



Relato Científico

Poder das alianças empresariais no jogo de empresas

Power of business alliances in the business game

Dimitri Peroni Thedim Costa ^a^a Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Federal Fluminense, Volta Redonda, RJ, Brasil, e-mail: dimitrithedim@id.uff.brDOI: <http://doi.org/10.20401/lagos.13.1.384>

informação do artigo

Histórico da Publicação:

Recebido

Aceito

Disponível online

Palavras-chaves:

Jogo de Empresas

Simulação

Alianças comerciais

resumo

O uso do jogo de empresas na formação executiva funciona como um teste prático do mundo dos negócios em um ambiente controlado. Apesar de estarem inseridas nesse ambiente, as empresas se deparam com diversas situações que simulam a realidade de maneira precisa. Esse estudo é baseado na empresa de atacado fictícia inserida nesse jogo de empresas em 2020, chamada Atlas S.A. Todas as experiências e aprendizados relatados são baseados na vivência dos gestores até o dado momento. O principal objetivo desse caso é relatar aos interessados sobre como a estratégia de formação de alianças ou até mesmo a falta dela pode afetar o desempenho da organização e também as maneiras de abordagem de fornecedores para criação e desenvolvimento de alianças corporativas duradouras.

© 2022 Revista LAGOS. Todos os direitos reservados.

article info

Article history:

Received

Accepted

Available online

Keywords:

Business Game

Simulation

Business alliances

abstract

The use of corporate games in executive education serves as a practical test of the business world in a controlled environment. Despite being inserted in this environment, companies face different situations that simulate reality in a precise way. This technical report is based on the fictional wholesale company inserted in this game of companies in 2020, called Atlas. All reported experiences and learning are based on the managers' experience up to the given moment. The main objective of this case is to report to stakeholders on how the strategy of forming alliances or even the lack thereof can affect the performance of the organization and also the ways of approaching suppliers to create and develop lasting corporate alliances.

© 2022 LAGOS Journal. All rights reserved.

1. Introdução

A estratégia é algo existente na humanidade há milênios. Vinda das guerras antigas até a época das corporações atuais está presente desde as tarefas mais simples até as mais complexas do cotidiano. Atualmente, ela encontra-se presente de forma massiva no mundo dos negócios e tem papel chave na tomada de decisão. De acordo com Vale e Lopes (2010), a estratégia com base teórica no poder de mercado visa o melhor posicionamento de uma empresa nesse mercado, onde empresas encontram-se em ambientes competitivos que necessitam de um posicionamento diferenciado. O uso da estratégia no jogo de empresas é primordial para o sucesso da organização.

De acordo com Dutra e Sauaia (2007) as empresas buscaram mais agilidade e flexibilidade para oferecer resposta mais rápida às necessidades do mercado e diante desta realidade os gestores tem vivenciado a complexidade e interdependência das organizações. Quando falamos em um ambiente controlado, entender desde o

início sobre a importância de relações *B2B* pode levar a uma vantagem comercial e material sobre os concorrentes. O relato deste relatório é baseado na análise da falta de fornecedores para a Atlas S.A. na rodada T01 devido a erros estratégicos e como este erro ocasionou empecilhos financeiros e estratégicos para a empresa. É baseado na vivência dos gestores da empresa. Este relato técnico é dividido em cinco partes onde será exposto a revisão teórica dos autores da literatura, a gênese do problema, a metodologia da pesquisa, a análise descritiva dos resultados com o objetivo de compreender a relação entre a formação de alianças no ambiente simulado e as considerações finais.

2. Revisão da literatura

2.1. Alianças comerciais

Na atualidade, o mercado é muito mais competitivo que nas décadas passadas e ser o melhor em algo muitas vezes não é garantia para a longevidade da empresa. De acordo com Frega

(2007), entre outras estratégias adotadas, as organizações buscam subjugar as forças ambientais por meio do estabelecimento de fusões, aquisições e alianças estratégicas. Partindo desta afirmação verifica-se que as empresas se movimentam a todo tempo em busca de possuir um maior controle sobre o mercado. Ainda de acordo com Frega (2007), as parcerias possuem um efeito interno dentro da organização e muitas das vezes apesar de somar vantagens a ambos os lados pode ser injusta no sentido da proporcionalidade entre responsabilidades e potenciais ganhos.

