ENTRE A OPORTUNIDADE E A DEPENDÊNCIA: ANÁLISE DAS FORÇAS COMPETITIVAS E PROPOSTA DE INSTRUMENTO DE GESTÃO PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO DE UMA DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS

Between opportunity and dependence: analysis of competitive forces and a management instrument proposal for the internationalization of a food distributor

LUCAS EDUARDO TESKE
UNIOESTE - UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ

RONALDO BULHÕES
UNIVERSIDADE DO OESTE DO PARANÁ - UNIOESTE

CLAUDIO ANTONIO ROJO
UNIVERSIDADE DO OESTE DO PARANÁ - UNIOESTE

Comunicação:
O XIV SINGEP foi realizado em conjunto com a 14th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) e com a SPARK (Society for Promoting Academic Research and Knowledge), em formato híbrido, com sede presencial na UNINOVE - Universidade Nove de Julho, no Brasil.

ENTRE A OPORTUNIDADE E A DEPENDÊNCIA: ANÁLISE DAS FORÇAS COMPETITIVAS E PROPOSTA DE INSTRUMENTO DE GESTÃO PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO DE UMA DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS

Objetivo do estudo
Analisar a inserção de uma distribuidora de alimentos no mercado paraguaio e sua relação com o distribuidor exclusivo responsável pela operação externa, compreendendo as forças competitivas envolvidas e propondo um instrumento de apoio à gestão dessa relação.

Relevância/originalidade
O relato aborda a dependência estrutural gerada por modelos de distribuição exclusiva na internacionalização, tema pouco explorado em operações pré-operacionais sem dados históricos, articulando análise competitiva e instrumento gerencial em um caso real de exportação para o Paraguai.

Metodologia/abordagem
Estudo de caso único, qualitativo, com entrevistas semiestruturadas e análise documental junto ao gestor. Aplicou-se o modelo das cinco forças de Porter e simulação de cenários como instrumento de apoio à decisão em contexto sem histórico operacional.

Principais resultados
O poder de barganha do comprador é a força mais relevante, dada a concentração em um único distribuidor. A simulação indicou que a viabilidade do pedido no prazo contratual depende diretamente da capacidade produtiva disponível para a operação

Contribuições teóricas/metodológicas
Articula o modelo das cinco forças de Porter à simulação de cenários em uma operação de internacionalização pré-operacional, demonstrando como instrumentos consolidados podem ser adaptados a contextos sem dados históricos para subsidiar decisões estratégicas

Contribuições sociais/para a gestão
Oferece à empresa um instrumento concreto para avaliar previamente a viabilidade de pedidos e subsidiar a negociação de volumes e prazos com o distribuidor, aplicável a outras pequenas e médias empresas em processo de internacionalização.

Palavras-chave: Forças competitivas, Internacionalização, Distribuição exclusiva, Simulação de cenários, Vantagem competitiva

Between opportunity and dependence: analysis of competitive forces and a management instrument proposal for the internationalization of a food distributor

Study purpose
To analyze a food distributor's entry into the Paraguayan market and its relationship with the exclusive distributor responsible for the foreign operation, examining the competitive forces involved and proposing a management-support instrument for this relationship.

Relevance / originality
The report addresses the structural dependence created by exclusive distribution models in internationalization, a topic seldom explored in pre-operational settings without historical data, combining competitive analysis and a managerial tool in a real export case to Paraguay.

Methodology / approach
Single qualitative case study, using semi-structured interviews and document analysis with the manager. Porter's five forces model and scenario simulation were applied as a decision-support instrument in a context lacking operational history

Main results
Buyer bargaining power is the most relevant force, given the concentration on a single distributor. The simulation showed that fulfilling an order within the contractual deadline depends directly on the productive capacity available for the operation

Theoretical / methodological contributions
It links Porter's five forces model to scenario simulation in a pre-operational internationalization case, showing how established instruments can be adapted to contexts without historical data to support strategic decisions.

Social / management contributions
It provides the firm with a concrete instrument to assess order feasibility in advance and support the negotiation of volumes and deadlines with the distributor, applicable to other small and medium enterprises undergoing internationalization

Keywords: Competitive forces, Internationalization, Exclusive distribution, Scenario simulation, Competitive advantage

Entre a oportunidade e a dependência: análise das forças competitivas e proposta de instrumento de gestão para a internacionalização de uma distribuidora de alimentos

1 Introdução

Em ambientes competitivos e dinâmicos, a busca por escolhas que permitam as empresas obterem desempenho superior em relação à concorrência torna-se cada vez mais evidente. Diante disso, a formulação de estratégias assume um papel central, uma vez que orienta a definição de posicionamentos e direcionamentos. De acordo com Porter (1996/2020) estratégia está associada a um conjunto de escolhas focadas na criação de vantagem competitiva, entendida como a capacidade de a organização se diferenciar e sustentar um desempenho superior frente aos seus concorrentes.

Movimentos de expansão, especialmente por meio da busca por mercados internacionais, têm se consolidado como uma alternativa para empresas brasileiras que buscam ampliar sua atuação e explorar mercados com maior potencial de crescimento. A inserção de empresas brasileiras em mercados externos tem ganhado relevância nos últimos anos, e, nesse contexto, empresas, como distribuidoras do setor alimentício, têm buscado mercados vizinhos como o Paraguai como alternativa de expansão.

Apesar das oportunidades associadas à expansão internacional se mostrarem atrativas, tais movimentos, como qualquer escolha estratégica, envolvem riscos que devem ser considerados. A atuação em mercados externos pode implicar perda de controle sobre a operação, aumento da dependência de terceiros, barreiras de entrada e maior incerteza quanto ao desempenho do negócio. A forma como a empresa se posiciona frente aos agentes envolvidos na operação, como intermediários e distribuidores, pode influenciar diretamente sua capacidade de captura de valor e sustentação de vantagem competitiva (Porter, 1996/2020).

Entre as formas de inserção internacional adotadas por empresas, observa-se que algumas buscam a inserção através de modelos indiretos de atuação, utilizando distribuidores locais para viabilizar a operação. Nesse modelo de atuação, a organização passa a depender de um único parceiro, que será responsável pela comercialização e posicionamento dos seus produtos no mercado externo. Embora esse modelo reduza certas barreiras operacionais e regulatórias, ele também pode gerar relações de elevada dependência, especialmente quando há acordos de exclusividade. Nesse contexto, o sucesso do posicionamento estratégico passa a estar diretamente condicionado à atuação do distribuidor, o que pode influenciar a captura de valor e os resultados da operação.

Diante disso, o presente relato tem como objetivo analisar a inserção no mercado paraguaio de uma distribuidora de alimentos, bem como sua relação com o parceiro responsável pela operação no mercado externo, buscando compreender as forças competitivas que influenciam essa dinâmica e propor um modelo de apoio à gestão dessa relação.

2 REFERENCIAL

2.1 Estratégia e vantagem competitiva

O desempenho de uma organização em relação aos seus concorrentes está diretamente relacionado às estratégias adotadas por ela. Nesse contexto, Porter (1996/2020) destaca primeiro que a estratégia não deve ser confundida apenas com eficiência operacional. A eficiência operacional está relacionada à capacidade de executar atividades semelhantes de forma mais eficaz que os concorrentes. Entretanto, melhorias em eficiência podem ser facilmente replicadas pela concorrência, não sendo suficientes para sustentar vantagem competitiva no longo prazo (Porter, 1996/2020).

