

Formalizando Uma Aliança Estratégica no Ambiente de Gestão Simulada

Guilherme Volpe

(Graduando em Administração/UFF) E-mail: guilhermevolpe@id.uff.br

Harvey Netto

(Graduando em Administração/UFF) E-mail: harveynetto97@gmail.com

Pedro Monteiro

(Graduando em Administração/UFF) E-mail: pedrofazenda@hotmail.com.br

Resumo

Este trabalho visa analisar os aspectos positivos e negativos de uma aliança estratégica no ambiente de gestão simulada. Os jogos de empresas são parte integrante da área acadêmica, por proporcionar uma experiência prática, no sentido da tomada de decisão, àqueles que só costumam conhecer a teoria. Dentro do laboratório, à medida que os trimestres do ano simulado vão passando, surgem novas ideias e práticas dentro do jogo, algumas formalizadas em projetos e outras postas em prática. Nesse sentido, foi desenvolvida uma pesquisa com base nos dados dos relatórios da empresa fictícia Volpe Atacadista S.A., analisando as diferenças entre a primeira e a segunda parte do laboratório de gestão, onde foi formalizada a aliança, podendo perceber alterações em fatores importantes do jogo, como variações em médias de preços, buscando uma estabilização, além de aumento do caixa e patrimônio líquido, consolidando a empresa no mercado interno.

Palavras-chave: Aliança Estratégica, Jogos de Empresas, Laboratório.

1. Introdução

Após a queda do regime socialista, a partir do ano de 1990, a globalização sofreu um processo de intensificação. Com o passar dos anos, os mercados internos tornaram-se saturados e a busca de novos mercados fez com que as empresas se encontrassem em ambientes nos quais a concorrência se acentuava cada vez mais, agora a preocupação passava a ser concorrentes regionais e também internacionais.

Desta forma, surge uma nova perspectiva em relação ao ambiente no qual as empresas estão inseridas. Analisar profundamente as atividades desempenhadas, desde as relações com os fornecedores até a distribuição pós-venda se tornou fundamental, dentro do que se chama Cadeia de Valor. Segundo Porter (1985) ela é uma maneira de identificar fontes de vantagem estratégica.

Enxergar o fornecedor, que pertence a esta cadeia, como mero provedor da matéria-prima, a curto prazo, necessária para a produção dos bens da empresa passa a ser uma forma ultrapassada de se competir em ambientes hostis. E, portanto, para obter uma vantagem competitiva em relação aos concorrentes é de fundamental importância que se estreite os laços com os respectivos fornecedores e que sejam formadas alianças estratégicas a fim de beneficiar toda a cadeia de valor.

Dentro desta cadeia de valor, como foi dito, encontram-se os fornecedores. Compradores e estes travam disputas na tentativa de reduzir seus custos para a manutenção de preços competitivos e elevação dos lucros (ROCHA; BORINELLI, 2007).

No meio desta batalha, pode vir a se tornar complicado um consenso a respeito dos preços praticados. Estudar uma forma de agregar valor à toda a cadeia, visando principalmente o consumidor final, pode ser uma forma de encontrar soluções para os conflitos. Segundo Rocha e Borinelli (2007), o objetivo de uma parceria sinérgica não é beneficiar somente uma empresa e sim toda a cadeia.

No contexto atual do ambiente empresarial, a gestão da cadeia de suprimentos surge como um veículo do qual as empresas podem obter vantagem competitiva. As empresas passaram a ser instadas a alterar o modelo tradicional de relacionamento distante e de curto prazo – mercado puro, com seus fornecedores, por uma relação colaborativa de longo prazo, parceria (BASTOS, 2006, p. 8).

O ambiente de Gestão Simulada, que tem por objetivo simular a competição e gestão de organizações, não apresenta características idênticas da competitividade acirrada do ambiente real, no entanto, tem por objetivo se assemelhar a um ambiente autêntico de competição entre empresas, por meio de um conjunto de regras econômicas a serem praticadas para que sejam exercitadas teorias, conceitos e técnicas (Suaia, 2013).

O presente artigo tratará de analisar e comparar o desempenho de uma empresa atacadista na disciplina de Laboratório de Gestão Organizacional Simulada I e II antes e depois do estabelecimento de parceria/aliança estratégica com uma indústria fornecedora, a fim de verificar se há impactos diretos nos resultados, vindos de uma melhor relação, planos e interesses mútuos. A decisão de se firmar uma parceria concreta se deu após grandes dificuldades de se chegar a acordos de preços e quantidades nas compras com as empresas fornecedoras disponíveis no mercado, durante as rodadas.

