mudanças tributárias, focam em melhorar o nível de serviço e de eficiência da empresa e em obter reduções de custos, respectivamente.

Para o cenário moderado, foram elaboradas estratégias mais conservadoras, que intencionam aumentar as receitas e melhorar as margens de lucro. São ações que a empresa deve colocar em prática para tentar sair do cenário moderado e ir para o cenário otimista, no qual a rentabilidade e o crescimento da empresa são maiores. As estratégias elaboradas foram: expansão das vendas em *marketplaces*; investimento em ferramentas de marketing, que foquem na usabilidade e no aumento da conversão; ações para a captação de novos clientes; e fortalecimento de parcerias com fornecedores.

O cenário pessimista simulou a queda da rentabilidade e a perda de mercado, dificultando a empresa em manter o mesmo nível de serviço. Esse cenário é o mais preocupante para a organização, pois a queda na rentabilidade dos produtos afeta diretamente o resultado da empresa. Um resultado abaixo do esperado afeta o serviço que a empresa entrega ao consumidor, que, conseqüentemente, faz com que o cliente possa não voltar a comprar. Nesse caso, foram elaboradas estratégias que auxiliem na redução de custos e despesas, fortalecimento de parceria com alguns fornecedores, renegociação de fretes com operadores logísticos, introdução de novos produtos que ofereçam melhores margens de lucro e expansão das vendas em *marketplaces*.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como resultado deste trabalho, pode-se concluir que os objetivos foram alcançados, sendo possível realizar um planejamento estratégico a partir da simulação de cenários, e elaborar um plano de ação com estratégias para cada cenário criado. Desta forma, os objetivos específicos também foram atingidos, as variáveis críticas de ambos os canais da empresa foram detectadas, fornecendo o subsídio necessário para o alcance dos demais objetivos deste estudo.

Foi realizada uma reavaliação de missão, visão e valores da organização, pois os que existiam estavam em desacordo com o momento atual. Essa etapa foi importante para nortear o futuro da empresa e auxiliar na elaboração das estratégias. Continuando a aplicação do nível 2 do modelo Rojo, foram aplicadas algumas ferramentas estratégicas, responsáveis por analisar o ambiente interno e externo da organização, a concorrência e o *mix* de produtos.

Nessa etapa ficou evidenciado como cada um dos canais de venda funciona de forma diferente e como eles muitas vezes possuem características que são controversas um em relação ao outro. Por exemplo, uma loja física necessita de uma maior variedade de produtos, enquanto que um *e-commerce* precisa de profundidade de estoque para funcionar de forma melhor. Justamente por conta dessas diferenças, cada ferramenta estratégica foi aplicada duas vezes, uma para o ambiente virtual e outra para o ambiente físico, intencionando obter uma análise mais precisa da real situação da empresa e de como ela deverá se posicionar.

A matriz SWOT demonstrou que a operação física da empresa está bem madura, com muitos pontos fortes, poucas fraquezas e bons pontos de oportunidade, o que indica que existem ações que podem ser executadas a fim de melhorar ainda mais o resultado da empresa. A operação digital também está bem desenvolvida, porém possui duas fraquezas que devem ser corrigidas para que o resultado possa melhorar: a primeira é o fato de a empresa ofertar os mesmos preços em ambos os canais de venda, sendo que cada operação possui custos e escalas diferentes; o segundo ponto é a dificuldade de se comunicar com todos os clientes pelos mesmos canais de comunicação, principalmente se a empresa mudar as políticas para cada uma das operações. Regras diferentes podem causar

reclamações e descontentamento e a empresa terá de encontrar formas de lidar com isso da melhor maneira.

A aplicação da matriz BCG possibilitou demonstrar aos gestores, de forma gráfica, como está o portfólio de produtos da empresa, oferecendo uma visão intuitiva, e fazendo-os pensar em como podem melhorar o resultado de cada uma das UENs. Por último, foi realizada uma análise do ambiente competitivo da empresa e do setor, novamente evidenciando como cada canal possui uma competitividade diferente. A concorrência no ambiente *online* é muito mais acirrada, com um poder de barganha muito forte por parte dos clientes, com um nível de competição muito mais forte e com uma baixa barreira de entrada para novos entrantes.