Para Porter (1996/2020), a estratégia envolve, portanto, a realização de um conjunto de escolhas e posicionamentos que permitem à empresa atuar de forma distinta em relação a seus concorrentes, com o objetivo de obter vantagem competitiva. A vantagem competitiva pode ser

entendida como a capacidade de alcançar desempenho superior em relação aos concorrentes, seja por custos mais baixos, seja pela diferenciação de produtos e serviços. Nesse sentido, a estratégia se materializa por meio do posicionamento estratégico adotado pela organização, definido a partir das escolhas sobre onde e como competir, bem como sobre a forma de sustentar essa diferenciação (Porter, 1996/2020). Em ambientes dinâmicos, essa sustentação depende também da capacidade de adaptar e reconfigurar recursos diante das mudanças do mercado (Teece, 2007).

A literatura de internacionalização reconhece diferentes modos de entrada em mercados externos (Johanson & Vahlne, 2009), como exportação, contratos com distribuidores, joint ventures e subsidiárias para analisar as pressões competitivas que condicionam o posicionamento e a captura de valor nesse contexto de inserção internacional, o modelo das Cinco Forças de Porter (2008/2020) oferece um instrumento consolidado, permitindo mapear os agentes e estruturas que influenciam o desempenho da operação.

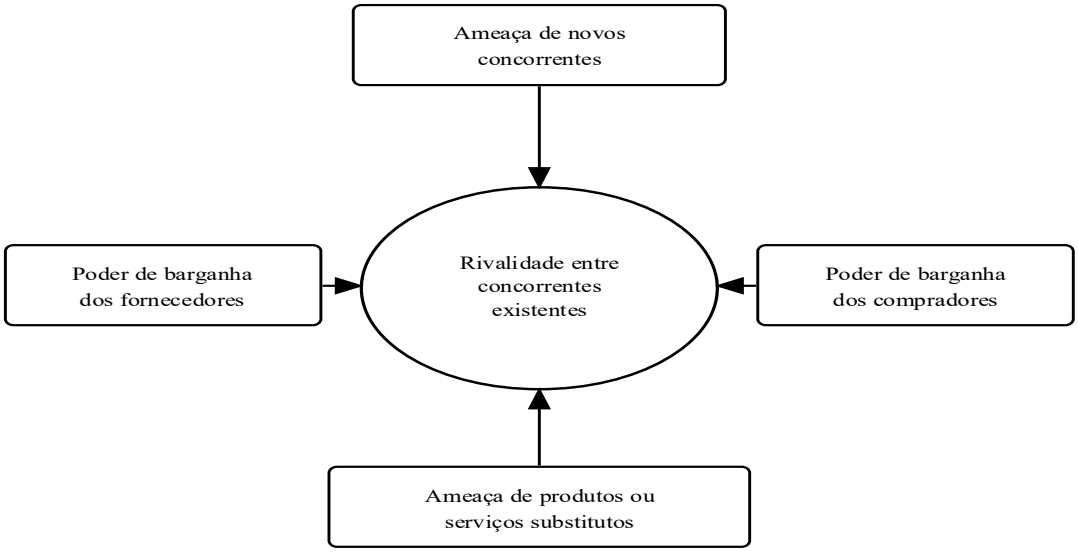
2.2 As 5 forças competitivas de Porter

De acordo com Michael Porter (2008/2020) a lucratividade de uma organização é determinada por cinco forças competitivas estruturais, essas forças que medem a intensidade da competição e a capacidade de captura de valor por cada agente. No contexto do presente relato, esse modelo se torna particularmente relevante, uma vez que o distribuidor paraguaio é simultaneamente parceiro e força competitiva da empresa, já que ele captura parte do valor gerado.

A escolha do modelo das cinco forças como instrumento analítico justifica-se pela natureza do problema central deste relato: a posição estrutural da empresa frente a seu único parceiro no mercado externo. O modelo permite identificar de forma sistemática as pressões que condicionam o poder de negociação, as barreiras à entrada e a intensidade competitiva do setor, oferecendo base para o diagnóstico e para as proposições que serão desenvolvidas nas seções seguintes.

A figura 1 apresenta de forma resumida as cinco forças propostas por Porter (2008/2020) que influenciam diretamente a lucratividade das organizações.

Figura 1 - As Cinco forças competitivas de Porter



Fonte: Adaptado de Porter (2008/2020)

O modelo ilustrado na figura 1 demonstra que a lucratividade de uma empresa não é apenas determinada pela rivalidade entre os concorrentes existentes, mas sim pelo conjunto de forças que atuam sobre ela. No contexto da operação analisada, essas forças serão retomadas na seção de análise, com foco nas pressões exercidas pelo distribuidor enquanto comprador

concentrado, nas barreiras à entrada no mercado paraguaio e na capacidade da empresa de capturar valor frente à estrutura competitiva do setor.

2.3 Cenários Estratégicos

A elaboração de cenários apresenta-se como uma ferramenta de apoio à decisões estratégicas, pois permite às organizações anteciparem possibilidade futuras antes que os acontecimentos se definam. De acordo com Silva, Spers e Wright (2012) cenários de grandes escalas podem auxiliar na elaboração de estratégias ao aumentar a solidez das decisões, através da identificação e modelagem de incertezas antes de serem realizados comprometimentos essenciais e irreversíveis, além de aumentar a velocidade de resposta a eventos inesperados pela visualização antecipada de futuros possíveis. Nesse sentido, a simulação não pretende eliminar as incertezas do ambiente, mas organizá-las em alternativas que subsidiem a tomada de decisão com uma maior segurança.

Para Rojo (2005), cada cenário corresponde a uma antecipação de possíveis alterações ou de movimentos dos agentes envolvidos na operação, e quando o cenário se definir na realidade, a organização não será surpreendida, visto que já dispõe de estratégias previamente formuladas para cada possibilidade que foi simulada. Em aplicações de simulações de cenários, são projetados três cenários para cada variável crítica identificada: o otimista, o intermediário e o pessimista, delimitando o corredor de viabilidade dentro do qual a organização pode estruturar respostas antecipadas (Lionço, 2017; Pasqualotto, 2020).

3 METODOLOGIA

Este relato técnico adota abordagem qualitativa, conforme definido por Creswell (2014), para quem essa abordagem é adequada quando o fenômeno investigado precisa ser compreendido em seu contexto natural. A natureza do problema analisado justifica essa escolha: trata-se de uma situação que envolve relações contratuais, decisões estratégicas e a percepção dos gestores, elementos que não são redutíveis a variáveis mensuráveis em escala. Godoi, Bandeira-de-Mello e Silva (2010) reforçam que estudos organizacionais de caráter interpretativo exigem proximidade com o campo, de modo a captar as dinâmicas informais e os processos que estruturam o funcionamento da organização.

A estratégia de pesquisa adotada é o estudo de caso único, justificada pelo fato de a unidade de análise ser uma empresa específica, uma distribuidora de alimentos do oeste do Paraná, e pelo objetivo de o relato ser compreender em profundidade o que ocorre nessa organização, sem pretensão de comparação entre casos ou generalização estatística. Conforme Yin (2015), o estudo de caso é a estratégia adequada quando se busca investigar fenômenos contemporâneos em seu contexto real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas com o gestor da empresa, conduzida presencialmente entre de abril e maio de 2026, nas instalações da organização. O roteiro foi estruturado em blocos temáticos com vistas a compreender o contexto e a origem da operação de exportação, o modelo operacional e o fluxo logístico adotado, a relação contratual estabelecida com o distribuidor paraguaio e a percepção gerencial acerca dos riscos e das forças competitivas envolvidas na operação. A utilização da entrevista semiestruturada mostrou-se adequada por possibilitar maior aprofundamento interpretativo e flexibilidade na exploração dos fenômenos organizacionais analisados (Godoi et al., 2010). Complementarmente, foram analisados documentos fornecidos pela empresa, entre eles planilhas de participação de vendas e informações operacionais confirmadas em entrevista, como custo unitário de emissão do datador, prazo contratual e capacidade de produção por categoria de produto. Para o desenvolvimento da ferramenta de apoio à decisão, o modelo de linguagem Claude (Anthropic, 2026) foi utilizado como recurso auxiliar na estruturação da lógica de cálculo e na orientação metodológica da construção da planilha.

