

## Comakership: desenvolvimento de parceria entre fornecedor e cliente no ambiente de gestão simulada

**Gabriela Brunelli Freire**

(Discente em Administração/UFF) E-mail: gbfreire@id.uff.br

**Lara Carreiro da Matta**

(Discente em Administração/UFF) E-mail: laracarreiro@id.uff.br

### Resumo

*A competitividade torna cada vez mais imperativa a necessidade das empresas de desenvolver relacionamentos de parcerias com seus fornecedores, abandonando a visão de adversário que se tinha tradicionalmente, a fim de se conseguir maior competitividade e melhorar a relação com os clientes com base no oferecimento de melhores produtos e condições. Com base neste cenário, o objetivo do presente artigo consiste em analisar a importância e os efeitos da aplicação do comakership, que se traduz em parceria em grau elevado, no desempenho de uma indústria em um ambiente de gestão simulada. No que se refere ao método, trata-se de uma pesquisa qualitativa, exploratória, com procedimentos técnicos baseados em um modelo híbrido que se utiliza de pesquisa documental e estudo de caso, o que viabiliza a avaliação e comparação de desempenho sob a perspectiva de antes e depois da aplicação do comakership em um jogo de empresas.*

**Palavras-chave:** Fornecedores; Parceria; Comakership; Jogo de empresas.

### 1. Introdução

Nos últimos anos as estratégias das empresas têm se modificado bastante, e isso se deve a uma evolução natural necessária para se ajustar às mudanças ocorridas no mercado que está cada vez mais exigente e competitivo (CORSO et al. 2005).

Para Gorender (1997) o processo de globalização junto à revolução tecnológica provocaram alterações significativas no contexto em que atuam as organizações, sendo esta nomenclatura apenas uma nova maneira de nomear o antigo fenômeno da internacionalização ou de criação do mercado mundial que se originou com o capitalismo.

Este fenômeno proporcionou o acesso a uma vasta gama de informações, tipos de produtos, fornecedores, tecnologias e estilos de processos de diversos lugares, o que abre um leque de opções tangíveis aos gestores das organizações, e, em contrapartida, também propiciou o aumento na competitividade, levando os administradores a ter uma visão cada vez mais estratégica e inovadora, tendo como base e exemplo empresas ao redor de todo o globo.

Essa visão também é compartilhada por Deluiz (2017) ao apresentar que com o acirramento da competição, o processo de globalização obrigou as empresas a buscar estratégias que propiciem ganhos de produtividade por meio da racionalização dos processos produtivos.

Outra questão relevante no que tange ao contexto de mercado dos dias atuais são as constantes mudanças apresentadas neste cenário, tornando necessária, segundo Nascimento (2016), a utilização de modelos e processos de gestão que possibilitem as partes interessadas o acesso a informações, tanto estratégicas quanto voltadas ao negócio.

De acordo com Centenaro e Laimer (2017) na busca pela obtenção de desempenho superior ao dos concorrentes, as relações de cooperação interorganizacional possibilitam vantagens que vão desde a divisão de custos à criação e renovação de conhecimentos, consagrando-se assim como importante ferramenta estratégica para as empresas. Marins e Pasqual (2012) vão além ao discorrerem sobre cooperação ao destacarem a figura do fornecedor neste processo, afirmando que neste cenário competitivo, as intenções das empresas a fim de adquirir vantagem competitiva podem estar relacionadas ao estreitamento dos laços de parceria entre cliente e fornecedor.

O nível de desempenho que as indústrias precisam apresentar para atender as exigências do mercado requer que os fornecedores contribuam de forma, no mínimo, equivalente. Para isso, estes fornecedores não podem atuar em um ambiente de incertezas, e a implantação do *comakership* é justamente a estratégia necessária para criar um ambiente mais seguro, em que os relacionamentos se tornam de longo prazo e a natureza da negociação se modifica, à medida que preços se tornam questões de discussão aberta visando o alcance do objetivo comum de reduzir os elementos de custo que compõem os preços finais (BEVAN, 1987).

Com relação a esta temática, Kotler (2000) apresenta que “as empresas inteligentes tentam desenvolver confiança e relacionamentos “ganha-ganha” a longo prazo com os consumidores, distribuidores, revendedores e fornecedores”, pois tal relacionamento tende a beneficiar todos os envolvidos no processo. Os conceitos de vantagens mútuas e confiança elucidados por Kotler são também ideias centrais do relacionamento do tipo *comakership*, que se traduz como nível de parceria elevado entre cliente e fornecedor, e se apresenta como alternativa eficaz para melhoria do desempenho organizacional.