Com as informações obtidas no nível 2, foi possível realizar as simulações de cenários, utilizando como base a principal variável crítica em cada canal, de acordo com os gestores. A elaboração dos cenários foi pautada em três situações: a otimista, a moderada e a pessimista, gerando no total seis cenários. Finalizada a criação dos cenários, partiu-se para o nível 4, no qual os gestores deveriam elaborar as estratégias para enfrentar as situações criadas em cada um dos cenários.

Essa etapa permitiu que os administradores se envolvessem com as situações criadas, discutindo e criando soluções para os problemas apresentados de uma forma prática. Ao todo foram criadas mais de 36 estratégias, com impacto em diversas áreas da empresa. No último nível da aplicação do modelo Rojo, foi elaborado um plano de ação. Nesse plano as estratégias são conectadas a ações e cada uma dessas ações representa uma meta. Elas possuem prazos para serem executadas. Esse plano auxilia os gestores na implantação e no acompanhamento das estratégias, além de ser um documento sobre tudo o que foi elaborado para a organização, através do modelo Rojo.

O resultado desse trabalho demonstrou a aplicabilidade do modelo em empresas varejistas que tenham atuação multicanal, simulando diferentes cenários e elaborando estratégias distintas para cada um dos canais, fornecendo uma visão mais ampla sobre a organização e a sua atuação no mercado.

Como sugestão de novos estudos, verificou-se a necessidade de elaborar um plano de marketing para a organização, com foco no canal virtual, tratando de forma mais particular sobre essa operação e criando ações ainda mais específicas. Além disto, verificou-se a necessidade de elaborar outras simulações de cenários para diferentes

variáveis críticas, criando novas estratégias e metas para a empresa. Foi sugerido que a organização revise esse planejamento anualmente, fazendo modificações, caso necessário.

Em relação às limitações deste estudo, a principal foi a de a pesquisa não contar com opiniões de especialistas no segmento, usando apenas opiniões dos gestores da organização, opiniões estas que podem não condizer com a realidade do mercado, causando distorções no resultado final da pesquisa.

REFERÊNCIAS

- Albertin, A. L. (1998). Comércio eletrônico: benefícios e aspectos de sua aplicação. *Revista de Administração de Empresas*, 38(1), 52-63.
- Albertin, A. L. (2001). *Comércio eletrônico: situação atual e tendências*.
- BERGAMO, F. V. D. M., & GIULIANI, A. C. (2007). Estratégias de Marketing para o Varejo Eletrônico: um novo modelo. *XXX Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro–Rio de*, 11-13.
- BOONE, L. E., & KURTZ, D. L. (1998). Qualidade e satisfação do cliente. *Marketing*.
- Catelli, A. (2001). Controladoria: uma abordagem da gestão econômica–GECON.
- Childers, T. L., Carr, C. L., Peck, J., & Carson, S. (2001). Hedonic and utilitarian motivations for online retail shopping behavior. *Journal of retailing*, 77(4), 511-535.
- COM, E. (2018). Relatório webshoppers 2018.
- Dalkey, N., & Helmer, O. (1963). An experimental application of the Delphi method to the use of experts. *Management science*, 9(3), 458-467.
- DIAS, S. R. Gestão de Marketing. São Paulo: Saraiva, 2003. *VII SEGeT–Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia–2010*, 11.
- E-commerce brasileiro cresceu 37,5% em um ano. Paypal, 2019. Disponível em: <<https://www.paypal.com/stories/br/pesquisa-e-commerce-brasileiro-cresceu-37-5-em-um-ano>>. Acesso em. 25 de Jul. de 2020.
- França, S. H. A., & de Siqueira, J. P. L. (2003). Varejo virtual: uma nova forma de relacionamento com o consumidor. *Revista Interdisciplinar de Marketing*, 2(1), 19-29.
- Ghemawat, P. (2012). *A Estratégia E O Cenário Dos Negócios 2ed*. Bookman.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. Editora Atlas SA.
- Gürel, E., & Tat, M. (2017). SWOT analysis: a theoretical review. *Journal of International Social Research*, 10(51).
- Hoss, O., Rojo, C. A., & Grapeggia, M. (2000). *Gestão de ativos intangíveis: da mensuração à competitividade por cenários*. Editora Atlas SA.
- KOTLER, P. (1994). Administração de Marketing. 4a Edição. *São-Paulo. Atlas editora*.
- Kotler, P. (2000). Administração de marketing.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Administração de marketing: a bíblia do marketing*. Pearson Prentice Hall.