2. Referencial Teórico

2.1 O que é uma aliança estratégica

Segundo Teece (1992), uma aliança estratégica se caracteriza como um acordo no qual dois ou mais parceiros dividem o compromisso de alcançar um objetivo comum. Utilizam da união de seus pontos fortes e recursos para realizar uma atividade coordenada. A aliança estratégica possui alto grau de direção e atividades conjuntas de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), transferência mútua de tecnologia, compartilhamento de direitos exclusivos de produção e venda a depender da função de cada parte e também acordos de cooperação na área de marketing. Por fim, podem ou não envolver participação acionária.

Mudando de ângulo, segundo Hagedoom e Narula (1996), as alianças estratégicas podem ser classificadas de duas formas: as que possuem participação acionária, como joint-ventures e companhias conjuntas de pesquisa; e aquelas que não possuem participação acionária, que se classificaram como aquelas baseadas em contratos entre parceiros. Do segundo grupo, encontram-se acordos tais como os listados segundo a definição de Teece (1992), como acordos de desenvolvimento conjunto de produtos, contratos de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), acordos mútuos de licenciamento e pactos de pesquisa conjunta.

Projetos de colaboração também podem ser implantados entre firmas rivais que operam no mesmo mercado. Elas mantêm sua independência, o que exclui, assim, cenários de fusões e aquisições que levam à perda de autonomia de pelo menos uma parte do acordo. Da mesma forma, parcerias verticais formadas entre fornecedores e compradores também são excluídas (GARRETTE; DUSSAUGE, 1996).

Segundo Lorange e Roos (1996), as alianças estratégicas são empreendimentos de risco. Seguem uma escala contínua em que, de um lado existem transações em um mercado livre e de outro a internalização total (hierarquia). Desta forma, temos alianças estratégicas em formato de grau de integração vertical, onde existe uma empresa mãe e suas fusões, aquisições, participação acionária, joint-venture, empreendimento cooperativo formal e empreendimento cooperativo informal.

Outro estudioso como Garai (1999) caracteriza o tema como acordos de esforço conjunto na área de marketing, atividades em conjunto em P&D, colaboração para com novos produtos, terceirização e transferência de tecnologia. O autor desconsidera fusões e aquisições como formas de aliança estratégica.

As alianças se dividem em dois tipos: Verticais de Cooperação, formadas por empresas que se complementam na cadeia produtiva, tecnicamente ou mercadologicamente; Horizontais de Cooperação, que são as de relações de cooperação porém, podem ser empresas concorrentes atuando num mesmo setor, ou seja, gerando produtos similares. Elas podem ser formadas a partir de alianças estratégicas, multiorganizacionais de serviços ou consórcios, ou oportunistas. Por fim, também podem surgir de parcerias que envolvam fornecedores, consumidores e funcionários (KANTER, 1990).

2.2 O Laboratório de Gestão Simulada

Acredita-se que surtiu há 3000 a.C, segundo Sauaia (1995). Era uma simulação de guerra “Whei-Hai” na China, e como um jogo “Chaturanga” na Índia. A tecnologia foi aprimorada para o jogo “New Kriegspiel”, em 1978, e evoluiu para “Jogos Empresariais”, como é caracterizado atualmente.

Os jogos de empresas podem ser inseridos no campo do aprendizado. Destarte, os autores classificaram as diferentes abordagens e processos do aprendizado. A “aprendizagem vivencial” é entendida neste escopo da educação, como um subconjunto de métodos, técnicas e práticas utilizado no processo de “aprender Fazendo”. Sob este aspecto, os jogos de empresas também são denominados de Laboratório de Gestão Empresarial quando integram um simulador, o jogo de empresas e a pesquisa experimental. (SAUAIA, 1995).

Os exercícios vivenciais são identificados pelo esforço interativo entre aluno e professor, relacionando ao conteúdo gerido no curso de Administração, com características de viabilidade e incerteza. Desta forma, ocorre aprendizagem comprovada nas experiências dos jogos de empresas (WASHBUSH; GOSENPUD, 1994).

No Brasil, o simulador começou a ser utilizado na década de 70, com a importação de jogos norte-americanos. Com o passar dos anos, aliando-se o feedback dos participantes ao aprendizado dos instrutores, iniciou-se o desenvolvimento de jogos nacionalmente, de empresas nacionais (GOLDSCHMIDT, 1977).