Sendo assim, com base na conjuntura apresentada, pode-se inferir que as empresas precisam inovar em suas estratégias, e entre as opções disponíveis destaca-se o desenvolvimento de bom relacionamento com o fornecedor, visto que este pode ser um fator crítico de sucesso no desempenho organizacional. Compreendendo o papel do fornecedor no contexto de uma empresa é possível trabalhar soluções que possibilitem redução de custos, aumento na qualidade e confiabilidade dos prazos.

O presente artigo consiste na aplicação de um projeto *comakership* em uma empresa criada em um jogo de empresas. Estes jogos são definidos como abstrações matemáticas simplificadas de situações relacionadas e muito similares ao mundo dos negócios. Desta forma, os participantes do jogo administram a empresa como um todo ou parte dela por meio de rodadas de decisão sequenciais, assumindo papéis de gestão nas diversas áreas de administração (SANTOS, 2003).

O objetivo principal deste estudo consiste em analisar a importância e os efeitos gerados pela aplicação do *comakership* no desempenho organizacional de uma indústria criada em um ambiente de gestão simulada, com base na análise dos resultados das rodadas do jogo de empresas utilizada na disciplina Laboratório de Gestão Simulada II, no curso de administração da Universidade Federal Fluminense.

## 2. Referencial teórico

### 2.1 Parceria Interorganizacional

De acordo com Corso et al. (2005), os anos 90 foram chamados de “Era da competitividade”, em que o cenário de globalização dos mercados, bem como a postura de competitividade instaurada, obrigavam as empresas a buscarem relações mais sólidas com seus fornecedores, que passaram a ser vistos como parceiros. Os autores afirmam ainda que este modelo de parceria entre clientes e fornecedores “tem caracterizado as configurações competitivas vitoriosas em praticamente todos os setores da atividade industrial”.

Em conformidade com essa mudança de paradigma ocorrida, a visão que as empresas e os gestores tinham do fornecedor enquanto adversário também se modificou significativamente, e isso se deve a necessidade de estabelecer alianças estratégicas e relacionamentos consistentes para ganhar competitividade, e, em alguns casos, até mesmo assegurar a sobrevivência no mercado.

Martins e Campos (2003) expõem que, no passado, as relações entre clientes e fornecedores eram de curto prazo, e com contato mínimo entre os envolvidos, e que hoje isso é cada vez menos frequente.

No que concerne à conceituação do termo, Gontijo et al. (2010) definem parceria como relação em que os interesses convergentes mútuos são predominantes na busca de determinados objetivos, em que a interação entre as partes se dá por um regime de forte cooperação baseado na confiança.

Uma definição complementar à apresentada e que também elucida as ideias de confiabilidade e de propósitos consonantes é encontrada no trabalho de Martins e Campos (2003), ao afirmarem que se chama de parcerias as relações em que clientes e fornecedores buscam desenvolver um clima de confiança mútua, em que ambos saiam ganhando.

No que se refere ao alcance da formação dessas parcerias, Martins e Pasqual (2012) apresentam que a definição clara dos objetivos, a responsabilidade, a cooperação, fornecimento de informações e o nível elevado de profissionalização são condições fundamentais para a obtenção de uma parceria eficaz com os fornecedores.

O ideal seria que todas as empresas conseguissem alcançar o mais elevado nível de parceria e bom relacionamento com seus fornecedores, contudo, nem sempre isso é viável devido a fatores como a visão do fornecedor enquanto concorrente e ao foco na obtenção de bons resultados individuais, sem considerar os demais envolvidos no processo.

No que tange as iniciativas em prol da consolidação de parcerias, Gontijo et al. (2010) expõem que estas podem ser realizadas em graus distintos de intensidade e que a referida cooperação beneficia não somente as organizações, mas também o cliente final, que, como consequência, recebe um produto de qualidade superior.

De acordo com esta visão, é possível inferir que o desenvolvimento de parcerias pode beneficiar diversos elos da cadeia de suprimentos, por exemplo, uma vez que há integração desde o fornecedor, passando pelas organizações enquanto clientes, chegando até os consumidores finais, que recebem produtos de qualidade superior, o que justifica a crescente atenção que este tema tem recebido ao longo dos anos.

## 2.2 Relacionamentos Fornecedor/Cliente – *Comakership*

Diante do contexto de busca por vantagem competitiva e da necessidade de formar parcerias e alianças estratégicas, o *comakership* se apresenta como solução ideal para a construção de um relacionamento favorável com o fornecedor que modifique o antigo panorama de ganhos unilaterais.

De forma resumida, a ideia central do conceito de *Comakership* consiste em trabalhar de forma conjunta visando alcançar um objetivo comum, com base no princípio de que cada parte pode alcançar mais benefícios ao cooperar do que buscando o interesse próprio, sem considerar as consequências e os custos decorrentes dessa postura ao demais envolvidos (BEVAN, 1987).