Os dados coletados foram analisados de forma interpretativa, com base no referencial teórico apresentado, buscando estabelecer relações entre as evidências empíricas obtidas no campo e os conceitos analíticos mobilizados na pesquisa. O modelo das cinco forças de Porter (2008/2020) foi empregado como instrumento analítico para interpretar a estrutura competitiva da operação, especialmente no que se refere à relação com o distribuidor paraguaio, às barreiras de entrada, ao poder de negociação e aos riscos associados ao ambiente concorrencial. De forma complementar, a simulação de cenários foi adotada como mecanismo de estruturação das propostas de intervenção, considerando o caráter pré-operacional da expansão analisada e a ausência de dados históricos consolidados da operação (Rojo, 2005; Lionço, 2017; Pasqualotto, 2020). A análise desenvolvida possui natureza qualitativa e inferencial, sem utilização de tratamento estatístico dos dados. A generalização pretendida é de natureza analítica, na medida em que os achados são confrontados com o referencial teórico adotado, e não extrapolados para uma população ou universo amostral mais amplo (Yin, 2015).

Este relato apresenta limitações que devem ser consideradas na interpretação dos resultados obtidos. A primeira refere-se à ausência de dados históricos da operação, uma vez que a exportação para o Paraguai ainda não foi iniciada no momento da realização da pesquisa. Dessa forma, não há informações consolidadas sobre volume de vendas, frequência de pedidos, desempenho operacional do distribuidor ou comportamento efetivo da demanda, fazendo com que a construção dos cenários analíticos se apoie em premissas projetadas, e não em séries históricas observáveis. A segunda limitação decorre da coleta de dados junto a uma única fonte primária o gestor da empresa, o que impõe restrições à triangulação das informações, já que não houve acesso direto ao distribuidor paraguaio nem a agentes do mercado local. Por fim, o conhecimento disponível sobre a estrutura competitiva do mercado paraguaio é mediado pela percepção do gestor entrevistado, sem respaldo em levantamento empírico direto no país.

3.1 Caracterização da empresa

A empresa foi fundada em janeiro de 1984 na cidade de Cascavel, Paraná, tendo iniciado suas atividades no ramo de empacotamento de condimentos alimentares em uma área de apenas 40 metros quadrados. Com o passar do tempo, foi incorporando outros produtos ao seu portfólio e já em 1994 atendia aproximadamente 35% do estado do Paraná, tornando-se referência no segmento de cereais e condimentos. Com o crescimento progressivo, mudou-se em 1999 para sede própria com área total de 34 mil metros quadrados e área construída de 2 mil metros quadrados. Em 2003, passou a atuar como distribuidora autorizada de uma grande empresa transnacional do setor de alimentos e bebidas. Atualmente, conta com área construída de 6 mil metros quadrados e aproximadamente 200 colaboradores.

O grupo é atualmente composto por duas empresas que operam no mesmo local, com equipes, logística e depósitos separados: uma voltada à distribuição dos produtos da empresa transnacional parceira e outra dedicada à operação de distribuição alimentar, sendo esta última o objeto de estudo do presente relato. A sociedade é composta por quatro membros de uma mesma família, todos com atuação na operação cotidiana do negócio. O portfólio da empresa é composto por linha própria, que inclui condimentos, cereais, amendoim, pipocas, farofas e coco ralado, além de produtos adquiridos prontos de fornecedores e acondicionados sob a marca da empresa. A produção de empacotamento é realizada de forma contínua, com base em médias históricas de demanda.

Nos últimos dois anos, a empresa vem direcionando esforços à estruturação para um crescimento mais acelerado, com foco na consolidação e expansão de sua marca. Nesse contexto, a internacionalização via mercado paraguaio emerge como um vetor dessa estratégia, apoiada na proximidade geográfica e logística com o estado do Paraná e no desempenho econômico recente do país vizinho, cujo PIB registrou crescimento de 4,25% em 2024 e 6,6% em 2025, superando as expectativas e posicionando o Paraguai entre as economias mais dinâmicas da região (Banco Mundial, 2025). A operação de exportação, ainda em fase inicial

no momento da realização desta pesquisa, adota o modelo de distribuição exclusiva, por meio do qual um distribuidor localizado no mercado paraguaio é responsável pela comercialização, logística e adequação regulatória dos produtos no país de destino.

3.2 Situação problema

A operação de exportação para o Paraguai teve origem em uma aproximação do distribuidor paraguaio, empresa com atuação consolidada no segmento de vestuário e confecções, que buscou na distribuição de alimentos uma oportunidade de diversificação, após experiência anterior com outro fornecedor do setor. Identificada a oportunidade, a proposta foi apresentada à empresa, que a avaliou, aprovou e iniciou as adaptações internas necessárias para viabilizar a operação. Entre essas adaptações, o distribuidor conduziu uma avaliação do portfólio da empresa para identificar os produtos com maior aderência ao mercado paraguaio, resultando em um subconjunto de 57 itens destinados à exportação, equivalente a aproximadamente 70% da linha comercializada no mercado doméstico.

No momento da realização desta pesquisa, a operação encontrava-se em fase de estruturação, com os primeiros embarques ainda não efetivados. O principal impeditivo era a conclusão do processo de registro dos produtos junto às autoridades sanitárias paraguaias, conduzido pelo distribuidor com o suporte de uma regente técnica por ele contratada, com os custos divididos entre as partes. Internamente, ajustes operacionais já estavam em curso, evidenciando comprometimento efetivo com a estratégia, ainda que a operação plena permanecesse condicionada à conclusão dos trâmites regulatórios em andamento.

O modelo adotado é de distribuição exclusiva, com delegação integral da operação logística ao parceiro paraguaio. O fluxo previsto funciona da seguinte forma: o distribuidor emite o pedido com antecedência mínima de quinze dias; a empresa prepara os produtos com embalagem adaptada para o mercado externo; o distribuidor retira nas instalações da empresa e assume integralmente a cadeia subsequente, incluindo transporte, documentação aduaneira, desembaraço e distribuição no território paraguaio. O controle efetivo da operação pela empresa encerra-se no momento da saída do produto de suas instalações. A precificação dos produtos destinados à exportação segue lógica distinta da operação doméstica, estruturada sobre custo mais margem, com exclusão dos tributos incidentes no mercado interno, enquanto o preço praticado ao consumidor final no Paraguai é definido pelo distribuidor.

Um aspecto operacional de maior complexidade diz respeito à adaptação das embalagens para o mercado paraguaio. A regulamentação exige que os produtos importados contenham informações específicas, entre elas dados do exportador, do importador e do distribuidor, para o que a empresa adquiriu um dispositivo digital de impressão. Seu uso introduz duas complexidades: na gestão de estoque, os produtos destinados ao Paraguai exigem embalagem adaptada e produção específica a cada pedido, impedindo o aproveitamento do estoque doméstico; e no custo de datação, já que padronizar toda a produção com as informações paraguaias eliminaria a separação de lotes, mas transferiria o custo unitário do dispositivo também aos produtos brasileiros, de difícil repasse ao mercado interno. Os requisitos regulatórios completos, ainda não dominados pela empresa, permaneciam delegados ao distribuidor.