Comentando com mais precisão sobre os objetivos dos jogos de empresas, Tanabe (1977) foca três objetivos principais, partindo de um caráter acadêmico: treinamento, didático e pesquisa. Respectivamente, o objetivo de treinamento relaciona-se com o desenvolvimento de habilidades para a tomada de decisão. O didático, a transmissão de conhecimentos específicos a partir da prática experimental. Por fim, o objetivo de pesquisa, com a descoberta de soluções para problemas empresariais.

Já para Sauaia (1989), como já foi explicado, o jogo é uma técnica vivencial em que o centro das atenções são os grupos de participantes, que geram motivação. Ele também ressalta três objetivos gerais dos jogos de empresas, focando nos benefícios que são extraídos pelas pessoas envolvidas no jogo em função da sua aplicação: aumento do conhecimento,

desenvolvimento de habilidades e fixação de atitudes. Respectivamente, o aumento de conhecimento se dá pela aquisição de novos conhecimentos, visto que, no ambiente do jogo, para sua contextualização, são necessários esforços dos participantes para resolver problemas que eventualmente possam aparecer. Também o jogo resgata conhecimentos anteriormente adquiridos que é facilitado por meio da vivência. O desenvolvimento de habilidades se dá por meio da prática gerencial repetida. A fixação de atitudes, se dá pela transposição da aprendizagem que é propiciada pelas situações fictícias do jogo, inseridos no cenário simulado, para o ambiente real.

Outros pensadores também classificam os objetivos dos jogos de empresas de forma semelhante ao de Sauaia. “O objetivo dos jogos de empresas [...] é a reprodução da realidade de forma simplificada”. Desta forma, busca: desenvolver habilidades, ampliar conhecimento, identificar soluções (FERREIRA, 2000).

Desenvolver Habilidades: Planejar, negociar, liderar, organizar, administrar o tempo e recursos, elaborar estratégia, administrar finanças, empreender ideias, entre outras.

Ampliar Conhecimento: Promover, através da simulação, a integração do conhecimento científico com a vivência empresarial, ampliando assim o conhecimento dos participantes.

Identificar Soluções: Frente aos problemas propostos, identificar as soluções mais adequadas. (FERREIRA, 2000).

Para alcançar tais objetivos, alguns autores trabalharam sobre quais as características que levariam ao sucesso da simulação. Johnsson (2001) descreve algumas delas: possibilidade de modelar a realidade da empresa, papéis claros, condições para que o jogo seja atrativo e envolvente e regras claras. Papéis claros significam que os jogos devem ser estruturados perante a função de cada participante, funções estas que serão dadas pelo instrutor ou negociadas dentro do grupo em questão. Condições para que o jogo seja atrativo e envolvente são possíveis de se alcançar quando o instrutor apresenta o jogo procurando passar ânimo, com tom de voz adequado e olhando ativamente para os grupos. Sem a devida participação de um orientador, que passe confiança, que esteja disponível para posteriores soluções de dúvidas, o jogo acaba por perder a graça, fica desinteressante. Por fim, as regras claras, que também são responsabilidade do orientador, por passar regras que sejam acessíveis, onde todas as permissões e proibições são perfeitamente entendidas.

Apesar de sua constituição tardia, os jogos de empresa tem evoluído de uma condição “limitada” de atividade extracurricular para um papel de destaque nos cursos de Administração, como atividades regulares nas estruturas curriculares das IES. Eles desenvolvem o aprendizado dos participantes a partir da geração de ambientes interativos, onde as decisões tomadas irão afetar não somente a próxima etapa como o resultado geral final do jogo. Pode até mesmo ruir todo um projeto. Em contrapartida podem, também, elevar o grupo em questão a outro nível de sucesso, levando a organização simulada a liderança de todo o jogo (LACRUZ, 2004).