Outra definição de *comakership* é a apresentada por Martins e Campos (2003), que afirmam que este tipo de relacionamento consiste em um nível de parceria em grau elevado de evolução, que se traduz em conceitos de confiança mútua, fornecimento com qualidade assegurada e participação, formando assim o tripé desse tipo de relação.

Uma visão muito similar e que complementa a ideia elucidada pelos autores supracitados é exposta por Gontijo et al. (2010), que definem *comakership* como forma evoluída de relacionamento entre clientes e fornecedores, que se dá por meio de uma visão integrada da cadeia de suprimentos, abordando aspectos que vão desde as políticas e aspectos operacionais até a avaliação e escolha propriamente dita dos fornecedores, promovendo a competitividade da cadeia como um todo.

Martins e Laugeni (2006, p.294) ratificam os argumentos das visões apresentadas ao afirmarem que o relacionamento entre clientes e fornecedores é desenvolvido a partir de uma atuação do cliente sobre seus fornecedores, com o intuito de atingir um grau de confiança mútua que até então não existia, o que gera vantagens para todos os participantes.

Além disso, no que concerne à temática de parcerias e desenvolvimento de melhores relacionamentos com fornecedores, também é encontrado na literatura o conceito de *comaker*, que difere ao de *comakership* em relação aos níveis de relações estabelecidas. Gontijo et al. (2010), apresentam a conceituação e as diferenças entre os termos *comaker* e *comakership*, sendo o primeiro aplicado aos casos em que há elevado grau de cooperação ao longo da cadeia produtiva, e o segundo associado a formas evoluídas de relacionamento entre clientes e fornecedores que se dão por uma visão integrada de toda a cadeia de suprimentos.

Os autores Martins e Laugeni (2006), definem a evolução do relacionamento fornecedor-cliente em 4 fases, sendo elas:

1) Abordagem convencional: Dá-se prioridade ao preço. Relacionamento de adversários; quem pode mais impõe suas condições. Desconfiança quanto à qualidade. Inspeção 100% nos recebimentos;

2) Melhoria da qualidade: Dá-se prioridade à qualidade do produto. Início de um relacionamento mais duradouro, com o nascimento de certa confiança recíproca. Reduz-se o número de fornecedores, eliminando-se previamente aqueles que não têm qualidade. É um primeiro estágio do tipo *comaker*;

3) Integração operacional: Dá-se prioridade ao controle dos processos, levando-se em conta sua capacidade. Já surge uma participação do fornecedor no projeto do produto (*co-design*) e do processo. O cliente e o fornecedor fazem investimentos comuns em pesquisa e desenvolvimento, com o cliente muitas vezes financiando programas de melhoria da qualidade dos fornecedores, para que estes implantem sistemas de garantia da qualidade. É um passo além no relacionamento *comaker*;

4) Integração estratégica: Já é uma parceria nos negócios. Gerenciamento comum dos procedimentos dos negócios, incluindo o desenvolvimento de produtos e processos, engenharia simultânea, desdobramento da função qualidade (QFD), fornecimento sincronizado e qualidade assegurada. Tem-se, nesse caso, o relacionamento do tipo *comakership*.

Bevan (1987) expõe que dentre as razões pelas quais as empresas optam por adotar relações *comakership*, pode-se destacar: a) fortes ameaças da concorrência ou declínio de participação no mercado que evidencie problemas que exijam mudanças forçadas; b) novas iniciativas, como programas de melhoria da qualidade ou *just-in-time*, que demandem relacionamentos com melhor comunicação e compartilhamento de problemas com parceiros; e, por fim, o desejo de adotar medidas preventivas a fim de evitar que a gestão apenas reaja às adversidades com métodos emergenciais.

Isso posto, tem-se que, independente de qual razão motive as organizações a buscarem a implantação do *comakership*, a evolução nos relacionamentos com fornecedores, mesmo quando alcançada em níveis mais baixos, proporciona melhorias significativas para todas as partes envolvidas nos processos, uma vez melhores resultados são alcançados quando se

trabalha de forma conjunta em prol de um objetivo comum, conforme as premissas deste tipo de projeto.

### 2.3 Jogos de empresas como ambiente de pesquisa

Os jogos de empresas surgiram nos Estados Unidos no ano de 1956 com o jogo Top Management Simulation. Os primeiros jogos de empresas apresentados consistiam em uma adaptação dos jogos já existentes na área militar, sendo convertidos para o ambiente empresarial (MENDES, 2000). Esta utilização dos jogos de empresas como ferramenta de ensino e aprendizagem em negócios iniciada na década de 50 tinha como finalidade treinar os executivos da área financeira (SANTOS, 2003).

