



Relato Técnico

Ferramenta decisória para o posicionamento estratégico de uma empresa atacadista

Decision-making tool for the strategic positioning of a wholesale

Felipe de Mattos Portilho ^a, Marcos Vinicius dos Santos Rodrigues ^b, Rodrigo da Silva Landim ^c

Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Federal Fluminense, Volta Redonda, RJ, Brasil, e-mail: felipeportilho@id.uff.br ^a, rodriguesmarcos@id.uff.br ^b, silva_landim@id.uff.br ^c

DOI: <http://doi.org/10.20401/lagos.13.2.388>

informação do artigo

História do artigo:

Recebido 12 Abril de 2022

Aceito 15 Agosto de 2022

Disponível online 07 Outubro de 2012

Palavras-chaves:

Jogo de empresas

Previsão

Estratégia

Gestão de Indicadores

r e s u m o

Através do Jogo de Empresas proposto na disciplina acadêmica Laboratório de Gestão Simulada, uma engrenagem tecnológica, denominada PADT (Planilha de Apoio à Tomada de Decisão), foi desenvolvida e aprimorada ao longo da dinâmica do ambiente simulado, objetivando a compilação de dados econômicos e financeiros estratégicos, necessários à tomada de decisão em cada rodada. A planilha foi refinada ao longo do jogo, onde comprovou sua eficiência com a obtenção de um dos melhores resultados na última rodada, em que a competitividade comercial alcançou o nível mais elevado. Assim, o estudo corrobora a necessidade de uma gestão baseada em dados, em que estes tornam-se uma ferramenta extremamente útil na tomada de decisão empresarial.

© 2022 Revista LAGOS. Todos os direitos reservados.

a b s t r a c t

Through the Business Game proposed in the Laboratory of Simulated Management academic discipline, a tech device was developed and improved alongside the rounds of the simulated environment. Aiming at the compilation of economic and financial data strategies, the PADT (Decision Making Support Worksheet) had been necessary for decision-making in each round. The spreadsheet was refined throughout the game, where it proved its efficiency by helping to achieve one of the best results in the last round when the competition was fiercer. Thus, the study confirms the necessity for data-based decisions, where it had proved to be an extremely useful tool in business decision-making.

© 2022 LAGOS Journal. All rights reserved.

article info

Article history:

Received April 12, 2022

Accepted August 15, 2022

Available online October 7, 2022

Keywords:

Business game

Forecasting

Strategy

Management of Indicators

1. Introdução

Em meio à formação acadêmica, no exercício prático dos conhecimentos adquiridos até as disciplinas de Laboratório de Gestão Simulada, uma empresa do ramo atacadista foi designada ao denominado Grupo 2 S.A. Ao delimitar as regras, toda a estrutura da

organização foi fundamentada, com estratégias bem definidas, no intuito de se alcançar os objetivos do segmento atacadista descritos no jogo. Conforme as Regras SGM, a gestão ideal das organizações atacadistas teria 4 metas a desenvolver: 1) a liderança na participação de pelo menos um produto; 2) Manter estoque de produtos acabados abaixo dos 10% do faturamento no período; 3) Obter rentabilidade acima

de 25%; e 4) Distribuir dividendos.

Com tais objetivos em mente, uma planilha de apoio à tomada de decisão (PATD) foi confeccionada, trazendo dados objetivos que permitiram acompanhar as mudanças do mercado. Sua utilização minimizou as indecisões e incertezas de cada rodada, compilando dados financeiros e econômicos produzidos com o apoio dos relatórios de consultoria adquiridos em jogo. Estes, por sua vez, auxiliariam na assertividade das ações estratégicas necessárias, minimizando impactos indesejados e constituindo este objeto de estudo.

2. Contexto da Oportunidade

Diante de sucessivas decisões estratégicas a serem tomadas ao longo da dinâmica do jogo empresarial, fez-se necessária uma gestão útil à evolução da capacidade decisiva, conforme sugere dos Reis e Pereira (2006). Porém, tal percepção necessitaria ser embasada em dados.

A rodada experimental permitiu que os primeiros dados fossem recebidos e tratados, ainda prematuramente, servindo como material para a elaboração da Planilha de Apoio à Tomada de Decisão - PATD.

O artefato tecnológico foi sendo constantemente refinado até a última rodada, sendo sua eficácia comprovada pelo resultado obtido pelo Atacadista Grupo 2 S.A: uma das maiores pontuações da rodada, no cenário econômico mais competitivo do jogo.