3. Problema de Pesquisa

Durante a disciplina de Laboratório de Gestão Organizacional Simulada I (LAGOS I – T1 a T4), onde se simula um ambiente de mercado o qual estão inseridas empresas (indústrias e atacados) que precisam negociar entre si a fim de atingirem seus respectivos objetivos, os diretores da empresa Volpe Atacadista S.A. encontraram inúmeras dificuldades, como por exemplo, pouco poder de barganha junto a fornecedores, inflação elevada do custo das mercadorias (ainda que o volume de compra aumentasse de uma rodada para a outra), dentre

outras questões que geravam impasses durante cada rodada de negociação. Assim sendo, na disciplina de Laboratório de Gestão Organizacional Simulada II (LAGOS II – T5 a T12), surgiu a necessidade de se estreitar os laços no relacionamento com o fornecedor e, para tanto, surgiu uma parceria/aliança estratégica que visava atingir o objetivo de ambas as empresas ao longo dos períodos, no intuito de que esta fosse benéfica e duradoura. Portanto, chega-se ao seguinte questionamento: em que medida o estabelecimento de uma parceria/aliança estratégica dentro do ambiente de Gestão Simulada, entre empresa e fornecedor, impacta os resultados da empresa se comparado ao momento em que não havia tal acordo?

4. Metodologia

A natureza da pesquisa em questão é exploratória, por ser uma pesquisa bastante específica, assumindo a forma de um estudo de caso, visto que trata os resultados alcançados de uma única empresa, também se caracteriza por uma pesquisa documental, pelo fato de que são analisados documentos como referências para se chegar aos dados e informações. As variáveis são consideradas dependentes, pois neste caso, utilizamos a observação anterior e posterior a um fato e submetemos os dados a uma comparação. Para obter consonância com outras fontes, que darão base e confirmação teóricas ao assunto abordado, foi realizada a pesquisa bibliográfica.

Para se chegar ao objetivo da pesquisa, foi feita uma análise das amostras já citadas, por meio da técnica de comparação ao longo dos períodos, como, por exemplo, o confronto dos índices de variação dos custos de mercadoria no decorrer das rodadas.

5. Descrição do Experimento

Primeiramente, foi realizada uma pesquisa a respeito dos temas “Parcerias” e “Alianças Estratégicas”, analisando seus principais benefícios e melhor maneira de executá-las; e “Laboratório de Gestão Simulada”, definindo objetivos e características inerentes aos jogos de empresa.

Visto que o projeto de pesquisa tratará de analisar o desempenho de uma empresa dentro do ambiente de gestão simulada, será feita a análise dos relatórios interno e externo da empresa Volpe Atacadista S.A., antes e depois do estabelecimento da parceria/aliança estratégica em questão, verificando se ocorreram mudanças, sendo positivas ou negativas, ou se o cenário não se alterou.

6. Análise dos Resultados

Para que esta etapa fosse possível, foram coletados relatórios financeiros e setoriais da empresa Volpe Atacadista S.A., como Demonstração do Resultado do Exercício (DRE), Balanço Patrimonial, Análise de Custos e Análise de Mercado, a fim de se realizar a comparação de indicadores de desempenho nos períodos anterior e posterior ao estabelecimento da parceria em questão, que se consolida após o trimestre quatro (4) e no momento imediato do trimestre cinco (5), com a indústria Garrafa Tec S.A.

6.1. Variação Média do Custo do Produto Vendido

Um dos principais problemas enfrentados durante as rodadas de negociações era a variação dos preços, um fato que implicava em inúmeras discordâncias entre as partes. Para que fosse feita a análise, foi calculado a média (já que haviam 3 produtos no mercado) de variação dos preços dos produtos comprados, de uma rodada em relação às anteriores. Esta análise foi feita antes e depois da parceria ser concretizada. Após isso, chegou-se a média de variação antes e depois do estabelecimento da união entre as empresas.

Variação Média de Preços	
T1	Não houve
T2	9,26%
T3	21,53%
T4	5,18%
T5	-1,52%
T6	9,59%
T7	-0,26%
T8	4,44%
T9	-6,17%
T10	-8,71%
T11	-3,52%
T12	11,78%

Tabela 1. Variação Média do CPV a Cada Rodada

Média da Variação Antes da Parceria	11,99%
Média da Variação Após a Parceria	0,70%

Tabela 2. Variação Média do CPV Antes e Depois da Parceria

6.2. Variação Média do Preço de Venda do Produto

A fim de manter as margens de contribuição desejadas, fez-se necessário acompanhar o aumento do custo das mercadorias adquiridas, elevando também o preço de venda final dos produtos da empresa Volpe Atacadista S.A. para o varejo. O cálculo da média das variações dos preços de vendas, entre as rodadas e também antes e depois da parceria estabelecida, se deu da mesma forma que o subtópico anterior.