Para Mendes (2000) os jogos de empresas podem ser definidos como técnica que manipula modelos representativos e simplificados da realidade empresarial por meio da utilização de simulação. O autor apresenta que este recurso é constituído de cenários que representam situações muito próximas às do cotidiano das empresas, propiciando o ensaio de estratégias e a compreensão de suas consequências e resultados antes de se tomar uma decisão definitiva.

Outra conceituação de jogos de empresas que apresenta seu funcionamento e delineamento é apresentada por Santos (2003), ao elucidar que os jogos de empresas são abstrações matemáticas simplificadas de situações relacionadas e similares ao universo dos negócios. Segundo o autor, neste ambiente, os participantes do jogo, seja individualmente ou em equipes, administram uma empresa simulada por meio das rodadas de decisões sequenciais. Os participantes, que são os alunos no caso de aplicação em disciplinas acadêmicas, podem assumir diversos papéis gerenciais ao definirem objetivos, metas, estratégias, e ao analisarem os resultados das decisões tomadas.

Quanto à análise dos resultados citada por Santos, identifica-se que esta é de grande relevância para a construção dos conhecimentos dos estudantes e compreensão de suas decisões na prática. Para Goldschmidt (1977), o jogo de empresas permite a simulação de diversos tipos de decisões e alternativas, propiciando condições efetivas para avaliação dos resultados provenientes de decisões distintas.

Com a chegada dos computadores e o advento da tecnologia os jogos de empresas alcançaram grande desenvolvimento, o que levou os professores a apostarem que esta técnica poderia permitir aos alunos simulações em um ambiente competitivo com alto nível de precisão (SCHAFRANSKI, 2002). Campos (2014) ratifica esta ideia ao afirmar que a utilização de jogos de empresas como disciplina tem sua importância baseada na possibilidade de contribuir para o estudo de como são tomadas as decisões organizacionais pelos integrantes das equipes, proporcionando maior noção da prática administrativa, o que reforça a relevância desta ferramenta no ambiente educacional e para realização de estudos a fim de gerar novos conhecimentos.

No que se refere às simulações utilizadas nos jogos de empresas, Oliveira (2009) indica que estas possuem como meta o processamento das decisões das equipes para gerar novos resultados das organizações simuladas. O autor indica ainda que os jogos de empresas possuem, no âmbito pedagógico, o objetivo de propiciar a compreensão dos princípios que regem os subsistemas da organização, e as relações destas com o ambiente simulado vivenciado na universidade.

Além disso, um conceito muito relevante relacionado aos jogos de empresas é exposto por Oliveira (2009) ao apresentar o Laboratório de Gestão enquanto metodologia educacional e de produção científica apoiada nos jogos de empresas. Este autor evidencia também que neste ambiente há condições que propiciam a elaboração de pesquisa com base nos resultados

produzidos pelo simulador, além de permitir a avaliação do comportamento dos tomadores de decisão bem como seu sucesso na aplicação de modelos de gestão.

Com base nos conceitos expostos, é possível inferir a importância e a funcionalidade do Laboratório de Gestão para o desenvolvimento de habilidades gerenciais por parte dos alunos, bem como sua contribuição para a criação de conhecimento acadêmico. Diante disso, tendo em vista que as simulações das rodadas são capazes de gerar resultados muito próximos aos da realidade, acredita-se que o estudo de caso baseado em uma indústria criada em ambiente laboratorial é eficaz no sentido de avaliar os efeitos da aplicação do projeto proposto, indicando efetivamente se esta ferramenta pode ou não acarretar bons resultados para as organizações do universo externo.

### 3. Problema de pesquisa

O presente estudo de caso baseia-se em uma empresa criada em um laboratório de gestão simulada, cuja conjuntura engloba fatores como altos custos de fabricação, grandes volumes de colaboradores, menos recursos produtivos que seus concorrentes, capacidade ociosa e um lucro abaixo do esperado. Ao se comparar a quantidade de horas disponíveis, as receitas e os volumes produzidos pelas indústrias do mesmo setor, o desempenho da organização escolhida para análise está consideravelmente abaixo da média e com pouca representatividade no mercado. Diante desta situação, visando melhorar o posicionamento e os indicadores financeiros, a gestão da indústria reconheceu a necessidade do estabelecimento de parcerias com os fornecedores, a fim de, por meio da evolução da confiança e cooperação, alcançar aprendizado e progresso mútuo.

Apesar de todas as vantagens que se pode obter com a aplicação do *comakership*, atingir este elevado nível de parceria entre clientes e fornecedores é algo que leva tempo e demanda esforço de ambas as partes para que os dois lados envolvidos sejam efetivamente beneficiados. Com base neste fator, surge a questão: Quais os efeitos do desenvolvimento de uma relação do tipo *comakership* com os fornecedores no desempenho de uma organização em um laboratório de gestão?