Assim conforme sugere dos Reis e Pereira (2006), buscou-se uma melhoria no sistema de indicadores existentes no jogo, avaliando, rotineiramente, as últimas decisões tomadas, os rumos da empresa e o cenário econômico geral. Havia um horizonte arrojado a ser trilhado, mas um caminho repleto de instabilidades até ele, que seria melhor administrado construindo informações que dessem previsibilidade e assertividade.

2.1 Ambiente Interno da Empresa

A empresa se fundamentou em um ambiente colaborativo de decisões debatidas rotineiramente e descentralizadas. Logo na primeira rodada, estabelecemos uma política de valorização dos stakeholders e, em especial, das pessoas envolvidas nos negócios: os vendedores. Almejávamos maior satisfação e produtividade, conforme correlaciona Cercilier & Xavier (2017), referindo ganhos de produtividade neste tipo de investimento.

2.2 Ambiente Externo da Empresa

Ao longo do jogo, a economia do Brazol, país residente do atacadista em questão, apresentou

inflação regular, constante, índices de sazonalidade e atividade econômica predominantemente favoráveis, porém, houve grande oscilação na relação entre oferta e demanda durante o jogo. A princípio, havia pouca fabricação de todos os produtos e a oferta era menor do que a demanda exigia. Posteriormente, tal situação reverteu com a oferta maior do que a demanda, além de uma demanda prospectiva decrescente nos períodos seguintes.

No começo, nas relações com os fornecedores, buscávamos os melhores preços, entretanto, percebeu-se que havia benefícios em parcerias empresariais longevas, com colaboração mútua na melhoria dos resultados de ambos. Cabe frisar que, o compromisso com os objetivos empresariais sempre esteve acima da conveniência de se ter poucas parcerias e tal circunstância não deveria ser estática, podendo ser influenciada, bem como foi, por situações impostas pelo jogo (Faria, Vianna e da Silva 2019).

2.3 Histórico do Mercado Econômico

Com poucas oscilações significativas na atividade econômica e na sazonalidade dos períodos, durante o ano 1 e parte do ano 2, o cenário econômico demonstrava equilíbrio de mercado, onde havia capacidade total de absorção dos produtos fabricados, bem como refere-se do Amaral e Pereira (2021), valorizando as informações externas e possibilitando, tanto aos atacadistas, quanto aos seus fornecedores, vender todo o estoque e trabalhar com altas margens de contribuição, desde que estivessem devidamente aliadas aos investimentos adequados em marketing. No decorrer do segundo ano, o ritmo de produção imposto pelos fornecedores aos atacadistas desequilibrou o mercado econômico, gerando uma quebra na relação harmônica do volume de vendas entre os segmentos e gerando estoques de produtos acabados, não vendidos, demonstrados graficamente na Figura 1.

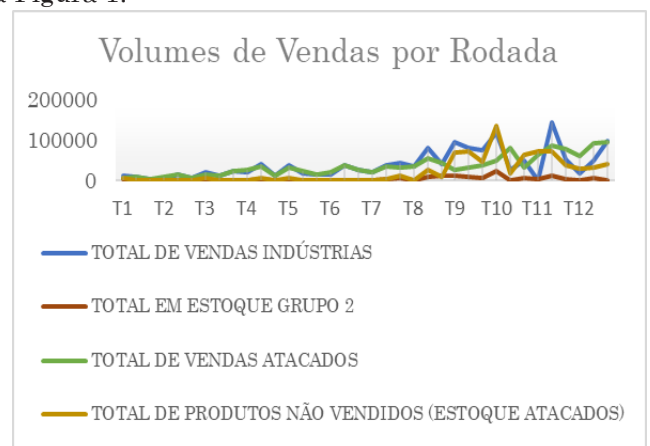


Figura 1. Representação gráfica do volume total de vendas das indústrias e dos atacados

Fonte: Dados gerados pela PATD

2.4 Realidade do Setor

Conforme os relatórios econômicos de consultoria adquiridos ao longo do jogo, a leitura econômica geral pode ser desmembrada em dois cenários ao setor atacadista: o primeiro, onde a demanda era totalmente atendida pela oferta existente; e o outro, inversamente proporcional, onde a oferta superava a oferta existente.

Cada cenário proporcionava desafios e oportunidades distintas, em que os indicadores econômicos apontavam à necessidade de ajustes nas interações com o jogo, principalmente em preços e prazos, para a obtenção dos resultados desejados. Além disso, embora fosse impossível descobrir a estratégia dos concorrentes, foi possível mapear seus passos após as rodadas, conforme sugere da Silva (2019), identificando oportunidades em cima de cada movimentação alheia.