Variação Média de Preços	
T1	Não houve
T2	13,10%
T3	27,54%
T4	12,04%
T5	-10,67%
T6	15,64%
T7	-1,53%
T8	0,38%
T9	-1,53%
T10	-5,34%
T11	1,48%
T12	7,80%

Tabela 3. Variação Média do Preço de Venda a Cada Rodada

Média da Variação Antes da Parceria	17,56%
Média da Variação Após a Parceria	0,78%

Tabela 4. Variação Média do Preço de Venda Antes e Depois da Parceria

6.3. Participação de Mercado e Volume de Venda

Pode-se perceber que durante a disciplina de Laboratório de Gestão Simulada Organizacional I (T1 a T4), as indústrias fornecedoras se mostraram bastante temerosas quanto à compra de muitas máquinas para a produção de seus produtos e, portanto, o volume disponível às empresas atacadistas foi muito reduzido. Já na disciplina de Laboratório de Gestão Organizacional Simulada II (T5 a T8), a estratégia utilizada, sendo esta agressiva ou conservadora, foi de fundamental importância na contribuição para o sucesso ou fracasso, tanto das indústrias quanto dos atacados.

As tabelas a seguir indicam, antes e depois da parceria, o total de unidades vendidas ao longo dos períodos, o percentual de mercado para cada produto de cada empresa atacadista e também a média de unidades vendidas por rodada de cada empresa, pelo fato de que o período anterior à parceria se deu em quatro (4) rodadas e o posterior se deu em oito (8).

Vale salientar que o foco da empresa Volpe Atacadista S.A. foi o produto Ômega e a concentração de esforços se deu para alcançar a liderança de mercado com este produto.

Empresa	TOTAL (Unidades)			Parte de Mercado (%)			Média de venda por Rodada (Unidades)		
	ALFA	BETA	OMEGA	ALFA	BETA	OMEGA	ALFA	BETA	OMEGA
Atacado 1	1.900	21.303	33	18%	30%	0%	475	5.326	8
Atacado 2	5.990	22.468	2.995	57%	32%	41%	1.498	5.617	749
Volpe Atacadista S.A.	2.597	26.468	4.330	25%	38%	59%	649	6.617	1.083
Total:	10.487	70.239	7.358						

Tabela 5. Análise de Mercado (Lagos 1 – Período de T1 a T4)

	TOTAL (Unidades)			Parte de Mercado (%)			Média de venda por Rodada (Unidades)		
	ALFA	BETA	OMEGA	ALFA	BETA	OMEGA	ALFA	BETA	OMEGA
Atacado 1	41.798	157.149	174.789	43%	20%	27%	5.225	19.644	21.849
Atacado 2	36.369	344.085	114.723	37%	45%	18%	4.546	43.011	14.340
Volpe Atacadista S.A.	19.463	268.578	363.985	20%	35%	56%	2.433	33.572	45.498
Total	97.630	769.812	653.497						

Tabela 6. Análise de Mercado (Lagos 2 – Período de T5 a T12)

6.4. Faturamento

Na tabela e no gráfico a seguir, que indicam o faturamento da empresa Volpe Atacadista S.A. ao longo dos períodos, pode-se perceber a estratégia agressiva adotada por essa aliança estratégica, que visava dominar o mercado interno e assim conseguir a consolidação de ambas as empresas como referência.

Período	Faturamento
T1	R\$ 6.466.760,00
T2	R\$ 11.381.000,00
T3	R\$ 22.537.600,00
T4	R\$ 32.750.000,00
T5	R\$ 22.299.200,00
T6	R\$ 49.817.760,00
T7	R\$ 72.384.375,00
T8	R\$ 95.630.000,00
T9	R\$ 155.790.000,00
T10	R\$ 242.256.950,00
T11	R\$ 420.912.774,00
T12	R\$ 724.236.000,00