### 4. Metodologia

Em conformidade com o propósito de analisar a importância e os efeitos gerados pela aplicação do *comakership* no desempenho de uma indústria criada em um ambiente de gestão simulada, pode-se caracterizar a natureza deste estudo como aplicada, que, segundo Gil (2008), “tem como característica fundamental o interesse na aplicação, utilização e consequências práticas dos conhecimentos”.

De acordo com Teixeira (2005), a pesquisa qualitativa é baseada em métodos associados às ciências sociais e nela “o pesquisador procura reduzir a distância entre a teoria e os dados, entre o contexto e a ação, usando a lógica da análise fenomenológica, isto é, da compreensão dos fenômenos pela sua descrição e interpretação.” Com base nesta definição, caracteriza-se a abordagem desta pesquisa como de cunho qualitativo, uma vez que, após o levantamento de dados, a análise dos resultados se deu por meio da interpretação das variações obtidas com a aplicação do projeto de *comakership*.

No que tange ao objetivo, o presente artigo pode ser classificado como uma pesquisa exploratória, que, de acordo com Gil (2002), têm como intenção propiciar maior familiaridade com o problema do estudo, visando torná-lo mais explícito ou a construção de hipóteses, sendo o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições seu objetivo principal.

Para a realização deste estudo, adotou-se como procedimentos técnicos um método híbrido a partir da utilização dos procedimentos de pesquisa documental e de estudo de caso experimental, uma vez que para analisar os efeitos provenientes do desenvolvimento do

*comakership*, foi utilizada a Empresa Patel como referência prática, e a análise dos documentos de acompanhamento de desempenho da referida Indústria para mensurar as variações decorrentes das modificações trabalhadas. Gil (2002), afirma que a pesquisa documental é muito semelhante à bibliográfica e que a diferença entre elas encontra-se na natureza das fontes, uma vez que a pesquisa bibliográfica se baseia em estudos de diversos autores sobre determinado tema, enquanto a pesquisa documental se utiliza de materiais que ainda não receberam tratamento analítico.

O estudo de caso baseado na empresa Patel Industry se deu pela comparação dos resultados das rodadas do jogo de empresas, tendo como principais variáveis envolvidas o tipo de maquinário, os custos de matéria prima e quantidade de funcionários no quadro da empresa, a fim de mensurar os efeitos da adoção do *comakership* no desempenho organizacional em comparação com as rodadas em que não houve a aplicação deste projeto.

## 5. Estudo de caso

Para análise dos efeitos da aplicação de um relacionamento do tipo *comakership*, foi escolhida a Indústria Patel, por ser a empresa cujas autoras deste artigo exerceram gestão durante o jogo de empresas da disciplina Laboratório de Gestão Simulada II, na Universidade Federal Fluminense. A empresa Patel vinha apresentando resultados abaixo dos obtidos por seus concorrentes desde as rodadas do primeiro ano, e esse contexto de baixa competitividade no mercado é que gerou a necessidade de buscar parcerias em níveis elevados com os fornecedores, a fim de alavancar a performance atingida.

O projeto de desenvolvimento do *comakership* foi realizado em duas fases, sendo a primeira uma etapa orientada ao investimento em novas máquinas, que foi compartilhado pela indústria e o fornecedor. O valor de cada máquina da linha nova é de R\$ 250.000,00, e nesta fase, a Indústria Patel realizou um investimento de R\$150.000,00 por máquina para auxiliar no financiamento da criação da linha, sendo o restante do valor de responsabilidade dos fornecedores.

Na segunda etapa, iniciou-se em simultâneo a negociação de descontos no valor das matérias-primas e componentes junto ao fornecedor, visando redução de custos e repassar preços de venda mais competitivos. No que se refere à concessão de descontos, o fornecedor possui uma tabela de porcentagens a oferecer de acordo com a demanda de matérias-primas de seu cliente, sendo assim, quanto maior a quantidade comprada, maior o desconto.

Tabela 01 – Relação qt produzida x desconto em matéria prima

			Alfa	Beta	Ômega
<b>Quantidade</b>	A partir	19.999	7%	12%	15%
	Entre	21 a 39.999	12%	17%	20%
	Entre	40.000	15%	20%	25%
	Entre	50.000	18%	22%	27%
	Entre	70.000	22%	25%	30%
	Entre	90.000	30%	35%	40%

A nova linha de máquinas proporciona mais produtividade, à medida que conta com os seguintes benefícios:

- a) Economia de 20% no tempo de conversão de matérias-primas;
- b) Utilização de apenas 2 funcionários, ao invés dos 5 utilizados pelas linhas tradicionais, reduzindo assim o custo com mão-de-obra;
- c) A depreciação é a mesma das máquinas tradicionais;
- d) Maior capacidade produtiva.