Em face de um mercado pouco explorado, sentimos a necessidade de criarmos uma planilha eletrônica automatizada que auxiliasse no processo de tomada de decisão. Composto-se de dados sobre fluxo de caixa, endividamento, receita, estoques internos e dos competidores, entre outros, a planilha precedeu todas as tomadas de decisão do jogo.

Ao passo que o mercado tornava-se mais competitivo e as condições macroeconômicas mudavam, a planilha assumiu uma importância majoritária, pois permitiu que as decisões aplicadas pautassem-se na dinâmica competitiva do mercado, buscando maior resultado com o máximo de segurança possível, conforme definição de Reis e Pereira (2006): “A vantagem competitiva da empresa reside na capacidade de transformação das informações em conhecimento útil”.

3. Diagnóstico da Oportunidade

Remontando-se aos primeiros contatos com a disciplina de LAGOS I, ainda no período de testes, nos deparamos com um cenário repleto de grandes incertezas compartilhadas por indústrias e atacados. Incertezas estas que não permitiam aos participantes o claro entendimento a respeito não apenas da dinâmica dos jogos de empresas, mas também acerca do potencial impacto a ser gerado pelas decisões tomadas em cada um dos trimestres.

Durante nossa primeira negociação identificamos uma série de dúvidas comuns entres os participantes e que não os permitiam tomar decisões estratégicas e conscientes. Dentre essas dúvidas e dificuldades

percebemos que no ambiente simulado ainda não havia uma empresa que possuísse uma metodologia ou ferramenta que permitisse mapear os custos e despesas e, com base nas informações gerenciais desenvolver um processo de precificação que atendesse a realidade do mercado.

Decorrente da falta de um processamento de informações, o resultado da rodada de teste como um todo pode ser definido pela falta de estratégia e conhecimento dos aspectos financeiros e econômicos que regem o ambiente do simulador. Adicionalmente pudemos perceber que os nossos concorrentes, quando recebiam propostas das indústrias, necessitavam de períodos muito longos para estruturar as informações, realizar os cálculos e dar uma resposta ou fazer uma contraproposta às indústrias. Com isso, suas negociações além de serem lentas, foram marcadas por compras ruins e uma péssima estratégia de precificação, onde alguns atacados ficaram com estoques e outros compraram em quantidades extremamente menores do que era possível vender.

Diante deste cenário, percebemos que a maior vantagem que poderíamos ter sobre nossos concorrentes estaria diretamente voltada para o gerenciamento estratégico de informações que fosse capaz de processar os dados financeiros de mercado em cada uma das rodadas e suportar nossas decisões de forma consciente e assertiva. Assim desenvolvemos a planilha de apoio a tomada de decisão que nos permitiu entre tantas funcionalidades, precificar de forma adequada nossos produtos como também processar de forma rápida as propostas das indústrias enquanto os demais atacados apresentavam longos tempos de espera para avaliarem as propostas e dar uma resposta.

4. Proposta de Aproveitamento da Oportunidade

O desenvolvimento da planilha de apoio a tomada de decisão (PATD) foi inteiramente constituído com base em uma abordagem técnica e prática com foco em programação de sistemas e modelagem de dados por meio do software Excel.

Nosso principal objetivo foi trabalhar a oportunidade observada de modo que pudéssemos, com os recursos que tínhamos, construir uma ferramenta onde fosse possível realizar o preenchimento com informações estratégicas e ao final, após passar por todo o processamento de dados, obtivéssemos a margem líquida do período, informação extremamente importante por se tratar de um dos nossos principais indicadores.

Em um primeiro momento, voltado aos relatórios

fornecidos pelo professor e tomando por base a tese defendida por dos Reis e Pereira (2006) em que a utilização da metodologia de Jogos de Negócios possibilita ao futuro gestor das empresas avaliar adequadamente as decisões estratégicas tomadas no curso do processo de gestão, assimilando conceitos que possibilitarão uma melhor capacidade de gerenciar situações reais no mundo de negócios, nos reunimos para analisar os resultados obtidos na rodada teste e por meio da engenharia reversa, suportada pela contabilidade gerencial e de custos, desconstruir os relatórios e entender como os mesmos foram construídos. A partir do momento em que havíamos compreendido a forma com que os relatórios foram elaborados, partimos para a segunda etapa, a construção da planilha dentro do Excel. Para esta fase, foi elaborado o layout da DRE abrangendo os mesmos dados dos relatórios e boletins, porém, com uma diferença. Os campos estratégicos como: preço de compra e quantidade comprada, preço de venda, salários, aumento salarial e investimento em marketing foram deixados sem preenchimento, para que estas informações assumissem o caráter variável e com isso pudessemos simular diferentes cenários até encontrar aquele que melhor se adequaria as nossas necessidades.