Tabela 7. Faturamento trimestral

Figura 1. Gráfico do Faturamento em Cada Trimestre

6.5. Indicadores de Desempenho

Para que a formação de tal aliança estratégica fosse analisada de forma profunda, foram analisados alguns indicadores financeiros de desempenho, tais como: (1) Giro do Ativo: indica a eficiência da empresa em gerar receita através de seus ativos; (2) Prazo Médio de Recebimento: significa a política de concessão de crédito e política de cobrança da empresa; (3) Prazo de Pagamento: mostra a capacidade da empresa em negociações a fim de obtenção de crédito junto a fornecedores; (4) Liquidez Corrente: é a capacidade da empresa em saldar suas obrigações, indicando se esta é solvente ou insolvente; (5) Liquidez Seca: também indica a capacidade da empresa em saldar suas obrigações, mas desconsiderando seus estoques, já que estes levam tempo para serem vendidos, portanto é um índice mais seguro e conservador; (6) Endividamento Geral: mede a proporção dos ativos totais financiada pelos credores da empresa, como bancos e fornecedores; (7) Participação de Capital de Terceiros: revela a proporção financiada por credores nas operações em relação ao capital próprio (patrimônio líquido) da empresa; (8) Margem de Lucro Bruto: mede a porcentagem de cada unidade monetária de vendas que resta após o pagamento do custo dos produtos vendidos; (9) Lucro Operacional: mede a porcentagem de cada unidade monetária de vendas que resta após o pagamento do custo dos produtos vendidos e após o pagamento das despesas operacionais; (10) Lucro Líquido: mede a porcentagem de cada unidade monetária de vendas que resta após o pagamento do custo dos produtos vendidos, após o pagamento das despesas operacionais e após o pagamento de juros e impostos.

Categoria	Índice	Trimestre				Média dos Índices (Antes da Parceria)
		T1	T2	T3	T4	
Atividade	Giro do Ativo	1,15	1,20	1,20	1,59	1,29
	Prazo Médio de Recebimento	60	60	60	30	-
	Prazo Médio de Pagamento	60	60	60	30	-
Liquidez	Corrente	1,59	1,61	1,65	1,71	1,64
	Seca	1,59	1,61	1,65	1,71	1,64
Estrutura de Capital	Endividamento Geral	89,60%	77,35%	67,97%	64,82%	74,94%
	Participação de Capital de Terceiros	861,16%	341,44%	212,24%	184,24%	399,77%
Rentabilidade	Margem de Lucro Bruto	17,42%	22,37%	24,04%	28,09%	22,98%
	Margem de Lucro Operacional	2,05%	13,96%	17,25%	21,95%	13,80%
	Margem Líquida	1,35%	13,66%	17,18%	9,22%	10,35%

Tabela 8. Índices Financeiros (T1 a T4)

Categoria	Índice	Trimestre								Média dos Índices Depois da Parceria)
		T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11	T12	
Atividade	Giro do Ativo	0,93	1,05	1,23	1,19	1,27	1,21	1,15	1,19	1,15
	Prazo Médio de Recebimento	60	60	60	60	60	60	60	60	-
	Prazo Médio de Pagamento	60	60	60	60	60	60	60	60	-
Liquidez	Corrente	1,66	1,53	1,84	1,33	1,57	1,69	1,84	1,47	1,62
	Seca	1,19	1,06	1,84	1,33	1,57	1,69	1,84	1,43	1,49
Estrutura de Capital	Endividamento Geral	65,08%	67,95%	56,20%	76,60%	64,36%	59,67%	54,40%	67,89%	64,02%
	Participação de Capital de Terceiros	186,40%	212,03%	128,31%	327,38%	180,56%	147,94%	119,28%	211,49%	189,17%
Rentabilidade	Margem de Lucro Bruto	20,09%	23,83%	24,14%	21%	24,96%	26,81%	30,45%	28,69%	25,00%
	Margem de Lucro Operacional	10,55%	13,90%	14,93%	11,78%	17,11%	19,23%	22,72%	19,41%	16,20%
	Margem Líquida	10,95%	13,86%	14,53%	1,10%	17,22%	19,32%	22,82%	5,38%	13,15%

Tabela 9. Índices Financeiros (T5 a T8)

6.6. Caixa e Patrimônio Líquido

As tabelas e gráficos a seguir indicam o volume de caixa e a evolução do patrimônio líquido no decorrer dos períodos. Isto mostra que a empresa conseguiu se estruturar. No entanto, é importante ressaltar que, pelo fato do volume das vendas se tornar cada vez mais alto, assim como as entradas de caixa, a gestão da empresa Volpe Atacadista S.A. encontrou algumas dificuldades, como por exemplo, manter um índice de Retorno sobre Patrimônio (ROE) elevado como o desejado.