A relação comercial com o distribuidor será formalizada em contrato, que prevê exclusividade de atuação no mercado paraguaio. Não foram estabelecidas metas formais de volume ou faturamento, decisão que os gestores justificam pela natureza inicial da operação, entendendo que indicadores rígidos seriam inadequados para esse estágio. O critério de avaliação adotado é qualitativo e de longo prazo: a empresa acompanhará a evolução das vendas ao longo do tempo, tolerando desempenho inicial modesto desde que haja trajetória de crescimento. O contrato prevê cláusula de rescisão por ausência de evolução, embora os parâmetros objetivos que operacionalizariam esse critério não estejam definidos. Paralelamente à estruturação da relação comercial, a empresa se deparou com um obstáculo não previsto: a

marca havia sido registrada no Paraguai por uma terceira pessoa, sem qualquer autorização. Para viabilizar a entrada no mercado, foi necessário iniciar um processo de aquisição desse registro, que ainda se encontrava em andamento no momento da realização da pesquisa, representando um custo não planejado para a operação.

No que diz respeito ao conhecimento sobre o mercado paraguaio, as informações disponíveis foram levantadas pelo próprio distribuidor, que mapeou os pontos de venda aos quais tem acesso e identificou a atuação de ao menos um concorrente brasileiro já presente no mercado local. Aspectos como preferências de consumo e comportamento do consumidor serão mais bem compreendidos à medida que a operação avançar. Adicionalmente, os gestores identificaram a existência de produtos da empresa sendo comercializados informalmente na região de fronteira, dinâmica característica do ambiente de fronteira entre Brasil e Paraguai e não exclusiva da operação analisada.

O principal risco identificado pelos gestores não é de natureza financeira ou operacional, mas reputacional. A preocupação central declarada é que eventuais problemas na operação paraguaia, seja na relação com o distribuidor, na qualidade percebida dos produtos ou em qualquer outra variável da cadeia, resultem em danos à imagem da marca no mercado externo, risco que os próprios gestores reconhecem como persistente mesmo em cenários de rescisão contratual. Em relação ao plano de contingência, foi declarado que, caso a operação não evolua conforme esperado, a resposta seria a busca por um novo distribuidor, demonstrando comprometimento com a internacionalização enquanto objetivo estratégico de longo prazo, independentemente do parceiro atual. Diante desse conjunto de condições, operação ainda não iniciada, ausência de dados históricos e variáveis operacionais em aberto, a estruturação de um instrumento de apoio à gestão que permitisse antecipar cenários e subsidiar a tomada de decisão mostrou-se necessária.

4 ANÁLISE DA SITUAÇÃO-PROBLEMA E PROPOSTAS DE INTERVENÇÃO

4.1 Análise da operação sob a ótica das forças de Porter (2008/2020)

De acordo com o contexto analisado, a aplicação do modelo das cinco forças de Porter (2008/2020) justifica-se por uma condição específica identificada na situação-problema: a dependência estrutural em relação a um único distribuidor em um mercado novo para a empresa. Para operacionalizar essa análise, foi utilizado um instrumento estruturado de avaliação elaborado com base nos fundamentos do modelo original, com critérios para medição de cada força, aplicado junto ao gestor da empresa durante a coleta de dados, com escala de intensidade de 1 a 3 pontos.

Os resultados obtidos refletem a percepção do gestor sobre a intensidade de cada força no contexto da operação paraguaia, sendo interpretados neste relato em confronto com as evidências levantadas em campo. Conforme a natureza do problema central identificado, a dependência estrutural em relação a um único distribuidor, o poder de barganha do comprador recebeu tratamento analítico mais aprofundado nas subseções seguintes.

No contexto da operação analisada, o comprador direto da empresa não é o consumidor final paraguaio, mas o distribuidor responsável pela operação no mercado externo. Para a análise do poder de barganha dos compradores, conforme proposto por Porter (2008/2020), o distribuidor é tratado como o único comprador da empresa nessa operação, sendo relevante destacar que o diagnóstico realizado se restringe à operação paraguaia, desconsiderando a estrutura comercial doméstica da empresa. A classificação da intensidade de cada força foi obtida a partir da soma das pontuações atribuídas pelo gestor aos critérios avaliados, distribuída em três faixas: até 7 pontos, pouca influência; de 8 a 14 pontos, influência intermediária; de 15 a 21 pontos, muita influência. A tabela 1 apresenta os critérios avaliados, as pontuações atribuídas e o resultado obtido para essa força.

Tabela 1 — Poder de barganha dos compradores

Critério	Pontuação	Intensidade
Concentração de compradores	3	Alta
Importância do volume de compra	2	Intermediária
Diferenciação dos produtos	3	Alta
Custos de troca	1	Baixa
Ameaça de integração vertical	2	Intermediária
Informação dos compradores	2	Intermediária
Sensibilidade ao preço	1	Baixa
Total / Resultado	**14/21**	**Intermediária**

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Porter (2008/2020) - 2026.

O resultado obtido, 14 pontos em um máximo de 21, situa o poder de barganha do comprador na faixa de influência intermediária, ainda que próximo ao limiar superior dessa classificação. Esse resultado não deve ser interpretado como equilíbrio estável, mas como produto de forças que atuam em direções opostas, exigindo leitura dos critérios que compõem esse resultado.

Os critérios de maior intensidade identificados foram a concentração de compradores e a diferenciação dos produtos, ambos avaliados com pontuação máxima. A operação conta com um único comprador, sem possibilidade de distribuição do risco entre múltiplos canais, o que concentra integralmente a operação internacional em uma única relação comercial. No que se refere à diferenciação, a presença de concorrentes com portfólio similar no mercado paraguaio, reduz a capacidade da empresa de sustentar posicionamento diferenciado junto ao distribuidor, ampliando a margem de comparação disponível para o comprador.

Em contrapartida, os critérios de custos de troca e sensibilidade ao preço apresentaram baixa intensidade, atuando como fatores de atenuação do poder de barganha do distribuidor. O processo de registro dos produtos da Empresa junto às autoridades sanitárias paraguaias foi conduzido e parcialmente financiado pelo próprio distribuidor, representando um investimento já realizado e não recuperável. A substituição da empresa por outro fornecedor exigiria a repetição integral desse processo, com custos financeiros, tempo e burocracia que o distribuidor já conhece na prática, criando uma barreira real de substituição no curto e médio prazo. No que diz respeito à sensibilidade ao preço, a empresa detém controle sobre o preço praticado na exportação, o que reduz a pressão direta do distribuidor sobre essa variável nesse estágio da operação.

Cabe destacar que o controle da empresa sobre o preço encerra-se na saída do produto de suas instalações, sendo o preço ao consumidor final definido pelo distribuidor, o que limita a capacidade da empresa de monitorar seu posicionamento competitivo no mercado externo. Assim, ainda que a influência intermediária sugira equilíbrio relativo, a concentração integral da operação em um único comprador representa uma exposição estrutural que os demais critérios apenas atenuam, sem eliminar, sinalizando que pequenas alterações no comportamento do distribuidor seriam suficientes para deslocar essa força para o nível de muita influência.

Quanto ao poder de barganha dos fornecedores, a análise considerou a estrutura de fornecimento da operação doméstica, uma vez que os fornecedores dos produtos destinados ao mercado paraguaio são os mesmos que abastecem a operação nacional. No contexto da operação analisada, os fornecedores da empresa são predominantemente produtores de matéria-prima a granel, sem estrutura ou interesse em atuar diretamente no mercado de embalagens ou no varejo. A classificação da intensidade seguiu os mesmos critérios de cálculo aplicados à força anterior, com pontuação distribuída em três faixas: até 7 pontos, pouca influência; de 8 a 14 pontos, influência intermediária; de 15 a 21 pontos, muita influência. A tabela 2 apresenta os critérios avaliados e as pontuações atribuídas pelo gestor para essa força.