Tabela 02 – Análise dos períodos 10, 11 e 12

		<b>Alfa</b>	<b>Beta</b>	<b>Omega</b>
<b>Período 10</b>	<b>Qt Produzida</b>	30.800	28.600	0
	<b>Custo Médio unitário</b>	R\$ 603,61	R\$ 1.092,80	não houve venda
	<b>Custo Prod/Unidade</b>	R\$ 588,61	R\$ 1.066,80	não houve venda
	<b>Qt de desconto</b>	12%	17%	0
	<b>Gastos com operários</b>	1.732.500,00		
<b>Período 11</b>	<b>Qt Produzida</b>	44.000	30.000	0
	<b>Custo Médio unitário</b>	R\$ 587,65	R\$ 1.064,53	não houve venda
	<b>Custo Prod/Unidade</b>	R\$ 572,65	R\$ 1.037,53	não houve venda
	<b>Qt de desconto</b>	12%	17%	0
	<b>Gastos com operários</b>	R\$ 1.770.000,00		
<b>Período 12</b>	<b>Qt Produzida</b>	40.000	18.000	1.000
	<b>Custo Médio unitário</b>	R\$ 575,53	R\$ 1042,86	R\$ 139,64
	<b>Custo Prod/Unidade</b>	R\$ 560,53	R\$ 1015,87	R\$ 103,64
	<b>Qt de desconto</b>	15%	1,02%	
	<b>Gastos com operários</b>	R\$ 1.336.500,00		

Para iniciar qualquer análise, é importante ressaltar que o nível de produção e de vendas da indústria Patel sofreu uma queda significativa nos últimos três períodos devido a uma grande redução na demanda de produtos. Os descontos solicitados ao fornecedor foram

concedidos nestas mesmas rodadas, variando entre 1,02% e 17% nos períodos de T10, T11 e T12.

Analisando a Tabela 2, pode-se perceber que os custos unitários foram reduzidos no decorrer das rodadas, devido ao estabelecimento da parceria.

Com base na análise dos números apresentados, observa-se, analisando o custo médio por unidade de produto Alfa, que do período 10 para o período 11 houve um desconto unitário no valor de R\$15,96, e do período 11 para o 12 o valor foi de R\$12,11 mesmo comprando 4.000 unidades a menos no período 12. Já em Beta, do período 10 para o 11 obteve-se um desconto de R\$ 28,27 no custo de cada unidade e do período 11 para o 12 R\$ 21,66, mesmo com as unidades de compra terem reduzido significativamente.

Apesar desta baixa nas quantidades de produtos, devido à modificação da dinâmica do mercado influenciada pelo aumento dos estoques dos atacadistas, pode-se observar nas figuras apresentadas abaixo que o retorno, apesar de as taxas de descontos não serem tão altas, foi positivo e maior que a média dos meses anteriores, indicando que, apesar de o contexto de mercado não estar bom, a aplicação do *comakership* trouxe contribuições positivas para a organização, minimizando os efeitos absorvidos pela queda na demanda.

Além disso, pode-se inferir também que os custos com funcionários diminuíram à medida que se realizou a troca das máquinas pelo novo modelo desenvolvido em parceria com o fornecedor, uma vez que seriam necessários menos funcionários nas atividades produtivas. Esse conjunto de fatores contribuiu para alavancar a margem líquida, conforme evidenciado nos figuras 01 e 02 abaixo, uma vez que ao contar com máquinas mais produtivas que necessitam de menos funcionários, somado ao desconto de matéria prima, foi possível alcançar a redução de custos em diferentes fatores de produção, que, de forma conjunta, conseguiram fazer os resultados da empresa não serem tão penalizados com as flutuações do mercado.