Período	Caixa	
T1	R\$	1.336.481,00
T2	R\$	1.870.256,00
T3	R\$	3.752.328,00
T4	R\$	9.646.447,00
T5	R\$	2.200.999,00
T6	-R\$	3.288.704,00
T7	R\$	10.580.729,00
T8	R\$	16.726.326,00
T9	R\$	18.632.845,00
T10	R\$	37.980.273,00
T11	R\$	84.293.197,00
T12	R\$	107.122.759,00

Tabela 10. Caixa em cada trimestre



Figura 2. Gráfico do Caixa em Cada Trimestre

Período	Patrimônio Líquido	
T1	R\$	587.588,00
T2	R\$	2.142.423,00
T3	R\$	6.013.674,00
T4	R\$	7.234.536,00
T5	R\$	8.346.399,00
T6	R\$	15.251.870,00
T7	R\$	25.769.646,00
T8	R\$	18.831.002,00
T9	R\$	43.659.512,00
T10	R\$	80.457.474,00
T11	R\$	166.410.307,00
T12	R\$	195.343.550,00

Tabela 11. Patrimônio Líquido a cada Trimestre

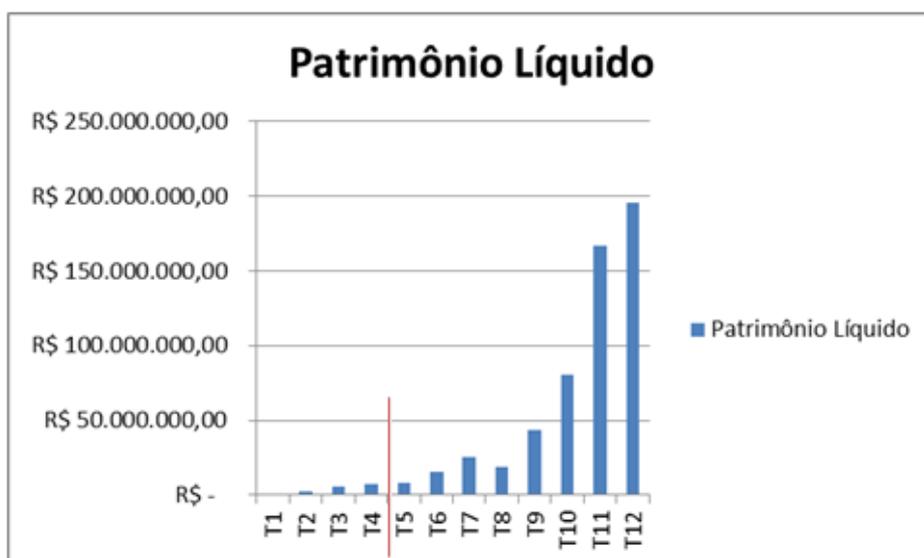


Figura 3. Gráfico do Patrimônio Líquido em Cada Trimestre

7. Limitações do Estudo

Algumas limitações foram encontradas durante o presente estudo, dentre elas, pode-se destacar que alguns fatos foram concomitantes com a evolução dos resultados e crescimento da empresa após a implementação da aliança estratégica, como por exemplo, a ampliação da demanda de forma exponencial. Desta forma, era previsível a necessidade de grandes quantidades dos produtos no mercado.

Outra limitação do estudo foi que não houve a possibilidade, devido a (1) tempo hábil e (2) não ser de conhecimento outra aliança estratégica formada dentro da mesma turma da disciplina, para que fosse elaborado um estudo mais amplo, que pudesse abranger mais empresas. Ou, ao menos, uma análise dos resultados acerca da fornecedora parceira como forma de complemento.

Apesar dos resultados positivos alcançados ao longo do período, foi um grande desafio, perante os diretores da empresa, lidar com os altos valores nas entradas de caixa e aumento do patrimônio líquido. Esses altos valores acabam por diminuir alguns indicadores, como o giro do ativo, o retorno sobre o patrimônio líquido, entre outros que mostram o desempenho da empresa. Não foi encontrada uma forma eficiente de se destinar o dinheiro acumulado, devido ao limite de aproximadamente R\$ 10 milhões para a distribuição de dividendos, já que não foi elaborado nenhum projeto para que este fosse aumentado. Uma medida poderia ser o pagamento das compras em 30 dias que reduziria o valor do caixa, no entanto, esta alternativa, caso não fosse vendida determinada quantidade de produto ao mercado, poderia trazer complicações inversas ao caixa, ou seja, a falta do dinheiro.