Tabela 2 — Poder de barganha dos Fornecedores

Critério	Pontuação	Intensidade
Concentração de fornecedores	1	Baixa
Importância do produto fornecido	1	Baixa
Diferenciação dos produtos	1	Baixa
Custos de troca	1	Baixa
Ameaça de integração vertical	1	Baixa
Informação dos fornecedores	1	Baixa
Volume de compra	1	Baixa
Total / Resultado	**7/21**	**Pouca influência**

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Porter (2008/2020) - 2026.

O poder de barganha dos fornecedores obteve pontuação de 7 pontos, classificando-se na faixa de pouca influência, resultado que reflete uma estrutura de fornecimento favorável à empresa. Todos os critérios apresentaram baixa intensidade, configurando resultado homogêneo. Uma nuance relevante é que cada categoria de produto tende a contar com fornecedores específicos, introduzindo dependência pontual por item que o resultado consolidado não captura integralmente, ainda que a substituição seja viável mediante readequações operacionais. A ameaça de integração vertical mostrou-se igualmente baixa, dado que os fornecedores atuam com matéria-prima a granel, sem estrutura ou interesse em avançar sobre o mercado, configurando-se como a força de menor intensidade identificada no diagnóstico.

A análise da ameaça de produtos substitutos apresentou uma característica distinta das forças anteriores: a ausência de dados sobre o mercado paraguaio condicionou diretamente as avaliações do gestor, que optou pela pontuação intermediária em todos os critérios como reflexo do desconhecimento sobre o ambiente competitivo local. A classificação da intensidade seguiu os mesmos critérios de cálculo aplicados às forças anteriores, adaptados ao número de critérios desta força, com pontuação distribuída em três faixas: até 5 pontos, pouca influência; de 6 a 10 pontos, influência intermediária; de 11 a 15 pontos, muita influência. A tabela 3 apresenta os critérios avaliados e as pontuações atribuídas pelo gestor para essa força.

Tabela 3 — Ameaça de produtos substitutos

Critério	Pontuação	Intensidade
Disponibilidade de produtos substitutos	2	Intermediária
Desempenho dos produtos substitutos	2	Intermediária
Preço dos produtos substitutos	2	Intermediária
Custos de troca	2	Intermediária
Propensão do cliente em mudar	2	Intermediária
Total / Resultado	**10/15**	**Influência intermediária**

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Porter (2008/2020) - 2026.

O resultado de 10 pontos, situado no limite superior da faixa intermediária, reflete uma característica da operação analisada: a expansão para o mercado paraguaio encontrava-se em estágio pré-operacional no momento da coleta de dados, o que limitou a disponibilidade de informações sobre o ambiente competitivo local. Diante dessa condição, todos os critérios foram avaliados como intermediários, opção que expressa a incerteza a esse estágio e não a ausência de ameaça competitiva.

Essa limitação é consistente com o que foi identificado em campo: o conhecimento disponível sobre o mercado paraguaio é ainda pouco, com informações mediadas pelo distribuidor e sem acesso direto da empresa a dados sobre comportamento do consumidor,

produtos concorrentes em circulação ou estrutura de distribuição local. Dessa forma, a classificação intermediária sinaliza que o monitoramento dessa força dependerá do avanço da operação e da construção gradual de conhecimento próprio sobre o mercado de destino.

Quanto a ameaça de novos entrantes,, considerou o contexto específico da operação de exportação para o Paraguai, avaliando as barreiras que um potencial concorrente enfrentaria para replicar o movimento estratégico da empresa. A classificação da intensidade seguiu os mesmos critérios de cálculo aplicados às outras forças, adaptados ao número de critérios desta força, com pontuação distribuída em três faixas: até 8 pontos, pouca influência; de 9 a 16 pontos, influência intermediária; de 17 a 24 pontos, muita influência. A tabela 4 apresenta os resultados da coleta de dados.

Tabela 4 — Ameaça de novos entrantes

Critério	Pontuação	Intensidade
Economias de escala	1	Baixa
Diferenciação do produto	2	Intermediária
Necessidade de capital	1	Baixa
Custos de troca	2	Intermediária
Acesso a canais de distribuição	1	Baixa
Vantagens de custo	3	Alta
Políticas governamentais	2	Intermediária
Retaliação esperada	1	Baixa
Total / Resultado	**13/24**	**Influência intermediária**

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Porter (2008/2020) - 2026.

O resultado de 13 pontos, situado na faixa intermediária, reflete um equilíbrio real entre os critérios avaliados, diferentemente das forças anteriores onde decorria principalmente do desconhecimento sobre o mercado paraguaio. O critério de maior intensidade foi o de vantagens de custo, cujo resultado reflete a localização geográfica privilegiada da região oeste do Paraná em relação às cidades de fronteira, condição acessível a qualquer potencial entrante da mesma região, elevando a intensidade desse critério. Em contrapartida, os custos regulatórios de registro de produtos no Paraguai e o acesso restrito aos canais de distribuição já estabelecidos pelo distribuidor atual representam barreiras reais para novos entrantes, atenuando a intensidade geral da força. A presença já identificada de uma concorrente no mercado paraguaio, reforça que a ameaça de novos entrantes não é hipotética, tendo se materializado por concorrente já conhecido no mercado doméstico, sinalizando que o ambiente competitivo local já conta com outros experientes no segmento.

A quinta força do modelo, a rivalidade entre concorrentes, apresentou uma perspectiva distinta das forças anteriores, considerando tanto os concorrentes brasileiros com potencial de replicar o movimento da empresa quanto os concorrentes já presentes no mercado paraguaio, ainda que com conhecimento limitado sobre esse ambiente competitivo. A classificação da intensidade seguiu os mesmos critérios aplicados às forças de igual número de critérios, distribuída em três faixas: até 7 pontos, pouca influência; de 8 a 14 pontos, influência intermediária; de 15 a 21 pontos, muita influência. A tabela 5 apresenta os critérios avaliados e as pontuações atribuídas pelo gestor para essa força.

Tabela 5 — Rivalidade entre concorrentes

Critério	Pontuação	Intensidade
Número de concorrentes	2	Intermediária
Crescimento do setor	1	Baixa
Custos fixos	1	Baixa

Critério	Pontuação	Intensidade
Diferenciação do produto	1	Baixa
Capacidade de produção	2	Intermediária
Diversidade de concorrentes	1	Baixa
Barreiras de saída	2	Intermediária
Total / Resultado	**10/21**	**Influência intermediária**

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Porter (2008/2020) - 2026.

O resultado de 10 pontos, situado na faixa intermediária, reflete o conhecimento ainda limitado sobre o ambiente competitivo local, com critérios inferidos a partir da experiência doméstica da empresa e das informações mediadas pelo distribuidor. Essa condição é consistente com o caráter pré-operacional da expansão, que impede uma avaliação empírica direta sobre a estrutura competitiva do mercado paraguaio.

O crescimento do setor foi avaliado como fator de baixa intensidade competitiva, dado que o mercado paraguaio apresenta perspectiva de expansão no consumo de produtos brasileiros, reduzindo a pressão entre os players existentes pela disputa de uma fatia estagnada de mercado. Essa avaliação é respaldada pelo desempenho econômico recente do Paraguai, já mencionado na caracterização da empresa, e pelo interesse identificado do consumidor local por produtos brasileiros. As barreiras de saída apresentaram intensidade intermediária, reflexo do investimento já realizado em registro de produtos e aquisição da marca no mercado paraguaio, que cria um comprometimento financeiro que desincentiva o abandono da operação no curto prazo, tanto para a empresa quanto para potenciais concorrentes que venham a replicar esse movimento.