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2010). *Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano*. Elsevier.

LAS CASAS, A. L., & BARBOZA, V. A. (2007). Marketing no varejo. *ESTRATÉGIAS DO MARKETING PARA VAREJO: Inovações e diferenciações estratégicas que fazem a diferença no marketing de varejo*. Novatec.

LAUDON, K. L., & Laudon, E. (1999). JP Sistemas de informação. Tradutor Dalton Conde Alencar. Editora LTC, 4ª edição, Rio de Janeiro.

Lepsch, S. L., & Toledo, G. L. (1998). Estratégias para o Varejo. *Semead–Seminários de Administração USP*, 3.

Levy, M. (2000). *Administração de varejo*. Atlas.

Levy, M., & Weitz, B. (2011). Retailing Management, 8th edition McGraw-Hill. Boston, MA.

Luecke, R. (2010). Estratégias: criar e implementar a melhor estratégia para seu negócio. 6. ed. Rio de Janeiro: Record.

Mattar, F. N. (2011). *Administração de varejo*. Elsevier Brasil.

Oliveira, D. D. P. R. D. (2002). Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas. In *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas* (pp. 337-337).

Oliveira, D. D. P. R. D. (2007). Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas. 23 ed. São Paulo SP: Atlas, 2007.

Parente, J. (2000). *Varejo no Brasil: gestão e estratégia*. Editora Atlas.

Pereira, Renée. Comércio Eletrônico ganha uma Loja Virtual por minuto no Brasil. O Estado de S.Paulo, São Paulo, 05 de Jun. de 2020. Disponível em: https://www.sinosistema.net/sgc/sgc/index.php?pessoa_id=&acao_adm=clipping&cmp_clipping_id=21627936&acao=ver_detalhes. Acesso em: 25 de Jul. de 2021

Porter, M. E. (1999). *Competição: estratégias competitivas essenciais*. Gulf Professional Publishing.

PORTO, R. M. (2006). *Varejo multicanal: grau de integração e o varejo de livros no Brasil. 2006. 265 f* (Doctoral dissertation, Tese (Doutorado em Administração de Empresas)-Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2006.(b) PRAHALAD, CK).

Rojo, C. A. (2005). Modelo para a simulação de cenários: uma aplicação em instituição de ensino superior privada.

SAPIRO, A., & CHIAVENATO, I. (2003). Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações. *Rio de Janeiro*.

SBVC. (2018). Ranking 50 maiores empresas e-commerce brasileiro.

Sertek, P., Guindani, R. A., & Martins, T. S. (2007). *Administração e planejamento estratégico*. Editora Ibpeex.

SOUZA, M. G., & Serrentino, A. (2002). Multivarejo na próxima economia. *São Paulo: Makron*.

Stoner, J. A. (1999). FREEMAN, RE Administração.

Thompson Jr, A. A., & Strickland III, A. J. (2000). *Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução*. Pioneira.

Turner, N. (2008). Future-proofing your organisation. *CEO Journal*, 1-4.

Valos, M. J. (2008). A qualitative study of multi-channel marketing performance measurement issues. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 15(4), 239-248.

Volberda, H. W., Morgan, R. E., Reinmoeller, P., Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2011). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization; Concepts Only*. South-Western, Cengage Learning.

WRIGHT, P., KROLL, M. J., & PARNELL, J. Administração estratégica: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000. *As empresas entrevistadas: Elumini IT & business consulting*.