8. Conclusões do Estudo

Foi possível notar, por meio dos dados informados, que o momento de negociação de preços e quantidades dos produtos, que anteriormente era conturbado, apresentou evolução no relacionamento entre as partes, podendo-se notar a média da variação do custo do produto vendido de uma rodada para a outra, anterior (11,99%) e posterior (0,70%) a parceria, que também refletiram na variação do preço de venda final do atacado ao varejo, anterior (17,56%) e posterior (0,78%) tal acordo. Este fato permitiu uma maior estabilização dos preços, variando, na maioria das vezes, somente de acordo com a inflação do período.

Outro fato que corrobora com as afirmações feitas acima é a postura agressiva adotada, após a formação desta aliança estratégica, que fez com que a empresa Garrafa Tec S.A. adquirisse grandes quantidades de maquinário, proporcionando um notável aumento no volume de produção fornecido à empresa Volpe Atacadista S.A., permitindo alcançar grande parte do mercado interno. Desta forma, pode-se destacar a evolução da quantidade vendida, o percentual de mercado alcançado e a média de unidades vendidas por rodada. Em decorrência disso, pode-se notar um aumento do faturamento da empresa, principalmente no ano de 2018 (T9 a T12) que ultrapassou o valor de R\$ 1 Bilhão.

Alguns indicadores financeiros, como as margens de lucro bruto, operacional e líquido indicam uma melhora nas negociações e também nos esforços dos diretores para a geração de riqueza para a empresa. Para finalizar, os valores obtidos de caixa e patrimônio líquido mostraram um grande crescimento da empresa, que conseguiu se consolidar no mercado e mostrar uma postura sólida.

Portanto, por meio do presente artigo e dos dados estudados, chega-se a conclusão final, ainda que com as limitações já ditas anteriormente, que a formação de uma aliança estratégica entre indústria (fornecedor) e atacadista (a empresa estudada) trouxe resultados positivos, que permitiram crescimento e maior estruturação da organização.

9. Referências

BASTOS, C. E. **Atributos de parcerias de sucesso em cadeias de suprimentos:** um estudo de caso na relação fabricante-fornecedor na indústria aeronáutica. Tese (Doutorado)-Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

FERREIRA, J. A. **Jogos de empresas:** modelo para aplicação prática no ensino de custos e administração do capital de giro em pequenas e médias empresas industriais. Dissertação (Mestrado)- Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2000.

- GARAI, G. Leveraging the rewards of strategic alliances. **Journal of Business Strategy**, 1999.
- GARRETTE, B.; DUSSAUGE, P. **Strategie aliansów na rynku**. Poltekst, 1996.
- GOLDSCHMIDT, P. C. Simulação e jogo de empresas. **Revista de Administração de Empresas**, v. 17, n. 3, p. 43-46, 1977.
- HAGEDOORN, J.; NARULA, R. Choosing organizational modes of strategic technology partnering: international and sectoral differences. **Journal of international business studies**, p. 265-284, 1996.
- JOHNSON, M. E. Aplicação de jogos de empresas e o aprendizado do processo de gestão empresarial. Dissertação (Mestrado)- Centro Sócio-Econômico, Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2001.
- KANTER, R. M. When giants learn cooperative strategies. **Planning Review**, v.18, n.1, 1990.
- LACRUZ, A. J. Jogos de empresas: considerações teóricas. **Caderno de pesquisas em administração**, v. 11, n. 4, p. 93-109, 2004.
- LORANGE, P.; ROOS, J. **Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução**. São Paulo: Atlas, 1996.
- PORTER, M. E.; MILLAR, V. E. **How information gives you competitive advantage**. 1985.
- ROCHA, W.; BORINELLI, M. L. Análise estratégica de cadeia de valor: um estudo exploratório do segmento indústria-varejo. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, n. 7, 2007.
- SAUAIA, A. C. A. Jogos de empresas: tecnologia e aplicação. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v. 32, p. 13-27, 1989.
- _____. **Satisfação e aprendizagem em jogos de empresas: contribuições para a educação gerencial**. Tese (Doutorado)- Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995.
- _____. **Laboratório de gestão: simulador organizacional, jogo de empresas e pesquisa aplicada**. Editora Manole, 2013.
- TANABE, M. **Jogos de Empresas**. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1977.
- TEECE, D. J. Competition, cooperation, and innovation: Organizational arrangements for regimes of rapid technological progress. **Journal of economic behavior & organization**, v. 18, n. 1, p. 1-25, 1992.
- WASHBUSH, J.; GOSENPUD, J. Simulation performance and learning revisited. **Development in Business Simulation & Experiential Exercises**, v. 21, 1994.