De forma geral, a rivalidade entre concorrentes não representa pressão imediata relevante para a operação analisada, ainda que o desconhecimento sobre o mercado paraguaio limite a precisão dessa avaliação. A presença de uma concorrente já estabelecida no mercado local permanece como o elemento de maior concretude nessa dimensão competitiva, sinalizando que a rivalidade tende a se intensificar à medida que a operação avançar e novos players identificarem as oportunidades do mercado paraguaio.

A síntese das cinco forças analisadas, apresentada na Tabela 6, permite uma leitura integrada da posição competitiva da empresa no contexto da operação paraguaia, consolidando os resultados obtidos em cada dimensão do modelo.

Tabela 6 — Síntese das forças de Porter

FORÇAS	INFLUÊNCIA
1. Poder de barganha dos clientes	Influência Intermediária
2. Poder de barganha dos fornecedores	Pouca Influência
3. Ameaça de produtos substitutos	Influência Intermediária
4. Barreiras de entrada	Influência Intermediária
5. Rivalidade entre concorrentes	Influência Intermediária

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Porter (2008/2020) - 2026.

Das cinco forças analisadas, quatro classificaram-se como influência intermediária e uma como pouca influência. Ainda que esse resultado possa sugerir equilíbrio competitivo, a força de maior relevância estratégica para a operação é o poder de barganha do comprador, que concentra os principais riscos identificados na pesquisa. Diante desse diagnóstico, a seção seguinte apresenta o instrumento de apoio à gestão desenvolvido como proposta de intervenção, voltado ao ponto onde a empresa detém controle efetivo da operação: a preparação e o atendimento dos pedidos do distribuidor paraguaio.

4.2 Análise do controle efetivo da operação e proposta de intervenção

A operação doméstica da empresa funciona com produção contínua baseada em médias históricas de demanda, conforme relatado pelo gestor, um modelo consolidado ao longo de mais de quatro décadas de atuação e que dispensa instrumentos formais de planejamento de produção, uma vez que o comportamento do mercado interno é conhecido e relativamente previsível. A operação paraguaia inverte essa lógica em três dimensões. Primeiro, a produção passa a ser realizada sob demanda, a cada pedido recebido, pois a exigência regulatória de informações específicas nas embalagens destinadas ao mercado paraguaio impede o aproveitamento do estoque existente no padrão doméstico. Segundo, não há qualquer histórico de pedidos que permita projetar volumes, frequência ou sazonalidade, dado que a operação ainda não foi iniciada. Terceiro, a preparação de cada pedido precisa ocorrer dentro do prazo contratual, utilizando a mesma estrutura produtiva que abastece continuamente o mercado doméstico, sem linha dedicada à exportação.

Diante dessas condições, a operação paraguaia introduz uma pergunta nova para a gestão da empresa: caso o distribuidor emita um pedido de determinado volume, é possível prepará-lo dentro do prazo contratual sem comprometer o abastecimento do mercado doméstico? Essa pergunta não existia na operação doméstica, em que a produção contínua baseada em médias históricas absorve naturalmente as variações de demanda, dispensando cálculos prévios de capacidade. A entrada em um modelo de produção sob demanda, contudo, torna essa resposta necessária para que a empresa possa negociar volumes e prazos com o distribuidor conhecendo sua real capacidade de atendimento, aspecto diretamente relacionado ao poder de barganha do comprador identificado na análise das forças competitivas.

Para responder a essa questão, foi desenvolvido um instrumento de apoio à decisão em formato de planilha eletrônica, elaborado especificamente para o contexto de uma operação nova e sem histórico. O instrumento se alinha à lógica de simulação de cenários proposta por Rojo (2005), permitindo à empresa antecipar situações de pedido antes que ocorram, verificando a capacidade de atendimento dentro do prazo contratual e subsidiando a negociação de volumes com o distribuidor. A ferramenta possui valor declaradamente transitório: atende ao período inicial em que não existem dados históricos da operação, tendo sido estruturada para calibração futura à medida que pedidos reais forem registrados.

A ferramenta foi elaborada em planilha eletrônica com quatro abas interdependentes, organizadas de forma que alterações nos parâmetros operacionais sejam realizadas em um único ponto e recalculadas automaticamente nas demais. A primeira aba concentra as premissas da operação: jornada de produção disponível, custo unitário do datador, prazo contratual, volume hipotético do pedido e o mapeamento de cada produto à sua respectiva máquina. As abas seguintes operam sobre essas premissas: a segunda realiza o cálculo do pedido por produto e por máquina; a terceira contém a base de participação doméstica utilizada para distribuir o volume entre os itens do portfólio; e a quarta simula os cenários estratégicos, projetando três situações: pessimista, intermediária e otimista. A figura 2 demonstra de forma resumida os principais campos das premissas necessárias da ferramenta.

Figura 2 — Aba Premissas da ferramenta

FERRAMENTA DE GESTÃO OPERACIONAL (PARAGUAI)			
Campos em AMARELO são inputs. Altere aqui — os cálculos atualizam automaticamente.			
1. PREMISSAS OPERACIONAIS			
Horas de produção por dia	9	h/dia	*Confirmar — premissa: 8h*
Minutos de produção por dia	540	min/dia	*Calculado: B5 × 60*
Custo unitário do datador (R$)	R$ 0,0038	R$/unid	
Prazo contratual (dias úteis)	15	dias	
Minutos disponíveis no prazo	8100	min	*Calculado: B6 × B8*
Velocidade datador — prod. prontos		unid/min	*⚠ Confirmar — produtos que chegam prontos*
Lead time reposição estoque (dias)		dias	*⚠ Confirmar — tempo de reposição do fornecedor*
Tempo de setup por produto — MÁQUINA (min)	60	min/produto	*Preparo/limpeza/troca entre produtos na máquina. Média informada pelo gestor: 1h. Incide por SKU produzido em máquina.*
Tempo de setup por produto — MANUAL (min)	60	min/produto	*Preparo manual (pegar embalagem certa, organizar) entre produtos. Estimativa a confirmar com o gestor — ele não informou valor específico para manuais. Premissa: 30 min.*
2. MODO DE DISTRIBUIÇÃO DO PEDIDO			
Usar % de vendas domésticas como base?	**SIM**	SIM ou NÃO	*SIM → Aba 2 distribui o volume total pelo % da Base Doméstica. NÃO → input manual.*
Volume total do pedido hipotético (unidades)		unidades	*Volume hipotético total — ajuste conforme negociação com o distribuidor*

Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

Os dados que alimentam a ferramenta foram obtidos junto ao gestor durante a coleta de dados. As velocidades de produção de cada produto, expressas em pacotes por minuto, foram fornecidas pelo gestor e incorporadas à ferramenta como parâmetros fixos, refletindo a capacidade real de cada linha. O tempo de setup, que representa o preparo, limpeza e troca de embalagem necessários entre a produção de produtos diferentes na mesma máquina, foi informado pelo gestor como uma estimativa média: 60 minutos por produto para as linhas de máquinas e 60 minutos por produto para os itens de produção manual. Por se tratar de uma média, esse valor pode variar conforme a sequência de produtos e o tipo de troca realizada, razão pela qual foi parametrizado na Aba de Premissas da ferramenta, permitindo ao gestor ajustá-lo à medida que a operação avançar e dados reais forem disponíveis. O dispositivo de impressão utilizado para inserir as informações regulatórias exigidas pelo mercado paraguaio opera vinculado à velocidade da linha de cada produto, sem acréscimo de tempo adicional para os itens processados em máquina. Os produtos que chegam prontos de fornecedor não passam pelas linhas de produção e, portanto, não possuem tempo de produção nem setup, exigindo apenas a datação das informações regulatórias nas embalagens.