### Margem Líquida Geral

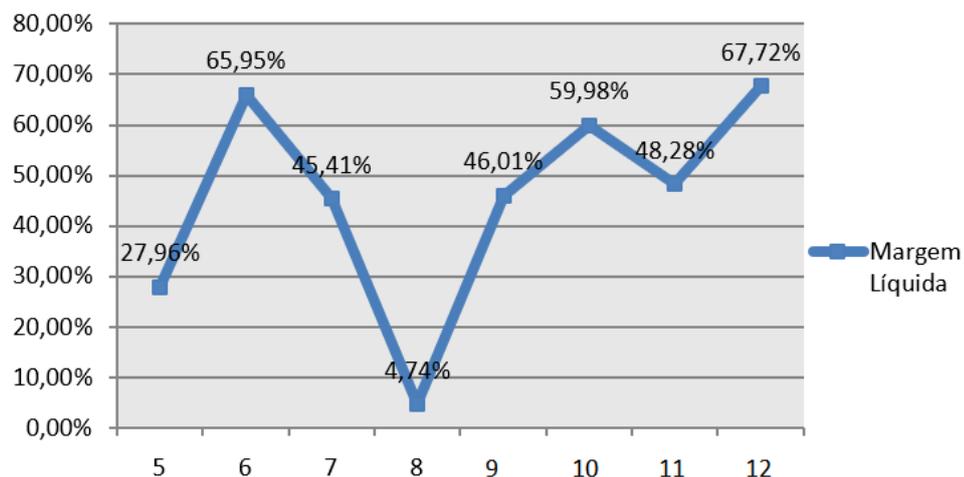


Figura 01 – Margem Líquida

## Faturamento

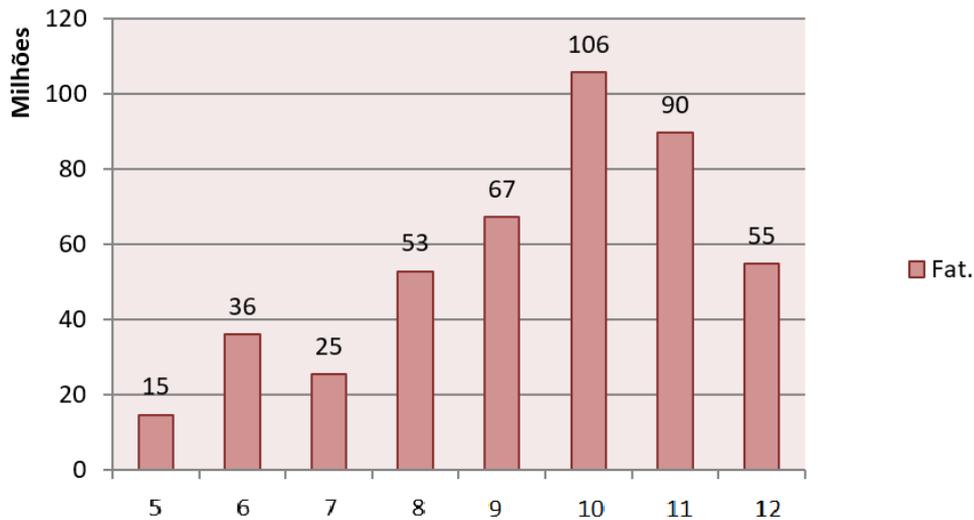


Figura 02 – Faturamento

É possível perceber que mesmo não utilizando toda a capacidade produtiva disponível, as vendas da indústria Patel apresentaram um aumento bastante expressivo após a aplicação do projeto, nas rodadas 10, 11 e 12. Apesar da redução de faturamento indicada ao final do período 12, em que houve grande redução de demanda pelos produtos da empresa, se for levado em comparação o nível de faturamento dos meses anteriores, bem como as porcentagens de margem líquida atingidas anteriormente, observa-se que os resultados foram muito melhores do os apresentados nos outros trimestres. Esse resultado positivo se deve às parcerias que influenciaram diretamente nos indicadores da empresa ao reduzirem os custos e aumentarem sua produtividade, mesmo em um contexto repleto de adversidades.

### 6. Considerações finais

De acordo com a relevância e a atenção que a formação de parcerias interorganizacionais tem recebido, foi indetificado como questão central da pesquisa o efeito do desenvolvimento de uma relação do tipo *comakership* com os fornecedores, o que conduziu o presente estudo à finalidade de analisar os resultados provenientes da aplicação no *comakership* no desempenho organizacional de uma indústria criada em um ambiente de gestão simulada.

Com base na análise de resultados, identificou-se por meio dos gráficos de acompanhamento das decisões da empresa que os investimentos realizados minimizaram os efeitos negativos que a indústria sofreu devido a queda de demanda por parte dos atacadistas do mercado, uma vez que foi possível reduzir os custos de matéria-prima e mão de obra, suavizando a queda de faturamento e de lucro auferido no período.

Pode-se considerar como limitações do estudo o fato de que foram utilizadas poucas rodadas para a aplicação do projeto *comakership*, o que reduziu muito o período de análise dos efeitos gerados, principalmente se for levado em consideração que as rodadas finais do jogo contaram com a atípica redução de demanda dos atacadistas devido ao elevado estoque acumulado, o que interferiu diretamente nas quantidades de venda e faturamento da Indústria.

Outra limitação importante se refere à dificuldade de encontrar materiais acadêmicos que dissertem sobre o *comakership* de forma abrangente, interferindo assim na construção do conhecimento acerca do tema.