De certa forma, o ambiente simulado não escapa dessa afirmação, já que simula os comportamentos do mercado e a resposta das empresas perante a esse comportamento. Em busca de igualar as responsabilidades aos potenciais ganhos e buscar a longevidade e sucesso comercial as alianças devem estar sempre alinhando seus objetivos, preparando-se desta forma para mudanças e riscos de maneira controlada e mais segura. Alianças estão presentes em diversos meios e não precisam ser exclusivamente comerciais. Observe o quadro abaixo com alguns outros tipos de cooperações entre partes em que ambos os envolvidos são beneficiados, sendo dependentes ou não um do outro.

Tabela 1.
Tipos de Alianças.

Nome	Exemplo	Definição
Mutualismo facultativo	Carangueijo-eremita e anêmona-do-mar.	Relação em que ambos indivíduos se beneficiam mas são independentes um do outro.
Sociedade (Animal)	Abelhas e sua colméia	Organismos da mesma espécie dependentes que trabalham em conjunto em prol da espécie.
Aliança militar	Pacto de Varsóvia	Quando duas ou mais forças bélicas, constituídas se unem para repelir ou iniciar um ataque, podendo ser estabelecidas em períodos de paz ou guerra

Fonte: Arenhardt et al (2015).

Como demonstrado no gráfico, existem alianças de cunho não comercial e que possuem características diferentes entre si. Tenhamos como exemplo uma aliança militar que em casos de guerra possui uma formação provisória no decorrer do conflito ou em um caso oposto a união visando ganhos com objetivos a longo prazo como é o caso da OTAN. O planejamento pode ser classificado de acordo com sua amplitude no tempo, ou seja, de curto ou de longo prazo, sendo esse estratégico quando estabelece os objetivos gerais da empresa (DINIZ & NETO, 2011).

O estabelecimento de relações amistosas entre duas partes auxilia no processo de troca de informações e conhecimentos, o qual atua como catalisador no desenvolvimento de diversas áreas da empresa. A troca de informações se torna benéfica pela possibilidade de realizar projetos em sinergia, poupando gastos com mão de obra, equipamentos, capital e ainda possibilitando uma maior chance de sucesso por existirem agora duas partes buscando atingir o mesmo objetivo de maneira conjunta.

2.2. Jogo de empresas

Jogos empresariais estão entrando cada vez mais em evidência no ensino de alunos de diversos graus de formação. A possibilidade de interagir em um ambiente controlado no qual se é simulado um mercado complexo possibilita uma experiência parecida com o que se vive na vida real. Os jogos se caracterizam em geral, pela dinamicidade e grande abrangência como método de ensino, levando

a um desenvolvimento pessoal em termos de habilidades e atitudes (FILHO & ALBUQUERQUE, 2010). Além de vivenciarem em prática a o processo de planejamento estratégico e de tomada de decisão os alunos ainda ganham vivência na área contábil/financeira, já que convivem com diversos demonstrativos ao longo da simulação, como DRE, Balanços, entre outros. A interação com tópicos de administração financeira como índices de liquidez, fluxo de caixa e análises verticais e horizontais também ocorre com bastante frequência, possibilitando que o aluno visualize aquilo que lhe é ensinado na sala de aula por fórmulas na prática. A habilidade de negociação é colocada a prova e os mais desinibidos costumam ter uma facilidade maior em formar alianças no início do simulador, já que não se sentem acanhados em contatar outro grupo.

Segundo Gardner (1995) as pessoas podem possuir inteligências múltiplas, o que faria com que elas possuíssem maior afinidade com algumas tarefas e menor destreza em outras. A inteligência interpessoal, na qual a pessoa possui uma maior habilidade de fazer e cultivar parcerias é posta em prática na gestão de conflitos e liderança e pode ser crucial no momento de estabelecer alianças comerciais no simulador. Por analogia, podemos pensar que grupos com mais indivíduos com essa característica possuem uma injusta vantagem sobre grupos com pessoas dotadas de outras inteligências que não são muito exploradas no jogo, como por exemplo, a inteligência corporal e cinestésica.