O cálculo do prazo de atendimento do pedido parte da forma como é a estrutura de produção da empresa: a produção é realizada em máquinas separadas por categoria, que operam em paralelo. O tempo de cada produto é composto pelo tempo de produção, calculado a partir do volume e da velocidade da máquina, acrescido de um tempo de setup que representa o preparo, limpeza e troca de embalagem entre produtos diferentes na mesma máquina. A lógica de cálculo adotada pela ferramenta opera em três níveis. Dentro de uma mesma máquina, os produtos são processados em sequência, de modo que o tempo total dessa máquina corresponde à soma dos tempos de todos os produtos a ela alocados, incluindo os respectivos setups. Entre máquinas distintas, a produção ocorre simultaneamente, de modo que o prazo do pedido é determinado pela máquina que demanda maior tempo de produção. Além dos grupos de máquinas, os produtos de produção manual formam um quarto grupo que opera em paralelo às linhas, sendo processados em sequência pela equipe, de modo que o prazo final do pedido é determinado pelo maior tempo registrado entre todos os grupos — cereais, condimentos e manual. O prazo final do pedido completo corresponde, portanto, ao maior tempo registrado entre todos os grupos envolvidos. Os produtos que podem ser processados em mais de uma máquina foram alocados de modo a equilibrar a carga entre os equipamentos disponíveis, refletindo a busca pela menor janela de produção possível, decisão declarada como simplificação metodológica adotada na construção da ferramenta. A Figura 3 apresenta o resumo por máquina gerado pela ferramenta, com os tempos calculados por grupo e o prazo real do pedido.

Figura 3 — Resumo por máquina

RESUMO POR MÁQUINA — alocação equilibrada para produtos de dupla máquina				
Grupo	**Máquina**	**Tempo prod. (min)**	**Dias**	**Observação**
CEREAIS	CEREAIS 1	0	**0,0**	*Granulados pesados (49 ppm)*
CEREAIS	CEREAIS 2	0	**0,0**	*Granulados médios + farofas (30-35 ppm)*
CEREAIS	CEREAIS 3	0	**0,0**	*Lentilha, sagu + pipoca/amendoim alocados*
CONDIMENTOS	CONDIMENTOS 1	0	**0,0**	*Cravo, erva doce + duplos alocados (45 ppm)*
CONDIMENTOS	CONDIMENTOS 2	0	**0,0**	*Demais condimentos + coco ralado (12-40 ppm)*
PRAZO POR GRUPO (máquina mais lenta — linhas paralelas)				
CEREAIS	MAX(Cereais 1, 2, 3)	**0,0**		
CONDIMENTOS	MAX(Condimentos 1, 2)	**0,0**		
⏱ **PRAZO REAL DO PEDIDO (dias úteis)**		**0,0**	✓ **VIÁVEL**	*MAX entre grupos de máquinas — o grupo mais lento determina o prazo do pedido*

Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

A distribuição do volume do pedido entre os produtos do portfólio paraguaio pode ser realizada de duas formas pela ferramenta. Na primeira, o gestor informa apenas o volume total do pedido e a ferramenta distribui automaticamente esse volume entre os 57 produtos com base na participação relativa de cada item nas vendas domésticas, simulando um pedido com mix proporcional ao comportamento histórico da empresa. Na segunda, o gestor desativa a distribuição automática e preenche manualmente a quantidade de cada produto, permitindo simular pedidos com composições específicas quando o distribuidor já tiver definido os itens desejados.

Para viabilizar a distribuição automática, foi necessário ajustar a base de participação utilizada. A participação de cada produto nas vendas foi originalmente calculada sobre o catálogo completo da empresa, que abrange aproximadamente 200 itens, incluindo produtos que não fazem parte do portfólio paraguaio. Utilizar esse dado diretamente resultaria em volumes subestimados para os 57 itens exportados, pois a soma das participações desses itens dentro do catálogo completo não totaliza 100%. Para corrigir essa distorção, a participação de cada produto foi renormalizada sobre o subconjunto dos 57 itens destinados à exportação: o percentual original de cada item foi dividido pelo somatório das participações dos 57 produtos dentro do catálogo completo, fazendo com que a soma das participações dentro do portfólio paraguaio totalizasse 100% e preservando o peso relativo de cada item entre si. Dessa forma, o volume total do pedido é distribuído proporcionalmente ao comportamento histórico de vendas da empresa, adaptado à realidade do portfólio exportado.

A ferramenta apresenta limitações que devem ser consideradas na interpretação dos resultados. Como a exportação ainda não havia sido iniciada, três parâmetros constituem premissas hipotéticas, a serem calibradas à medida que a operação gerar dados reais: o volume do pedido, o setup médio de 60 minutos dos quatro produtos de produção manual (Canela em Casca, Louro Folha, Anis Estrelado e Camomila) e os percentuais de capacidade produtiva disponível para a operação paraguaia, cujo valor real ocupado pela produção doméstica não foi mensurado durante a pesquisa. Além disso, o cálculo dos cenários adota uma simplificação declarada: a redução de capacidade é tratada como uniforme entre todas as máquinas, quando na prática a ocupação doméstica pode recair de forma desigual sobre equipamentos específicos.

Uma questão identificada durante a construção da ferramenta diz respeito aos produtos que chegam prontos de fornecedor. Como o dispositivo de impressão opera vinculado às linhas de produção, esses produtos não passam pelo datador e não podem receber as informações regulatórias exigidas pelo mercado paraguaio pelo método atual. A solução provável é a aplicação de etiquetas coladas nas embalagens, com custo possivelmente superior ao do datador

e necessidade de equipe dedicada ou negociação com os fornecedores para etiquetagem na origem.

Com a ferramenta estruturada e os parâmetros operacionais validados junto ao gestor, foi realizada a simulação de cenários para um volume hipotético de 100 mil unidades, valor definido pelo gestor como mais representativo de um pedido inicial realista. O volume foi distribuído entre os 57 produtos do portfólio paraguaio conforme a proporção renormalizada das vendas domésticas, com os tempos de produção, setup e mapeamento de máquinas confirmados em entrevista. Seguindo a abordagem proposta por Rojo (2005) e aplicada em contextos similares por Lionço (2017) e Pasqualotto (2020), foram projetados três cenários para a variável crítica central da operação: o percentual da capacidade produtiva disponível para o Paraguai.

O prazo real do pedido de 100 mil unidades, considerando 100% da capacidade produtiva disponível, seria de 2,1 dias, valor obtido a partir do tempo total de produção de cada grupo de máquinas, incluindo os respectivos setups. Esse resultado, embora tecnicamente o mais favorável entre os simulados, não pode ser tomado como referência, pois pressupõe a disponibilidade integral da estrutura produtiva, condição que não corresponde à realidade da empresa: a produção é contínua e direcionada prioritariamente ao mercado doméstico, restando ao Paraguai apenas a parcela ociosa da linha em cada momento, variável ainda não mensurada. Por essa razão, a simulação adota o percentual de capacidade disponível como variável crítica, projetando três situações para essa parcela ociosa: pessimista, intermediária e otimista. A figura 4 apresenta resumidamente a aba com os resultados considerando esses cenários

Figura 4 — Cenários

SIMULAÇÃO DE CENÁRIOS			
Parâmetro / Variável	**Pessimista**	**Intermediário**	**Otimista**
B. VARIÁVEIS DOS CENÁRIOS — altere os valores em AMARELO			
Volume do pedido hipotético (unidades) [puxado da Aba 1_Premissas — altere lá para recalcular]	100.000	100.000	100.000
% da capacidade produtiva disponível para o Paraguai [variável crítica — linha nunca para, divide com o doméstico]	10%	30%	50%
Prazo efetivo disponível para produção (dias úteis)	15	15	15
R1 — Prazo proporcional ao volume do pedido (dias) [escalonado do prazo real do portfólio completo]	2,1	2,1	2,1
R3 — Dias necessários para produzir o pedido	21,0	7,0	4,2
R4 — Pedido viável dentro do prazo efetivo?	⚠ EXCEDE	✓ VIÁVEL	✓ VIÁVEL

Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

Para a simulação dos cenários, foram utilizados os percentuais de capacidade produtiva disponível para o Paraguai informados pelo gestor em entrevista, correspondentes a três situações possíveis de disponibilidade da linha de produção para o atendimento do pedido paraguaio: 10% no cenário pessimista, 30% no cenário intermediário e 50% no cenário otimista. Segundo o gestor, esses percentuais refletem a lógica de funcionamento da produção, que atende de forma contínua o mercado doméstico, restando à operação paraguaia apenas a parcela da capacidade não utilizada pelo abastecimento interno em cada momento

Os resultados obtidos evidenciam que a viabilidade do pedido dentro do prazo contratual de 15 dias depende diretamente do percentual de capacidade produtiva disponível para a operação paraguaia em cada cenário. Apenas o cenário pessimista, com 10% de capacidade

disponível, excede o prazo contratual, resultando em 21,0 dias necessários para a produção completa do pedido. Os cenários intermediário e otimista, com 30% e 50% de capacidade disponível respectivamente, indicam prazos de 7,0 e 4,2 dias, ambos dentro do limite contratual. A diferença entre o cenário pessimista e o intermediário, uma redução de 14 dias no prazo necessário a partir do aumento de 10% para 30% na capacidade disponível, demonstra a sensibilidade do resultado a essa variável: pequenas variações no percentual de capacidade disponível são suficientes para deslocar a operação de uma condição de inviabilidade para uma condição de folga considerável em relação ao prazo. Esse padrão de resultados reforça o papel da ferramenta como instrumento de apoio à negociação com o distribuidor, permitindo à empresa avaliar previamente diferentes condições de disponibilidade antes de comprometer-se com prazos e volumes específicos.

A simulação também revela um problema que vai além do prazo: como os produtos para o Paraguai recebem informações regulatórias diferentes no datador, não podem ser estocados junto com a versão doméstica do mesmo item, que não passa por essa etapa. Isso exige separação física do estoque e, possivelmente, códigos distintos para cada versão, evitando que um lote sem a informação regulatória seja exportado por engano. Como alternativa, o gestor cogitou aplicar as informações do Paraguai já na embalagem padrão de toda a produção, o que eliminaria a separação de estoque, ideia ainda não adotada, que exigiria avaliação de custos e talvez se torne necessária caso a operação cresça.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente relato teve como objetivo analisar a inserção da empresa no mercado paraguaio e sua relação com o distribuidor responsável pela operação externa, compreendendo as forças competitivas envolvidas e propondo um modelo de apoio à gestão dessa relação. Para isso, foi aplicado o modelo das cinco forças de Porter (2008/2020) junto ao gestor da empresa e desenvolvido um instrumento de apoio à decisão em planilha eletrônica, testado com um volume hipotético de 100 mil unidades e três cenários de disponibilidade de capacidade produtiva.

Diante da análise das forças competitivas, evidenciou-se que o poder de barganha do comprador na relação, exercido pelo distribuidor do mercado externo, é a força com maior relevância para a operação, dada a concentração da relação comercial em um único parceiro exclusivo. As demais forças apresentaram influência intermediária ou baixa, refletindo tanto características da estrutura de fornecimento da empresa quanto o conhecimento ainda limitado sobre o ambiente competitivo paraguaio nesse estágio pré-operacional.

Quanto à simulação dos cenários realizada, os resultados indicaram que a viabilidade do pedido depende diretamente do percentual de capacidade produtiva disponível para a operação: o cenário pessimista (10%) excede o prazo contratual, enquanto os cenários intermediários (30%) e otimista (50%) se mostram viáveis. A análise também identificou dois pontos práticos relevantes para a gestão da operação: a necessidade de etiquetagem manual dos produtos que chegam prontos de fornecedor, já que não passam pelo datador vinculado às linhas de produção, e a necessidade de separação de estoque entre os produtos destinados ao Paraguai e ao mercado doméstico, decorrente da diferença nas informações regulatórias exigidas em cada embalagem. Diante desse último ponto, o gestor cogitou como possível alternativa futura padronizar as informações regulatórias em toda a produção, incluindo a doméstica, ideia que ainda não foi adotada e que exigiria avaliação mais aprofundada de custos.

Diante disso, entende-se que o objetivo proposto foi atingido: a análise das forças competitivas trouxe clareza sobre a posição estrutural da empresa frente ao distribuidor, e a ferramenta desenvolvida oferece à empresa um instrumento concreto para avaliar previamente a viabilidade de pedidos futuros e subsidiar a negociação de volumes e prazos, ainda que a operação em si não tenha sido iniciada durante o período da pesquisa. Como principais limitações, destacam-se a ausência de dados históricos da operação, o que torna os percentuais

de capacidade e os volumes simulados premissas hipotéticas. Para estudos e aplicações futuras, recomenda-se a calibração contínua da ferramenta à medida que pedidos reais forem registrados, bem como o acompanhamento dos riscos de natureza qualitativa identificados ao longo da pesquisa, que permanecem relevantes independentemente da viabilidade de prazo indicada pelos cenários.

6 REFERÊNCIAS

Anthropic. (2026). Claude [Modelo de linguagem de grande escala]. https://www.anthropic.com

Brasil. Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços. (2026). *Comex Stat: Estatísticas de comércio exterior*. https://comexstat.mdic.gov.br

Creswell, J. W. (2014*). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (4th ed.). Sage Publications.*

Godoi, C. K., Bandeira-de-Mello, R., & Silva, A. B. (Orgs.). (2010). Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: Paradigmas, estratégias e métodos (2. ed.). Saraiva.

Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2009). *The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. Journal of International Business Studies,* 40(9), 1411–1431. https://doi.org/10.1057/jibs.2009.24

Lionço, A. (2017). Simulação de cenários: planejamento estratégico do processo sucessório de um grupo empresarial [Dissertação de mestrado, Universidade Estadual do Oeste do Paraná]. https://tede.unioeste.br/handle/tede/3510

Pasqualotto, B. (2020). Simulação de cenários como instrumento de apoio para decisões estratégicas do setor público: uma aplicação em uma Prefeitura [Dissertação de mestrado, Universidade Estadual do Oeste do Paraná]. https://tede.unioeste.br/handle/tede/4859

Porter, M. E. (1996). O que é estratégia? In Harvard Business Review Press (Org.), *Lições de estratégia* (M. Schild, Trad., pp. 7–47). Sextante, 2020. (Obra original publicada em 1996)

Porter, M. E. (2008). As cinco forças que moldam a estratégia. In Harvard Business Review Press (Org.), *Lições de estratégia* (M. Schild, Trad., pp. 47–87). Sextante, 2020. (Obra original publicada em 2008).

Rojo, C. A. (2005). Modelo para a simulação de cenários: uma aplicação em instituição de ensino superior privada [Tese de doutorado, Universidade Federal de Santa Catarina]. http://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/102892

Silva, A. T. B. da, Spers, R. G., & Wright, J. T. C. (2012). A elaboração de cenários na gestão estratégica das organizações: um estudo bibliográfico. Revista de Ciências da Administração, 14(32), 21–34. https://doi.org/10.5007/2175-8077.2012v14n32p21

Teece, D. J. (2007). *Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. https://doi.org/10.1002/smj.640

World Bank. (2025). Paraguay overview. https://www.worldbank.org/ext/en/country/paraguay

Yin, R. K. (2015). Estudo de caso: Planejamento e métodos (5. ed., C. M. Herrera, Trad.). Bookman.