Em posse da PATD concluída, seu funcionamento ficou restrito a duas etapas: abastecimento de informações e a simulação propriamente dita. A primeira etapa parte do empenho dos diretores em contatar as indústrias e colher duas informações muito importantes: preço e quantidade de venda. Enquanto na segunda etapa o esforço interno se volta para a definição da quantidade de vendedores, salários, aumentos e marketing.

Após o levantamento de informações, os resultados são imputados na planilha e na medida que o preço de venda é estipulado se pode observar as variações da margem líquida ao final da DRE. Desta maneira, o Grupo 2 S.A. precificou seus produtos por meio de simulações até que fosse possível chegar na combinação que maximiza o lucro e permite que a margem líquida fique acima da meta.

É importante ressaltar que a PATD assim como todo e qualquer simulador de resultado precisa ser constantemente nutrido com informações estratégicas. Para tanto, sempre foi de comum consenso entre os diretores a importância de se ter informações confiáveis e sempre atualizadas. Visando atender esta necessidade da PATD, foi mantido desde o início a compra de relatórios e serviços junto à Soco & Bracar Consultoria de Inteligência de Mercado, serviço de consultoria administrado pelo professor da disciplina, a fim de obter acesso a informações sensíveis de

mercado que nos permitisse estipular a demanda e fatores econômicos das rodadas dos jogos de empresas. Também vale mencionar o esforço dos nossos diretores em manter contato direto com as indústrias a fim de mapear a capacidade produtiva de cada período, média de produtos ofertados e o preço, para que em um momento posterior as negociações pudessemos exercer uma postura estratégica de precificação dos produtos por meio da abordagem que melhor se aproximasse dos objetivos do grupo, pois conforme da Silva, 2019, p.66, “caso a empresa observe somente o método de custo, sem observar os preços da concorrência, poderá incorrer em estoques e comprometer o desempenho da empresa”.

5. Plano de Ações da Mudança

Fruto de constante experimentação, a PATD foi utilizada em diversas etapas distintas do processo decisório, razão pela qual o seu uso é fomentado nas distintas realidades empresariais.

Contudo, o esforço conjunto para produzir os dados é um ponto que deve estar presente em quaisquer empresas. A coleta dos dados deve ser rigorosa, assim como o seu tratamento e a sua interpretação, pois será primordial para a definição das políticas. Quaisquer equívocos cometidos comprometerão o resultado.

Em virtude disto, o processo de aplicação da PATD deve ser executado em grupos de até 3 pessoas, sendo uma de alto escalão, como presidente ou diretor, podendo os demais serem subordinados ou chefes de seus setores; e executado em 4 etapas: coleta dos dados, filtragem, análises e decisão.

5.1 Etapa de Coleta de Dados

Uma das etapas mais nevrálgicas do processo. Esta deve ser executada com rigor, podendo ser terceirizada para outros integrantes da empresa, contanto que eles tenham uma explicação prévia, objetiva e fácil sobre quais informações estão buscando, como buscar estas informações e qual o objetivo desta coleta.

Os tipos de dados irão variar conforme a necessidade da empresa demandante, contudo, alguns dados foram identificados como sendo de suma importância, pois, segundo Reis e Pereira (2006), a evolução da concorrência leva as empresas a buscarem indicadores extra financeiros, que as permitam entender outros fatores que afetem sua posição no mercado. Disto, sugerimos alguns dados: a previsão de oferta dos fornecedores, o fluxo de caixa (Lucro, obrigações, pagamento de dividendos e entrada de caixa) da própria empresa; a quantidade global ofertada e vendida da rodada anterior; os estoques dos competidores e seus preços médios; e a as parcerias

entre indústrias e atacados do mercado.

5.2 Etapa de Filtragem de Dados

Esta etapa, caso feitas por pessoas atentas e propriamente selecionadas para a função, não deverá gerar erros. Consiste em verificar se os dados obtidos não possuem inexatidões ou erros. Deve ser feita uma reavaliação dos dados, realizada por um dos três responsáveis delineados para a gestão da PATD. O objetivo é a busca por erros, inexatidões ou falta de informações que possam levar a avaliações errôneas, prevenindo que os resultados obtidos levem a decisões ineficazes ou prejudiciais aos objetivos da empresa.