2.3. Negociação

A importância da negociação para a mediação entre duas ou mais partes sempre foi algo crucial para evitar o rompimento de alianças. Percebe-se que muitas organizações, pela falta de expertise de seus gestores na área de negociação, acabam protagonizando verdadeiros confrontos com colaboradores, reduzindo significativamente a eficiência e motivação destes últimos (CERIBELI & MERLO, 2016). Levando em conta a frase acima, podemos pegar diversas situações como exemplo. Tanto contrato comercial quanto até mesmo relações familiares de pai/mãe e filho são estabelecidas a partir de negociações e ambas as partes evitam quebrá-las, pois, o potencial de perda supera em muitas vezes o fato de estar com a razão. Todavia, existem casos onde empresas que dependem muito de um contrato específico ou possuem, como mencionado anteriormente, uma relação injusta entre responsabilidade-ganho, aceitam se submeter a mais erros da outra parte e ceder em prol da aliança. Observa-se que uma pessoa não é boa negociadora simplesmente por possuir somente habilidades interpessoais, mas sim por outras situações que ocorrem em sincronia com essa habilidade.

Podemos citar como exemplo o nível de confiança entre as partes, comportamento ético entre os envolvidos, flexibilidade do negociador, entre outros. A utilização da pura autoridade perdeu força como base de persuasão, e que, quanto mais distantes as pessoas, mais impessoal será a negociação e menor será a chance de alcançar o consenso (YANKELOVICH, 1999). O investimento na educação de líderes é de altíssima importância na corporação, principalmente em cargos de gestão, pois os mesmos são os principais tomadores de decisão e representam diretamente os interesses da empresa. Uma boa visibilidade desses líderes facilita a aproximação de outras partes também, portanto, é importante evitar conflitos e escândalos para passar uma imagem confiável.

3. Problema de Pesquisa

Com o alto volume de negociações no ambiente simulado e diversas áreas a serem focadas simultaneamente, é difícil estabelecer quais objetivos devem ser tomados como prioridade nas rodadas iniciais do jogo de empresas. Assim como no ambiente real, é difícil mensurar qual o impacto exato na falta de parceiros comerciais no início da jornada de uma empresa e basicamente os

resultados são baseados em uma análise de benchmarking dos resultados nos trimestres iniciais obtidos entre empresas que conseguiram estabelecer conexões comerciais e as que não. Diante do citado acima, o tema da análise séria:

Qual a relação entre a formação de aliados comerciais e o sucesso da empresa em um aspecto geral nas rodadas iniciais do jogo de simulação?

Compreender a relação entre o desenvolvimento econômico inicial das empresas com acordos comerciais fixados e compará-lo com as empresas isoladas, entender como captar a atenção de fornecedores e analisar como pode ser mantida a sinergia entre os parceiros é a contribuição esperada desse relato.

4. Metodologia

4.1. Metodologia de Pesquisa

Para este estudo foi realizada uma pesquisa do tipo exploratória, buscando focar não somente em referências bibliográficas mas também na experiência do autor e dos diretores na sua própria empresa no ambiente de gestão simulada, utilizando um procedimento de estudo *Ex-post-facto* e tendo uma análise de dados mista, tanto qualitativa quanto quantitativa dos fatos, visando entender o porque da empresa ter iniciado sem parceiros comerciais e o que esse erro acarretou no futuro da simulação em questão. As principais variáveis analisadas serão: (a) saldo em caixa, (b) Faturamento trimestral e (c) Resultado Líquido, as quais são variáveis dependentes da obtenção de parceiros comerciais.

4.2. Instrumentos para a coleta de dados

Para chegar às conclusões obtidas no estudo foram utilizados os documentos financeiros da empresa Atlas S.A. (Balanços e DREs), balanços setoriais do mercado, os quais permitiram a coleta de informações como fatia de mercado conquistada, volume de vendas, lucro líquido e total de estoques. A partir da análise dos dados obtidos foi possível compilar as informações e diagnosticar as causas e efeitos dos diferentes cenários que ocorreram durante toda a simulação.

5. Análise Descritiva dos resultados

5.1. Análise qualitativa do efeito da falta de parcerias comerciais na rodada inicial e suas consequências no atacado Atlas S.A.