Como sugestão para estudos futuros, indica-se a necessidade de utilizar um período maior para aplicação do projeto, abrangendo mais rodadas e tomadas de decisões a fim de verificar os efeitos incorridos no longo prazo. Outra oportunidade encontrada se refere à aplicação de um projeto de *comakership* em seu sentido literal, ou seja, de co-fabricação, em que as Indústrias e seus fornecedores possam cooperar para criar um novo produto e por meio dessa inovação, adquirir competitividade no mercado.

Apesar de a análise ter ocorrido em um momento de queda de participação no mercado da empresa Patel, a contribuição do estudo consiste justamente em indicar que a aplicação do projeto *comakership* pode trazer resultados positivos, mesmo em situações de adversidade. Isso posto, acredita-se que a pesquisa cumpriu seu objetivo de analisar a importância e os efeitos gerados pela aplicação do *comakership* no desempenho organizacional de uma indústria criada em um ambiente de gestão simulada.

## 7. Referências

- MARTINS, P. G.; LAUGENI, F. P. **Administração da Produção**. 2ª ed. São Paulo, Saraiva, 2006.
- MARTINS, P. G.; CAMPOS P. R. **Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais**. 5 ed. São Paulo: Saraiva, 2003.
- KOTLER, P. **Administração de Marketing** – 10ª Edição, 7ª reimpressão – Tradução Bazán Tecnologia e Linguística; revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- SANTOS, R. dos. "Jogos de empresas" aplicados ao processo de ensino e aprendizagem de contabilidade. **Rev. contab. finanç.** v. 14, n. 31, p. 78-95, 2003.
- GORENDER, J. Globalização, tecnologia e relações de trabalho. **Estud. av.**, São Paulo, v. 11, n. 29, p. 311-361, 1997.
- DELUIZ, N. A globalização econômica e os desafios à formação profissional. **Boletim técnico do Senac**, v. 30, n. 3, 2017.
- NASCIMENTO, N. M. Do; SOUZA, J. S. F. de; VALENTIM, M. L. P.; MORO-CABELO, M. M. Gerenciamento dos fluxos de informação como requisito para a preservação da memória organizacional: um diferencial competitivo. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**. v. 6, n. 1, p. 29-44, 2016.
- Teixeira E. **As Três metodologias**. Acadêmica, da ciência e da pesquisa. 8ª ed. Petrópolis (RJ): Vozes; 2005.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos e pesquisa**. 4a ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GONTIJO, F. E. K.; DIAS, A. M. de P.; DIAS, J. da S.; ARAÚJO, T. S. **Estratégia de fornecimento na indústria de duas rodas: um estudo de caso de comakership**. 2010.
- CENTENARO, A.; LAIMER, C. G. Relações de cooperação e a competitividade no setor supermercadista. **Rev. bras. gest. neg.**, São Paulo, v. 19, n. 63, p. 65-81, 2017.
- OLIVEIRA, M. A. **Implantando o Laboratório de Gestão: um programa integrado de educação gerencial e pesquisa em administração**. Tese (doutorado). Universidade de São Paulo. Departamento de Administração, Economia e Contabilidade. São Paulo, 2009.
- CAMPOS, Eduardo Pacheco et al. Jogos de Empresas: Um Estudo sobre quem e como se utiliza no Brasil. **Polêm!ca**. v. 13, n. 3, p. 1462-1496, 2014.
- SCHAFRANSKI, L. E. **Jogos de gestão da produção: desenvolvimento e validação**. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção). Programa da Pós-Graduação em Engenharia da Produção – Universidade Federal de Santa Catarina. UFSC: Florianópolis, 2002.
- MENDES, J. B. Utilização de Jogos de Empresas no ensino de Contabilidade - Uma experiência no Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Uberlândia. **Contabilidade Vista & Revista**. v. 11, n. 3, p. 23-41, 2000.

- GOLDSCHMIDT, P. C. Simulação e jogo de empresas. **Rev. adm. empres.** v. 17, n. 3, p. 43-46, 1977.
- BEVAN, J. What is Co-Makership. **International Journal of Quality & Reliability Management.** v. 4, n. 3, p.47-56, 1987.
- MARINS, M.; PASQUAL, C. A. Comakership: um escopo inovador no conceito de alianças estratégicas logísticas. **Revista Teoria e Evidência Econômica.** v. 18, n. 39, 2012.
- CORSO, J. M.; SILVA, W. V.; SANDRINI, G. Alianças Estratégicas e Vantagem Competitiva: Uma Visão Analítica da Cadeia de Fornecedores. **Revista de Gestão.** v. 12, n. 4, p. 17, 2005.