5.3 Etapa de Análises de Dados

Consiste em buscar compreender os acontecimentos do mercado e as ações tomadas pelos competidores e pelos fornecedores. Esta etapa é melhor executada se for realizada em grupo de discussão. O foco deve estar em buscar saber quanto foi comprado pelos competidores, de quem compraram, a qual preço, identificar os seus estoques e analisar as condições de venda.

É nesta etapa, também, que se executarão as extrapolações sobre as possíveis decisões dos competidores. Deve-se buscar elaborar 3 cenários distintos para a próxima rodada, sendo que pelo menos um deste deve tratar do “pior cenário possível” ou de um “cisne negro”. Os tomadores de decisão devem se antecipar pelo cenário mais provável, porém devem buscar se proteger das consequências do pior cenário possível, mesmo que remoto. Identificar as ineficiências e fraquezas da empresa é um ponto-chave nesta etapa.

A etapa de análise é a principal de todo o processo de aplicação da PATD, requerendo explicações mais detalhadas posteriormente.

5.4 Tomada de Decisão

É a conclusão do processo, com o consenso de todo o time que esteja operando a PATD. Convém notar que os membros deverão avaliar como as decisões tomadas irão aproximá-los ou afastá-los dos objetivos

estipulados no início do ano. A avaliação da empresa deve ser feita em comparação com as demais, pois um resultado negativo pode ter decorrido de condições anômalas que também afetaram outros competidores.

6. Conclusões e Contribuições

A utilização da PATD fornece a gestores, experientes ou incipientes, uma estrutura intuitiva para a tomada de decisão, com indicadores de natureza financeira e não financeira. A estruturação facilita a delegação de tarefas e a compreensão dos dados através do uso de gráficos e indicadores.

Ao ser utilizada pela Atacadista Grupo 2 S.A., pode provar sua utilidade ao permitir à empresa alcançar 3 das 4 metas propostas no Jogo de Empresas, em um cenário extremamente competitivo, onde não havia diferenciação dos produtos e o mercado encontrava-se afetado pela retração da demanda e aumento do custo geral dos insumos.

Não obstante, outros setores da empresa também se beneficiaram de sua utilização. O Gestão de Pessoas contou com a estabilidade do contrato de trabalho dos empregados e recursos para aumentar a taxa de comissão e os salários. O Finanças foi beneficiado pelo rígido controle do Fluxo de Caixa, empregado após o oitavo trimestre; enquanto o Marketing teve maior discricionariedade para empregar recursos, além de uma maior compreensão sobre investimentos improdutivos.

Em suma, a utilização do artefato aumentou a eficiência da organização em setores além dos quais se pretendia alcançar. Apesar de restrito ao setor de comércio, pode-se extrapolá-la a outros mais sofisticados, realizando as modificações que se encontrarem necessárias. A modulação dos dados a serem obtidos é outro benefício, contanto que as etapas do Plano de Ações de Mudança sejam seguidas.

Referências

Amaral, H., & Pereira, J. G. (2021). Análise de Indicadores de Sazonalidade e Demanda Potencial para Otimizar a Precificação de um Atacado para um Ambiente Simulado. REVISTA LAGOS, 12(1), 17-22.

Cercilier, V., & Xavier, M. (2017). Gestão de Pessoas e Produtividade: Uma Análise das Aproximações Teórico-Empíricas num Simulador Organizacional. REVISTA LAGOS, 8(1). <https://doi.org/10.20401/lagos.8.1.261>

Faria, A. C. G., Vianna, C. da S., & da Silva, I. C. (2019). Análise de recompra: Um estudo da relação de recompra entre atacadista e indústrias em um ambiente simulado. REVISTA LAGOS, 10(1).

Laboratório de Gestão Organizacional Simulada; Material de Apoio Digital. Mapa mental das Regras & Formulário de Decisão.

Reis, L. G., & Pereira, C. A. (2006). Um estudo sobre a Utilização dos Indicadores de Desempenho em Jogos de Empresas e suas Relações com os Indicadores Referenciados pelo Mercado. Enfoque: Reflexão Contábil, 25(3), 29-40.

Silva, R. N. (2019). Análise dos métodos de apuração de produtos num jogo de empresa: estudo de caso de uma empresa atacadista. REVISTA LAGOS, 10(1).