Com base no vivenciado pela atacadista Atlas S.A. pode-se observar que a perda de gestores na fase inicial da simulação apresentou empecilhos na questão de gerenciamento do tempo pela parte das diretorias, as quais passaram a acumular funções para fechar o gargalo deixado pela perda de integrantes. A falta de tempo aliada a um plano estratégico falho, onde não foi considerado a criação de uma aliança comercial a partir da rodada T01 ocasionou na falta de fornecedores no mercado para vender seus produtos. O atacadista FEB S.A. a partir de seu plano de fornecedores conseguiu captar todas as indústrias disponíveis no mercado, recebendo dessa forma toda a produção disponível na rodada, como pode ser observado na imagem:

Por conseguinte, apesar de não possuir bons resultados na venda de produtos como Alfa, obteve 100% da fatia do mercado em todos os três produtos. Essa vantagem inicial prejudicou a média final de fatia de mercado conquistado pela Atlas, já que seu principal concorrente começou com a vantagem enquanto que a nossa empresa estava correndo atrás do prejuízo

33-Estudo concorrência

02 Produto	Alfa	Beta	Ômega
03 Mercado	Brazol	Brazol	Brazol
05 6) Vendas por produto			
07 1 - G5 S.A.			4 612 180
08 2 - FLMGV S.A.		5 600 000	
09 3 - Euphoria S.A.	8 000 000		
10 4 - FEB S.A.	7 812 000	9 000 000	7 464 800
11 5 - Atlas S.A.			
12 6 - TechnoMix S.A.			
28 6) Partes de Mercado			
30 1 - G5 S.A.			
31 2 - FLMGV S.A.			
32 3 - Euphoria S.A.			
33 4 - FEB S.A.	100,00%	100,00%	100,00%
34 5 - Atlas S.A.			
35 6 - TechnoMix S.A.			

Figura 1 Balanço setorial T01.

Fonte: Dados da pesquisa.

No decorrer da rodada T02 ainda não existia qualquer acordo comercial pela parte da nossa atacadista, portanto, outras empresas com acordos firmados aumentaram sua vantagem na segunda rodada, estipulando uma política de preços mais agressiva, assim obtendo um faturamento superior ao nosso, vide a figura:

33-Estudo concorrência

02 Produto	Alfa	Beta	Ômega
03 Mercado	Brazol	Brazol	Brazol
Preço de Vendas por produto			
1 - G5 S.A.	R\$ 700,00		R\$ 1.730,00
2 - FLMGV S.A.		R\$ 1.820,00	
3 - Euphoria S.A.		R\$ 1.750,00	
4 - FEB S.A.	R\$ 1.550,00	R\$ 2.650,00	R\$ 2.842,00
5 - Atlas S.A.	R\$ 900,00		
6 - TechnoMix S.A.		R\$ 2.590,00	
Partes de Mercado			
1 - G5 S.A.			
2 - FLMGV S.A.			
3 - Euphoria S.A.			
4 - FEB S.A.	55,27%	57,74%	100,00%
5 - Atlas S.A.	44,73%		
6 - TechnoMix S.A.		42,26%	
Volume de Vendas			
1 - G5 S.A.	2.396		2.661
2 - FLMGV S.A.		6.000	
3 - Euphoria S.A.		9.600	
4 - FEB S.A.	2.960	5.767	2.661
5 - Atlas S.A.	2.396		
6 - TechnoMix S.A.		4.221	

Figura 1 Balanço setorial T02.

Fonte: Dados da pesquisa.

Seguindo nesta perspectiva financeira, com a falta de produtos para venda na primeira rodada não houve qualquer faturamento. Esse fator aliado aos custos fixos altos a serem desembolsados trimestralmente e o caixa baixo no início da simulação obrigaram a Atlas a recorrer a empréstimos bancários, criando um passivo não planejado já na primeira rodada e que duraria até o final da simulação.

5.2. Análise do desempenho com a formação de parceria no ambiente simulado

O mau desempenho inicial comprometeu o saldo de caixa durante um ano inteiro, somente se estabelecendo positivamente com a criação da parceria formal com a indústria G5 no T04. É possível observar que há um crescimento abrupto do saldo em caixa após a formação da aliança, devido a política de negociação implementada pelas duas empresas, visando seus objetivos comuns e desenvolvimento no mercado (Figura 3).

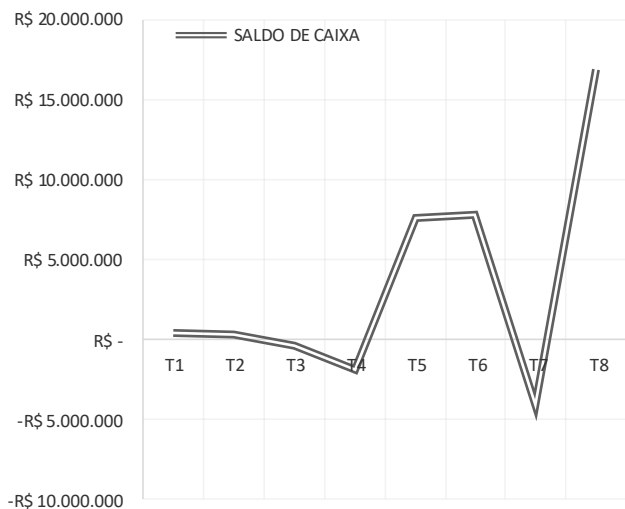


Figura 3. Saldo em Caixa T01 a T08.

Fonte: Dados da pesquisa

Também pode-se observar um aumento do faturamento líquido nas rodadas T06 e T07, provenientes do alinhamento de interesses entre as empresas e sua política de crescimento contínuo (Figura 4).

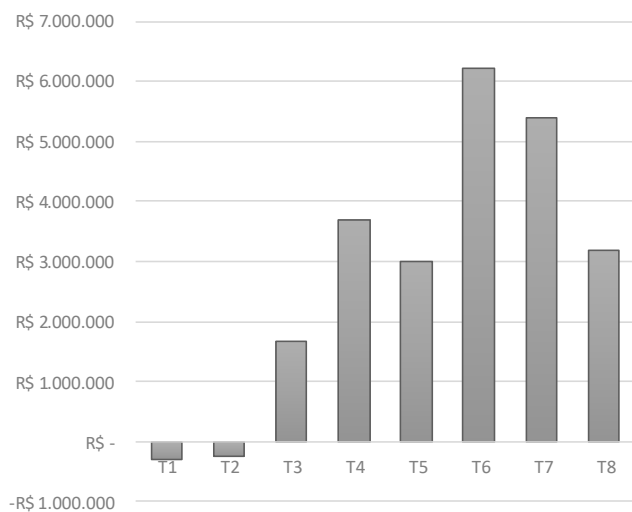


Figura 4. Resultado Líquido T01 a T08.

Fonte: Dados da pesquisa

Referências

- Albuquerque, A. A., & Bergamaschi Filho, E. (2010). Um estudo sobre as atitudes tomadas durante um jogo de empresas aplicado em uma turma de graduação em Contabilidade e seu impacto na tomada de decisão. *Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ*, 15(2), 19-31.
- Arenhardt, D. L., Battistella, L. F., & Grohmann, M. Z. (2015). As Estratégias dos Fornecedores de Marcas Próprias e o Seu Poder de Negociação Frente aos Varejistas: um Estudo com Pequenos Fabricantes. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 4(2), 183-218
- Ceribeli, H. B., & Merlo, E. M. (2016). Negociação Empresarial: um Estudo Multicasos . *Revista Pretexto*, 17(1), 99-117.

- Diniz, F., & Souza Neto, S. (1). O Balanced Scorecard como Ferramenta do Planejamento Estratégico no Exercício de Gestão Simulada. *REVISTA LAGOS*, 2(1). Recuperado de <https://www.lagos.vr.uff.br/index.php/lagos/article/view/72>
- Dutra, I. S., & Sauaia, A. C. A. (2007). Alianças em rede de empresas no laboratório de gestão empresarial. *Revista Ciências Administrativas*, 13(2), 317-327.
- Frega, J. R., Lemos, I. S., & Souza, A. (2007). Alianças estratégicas: pressupostos e tendências. *Revista Alcance*, 14(1), 113-132.
- Gardner, Howard. (1995) *Inteligências Múltiplas: A Teoria na Prática*. Porto Alegre: Artes Médicas
- Klanovicz, C., Verschoore Filho, J. R. S., & Franzato, C. (2018). Práticas Estratégicas de Negociação em Redes de Cooperação. *Revista de Administração FACES Journal*, 17(1), 48-69.
- Leite, J. C. (2009). Negociação. *Revista de Administração de Empresas*, 49(1), 110-110.
- Pusanovsky, F., & Bouzada, M. A. C. (2017). Verificando a Influência do Mix de Produtos no Desempenho de Empresas Laboratoriais por Meio de um Jogo de Empresas. *Desafio Online*, 5(3), 366-383.
- Vale, Gláucia Maria Vasconcellos, & Lopes, Humberto Elias Garcia. (2010). Cooperação e alianças: perspectivas teóricas e suas articulações no contexto do pensamento estratégico. *Revista de Administração Contemporânea*, 14(4), 722-737. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552010000400010>
- Yankelovich, Daniel. (1999). *The magic of dialogue: transforming conflict into cooperation*. New York: Simon & Schuster