



Revista Laboratório de Gestão Organizacional Simulada (LAGOS)

homepage: www.lagos.vr.uff.br

ISSN - 2317-5605



Relato técnico

Falha na comunicação com os atacados e a falta de vendas

Failure to communicate with wholesalers and lack of sales

Gessiane Fontes Carvalho Silva ^a, Layla Seabra de Almeida ^b

^{a,b} Departamento de Administração, Universidade Federal Fluminense, Volta Redonda, RJ, gessianefontes@id.uff.br, laylaseabra@id.uff.br

DOI: <http://doi.org/10.2040116/lagos.14.1.393>

informação do artigo

Histórico do artigo

Recebido 05 Dezembro de 2021

Aceito 19 Março de 2023

Disponível online 20 Março de 2023

Palavras-chaves:

Jogo de empresas

Comunicação externa

Vendas

Administração estratégica

r e s u m o

Num ambiente completamente competitivo e incerto do jogo de empresas, faz-se necessário monitorar o mercado e estabelecer uma boa comunicação com os clientes para a obtenção de um bom retorno financeiro/econômico da empresa. Este artigo apresenta como os problemas na comunicação externa afetaram o planejamento estratégico, o que comprometeu o faturamento da empresa no trimestre 3, além de afetar seu marketing e conseqüentemente, seus resultados. Por meio de uma consultoria especializada e também das análises dos resultados durante as rodadas, foi possível detectar os erros encontrados e submeter à empresa Amazontech a um processo bidirecional de replanejamento e estratégia. Mesmo com essa falha, foi possível observar melhoras no desempenho da empresa a partir do trimestre 4, o que significa que a empresa vem se esforçando para fazer com que suas vendas subam. Para a contestação desse problema foi utilizada a pesquisa exploratória por meio de relatórios, panorama setorial e análises dos resultados de forma qualitativa.

© 2023 Revista LAGOS. Todos os direitos reservados.

article info

Article history:

Received December 05 2021

Accepted March 19 2023

Available online May 20 2023

Keywords:

Business gaming

External communication

Sales

Strategic management

a b s t r a c t

In a completely competitive and uncertain business environment, monitoring the market and establishing good communication with customers is necessary to obtain a good financial/economic return on the company. This article presents how the problems in external communication affected the dialogue with the target audience of the negotiations, which compromised the company's revenue in quarter 3 and affected its image and, consequently, its results. Through specialized consultancy and analysis of the results during the rounds, it was possible to detect the errors found and submit to the company Amazontech a bidirectional planning and strategy process. Even with this failure, it was concluded that there were improvements in the company's performance since the fourth quarter, which means that the company has been striving to increase its sales. To answer this problem, exploratory research was used through reports, sector overviews and qualitative analysis of the results.

© 2023 LAGOS Journal. All rights reserved

1. Introdução

Os jogos empresariais são de fundamental importância para aprendizagem dos alunos em relação à vivência dentro de um ambiente mercadológico. De acordo com Gramigna (1993, p.3) o uso dos jogos de empresa como ferramenta de aprendizagem teve seu desenvolvimento nos Estados Unidos, na década de 50, com objetivo de preparar gestores da área financeira.

O estudo foi realizado num ambiente laboratorial mediado pela técnica de aprendizagem gerencial conhecida como "Jogo de Empresa". É no contexto do ambiente laboratorial que o participante obtém uma experiência vivencial, o que se assemelha com uma organização: há um gestor, previsão de vendas, planejamentos e a necessidade de tomar decisões acerca dos produtos, além de competir

com outras empresas.

No início do jogo há todo um momento de incerteza relacionado às negociações entre os componentes dos grupos e o maior objetivo dos participantes é atingir o melhor desempenho, independentemente do tipo de empresa que se gerencia. Existem várias variáveis que precisam ser analisadas durante o jogo, tais como a capacidade produtiva, previsão de vendas, demanda potencial, remuneração dos funcionários, investimento em benefícios, treinamento e marketing, distribuição de dividendos, entre outros. O diferencial da disciplina de laboratório II é que os alunos podem criar um projeto de inovação para superar os desafios encontrados e atingir as metas esperadas.

Diante disso, por se tratar do ramo industrial, pode-se dizer que a empresa Amazontech apresentou falhas em seu planejamento estratégico, o que ocasionou falhas na comunicação com os atacados

no momento das negociações. Em um ambiente concorrencial, o alto poder de barganha dos atacados acabou fazendo com que a empresa ficasse sem vender no trimestre três, o que gerou um prejuízo no orçamento da empresa.

A principal evidência encontrada foi que o mercado foi se restringindo e as indústrias precisaram se adequar aos novos aspectos que foram surgindo, se antes elas conseguiam ditar os preços aos atacados, agora devido ao grande estoque de produtos acumulados e também por não querer ficar em prejuízo, os atacados acabaram não querendo comprar as quantidades máximas dos produtos oferecidos pela indústria ao preço ofertado, o que alterou todo o direcionamento de vendas da empresa.

Dessa forma, um bom planejamento que permita monitorar todo o mercado e gerenciar toda a estratégia faz toda a diferença nas demais variáveis pertencentes ao jogo, tais como a comunicação externa e a análise do ambiente em que a empresa está inserida, isso tudo é fundamental para alcançar um bom retorno financeiro.

2. Objetivo

O principal objetivo do presente artigo é analisar como as falhas na comunicação com atacados impossibilitaram as vendas da indústria Amazontech e qual foi o impacto negativo que isso gerou na imagem e planejamento estratégico da empresa.

3. Fundamentação Teórica:

3.1 Conceito Teórico

Planejamento Estratégico:

Uma pesquisa conduzida pela American Management Association em 1974 revelou dados realmente surpreendentes: *Por ineficiência, ou seja, por não se fazer certo o que está sendo feito, existe uma perda nas empresas dos Estados Unidos de aproximadamente US\$ 400 milhões, diariamente.

A pesquisa da AMA revelou 14 causas básicas (os furos da peneira), sendo que as principais são as seguintes: *Falta de compreensão da função de dirigir. A pesquisa conclui que: "Já é tempo de se esquecer da pomposa ideia de que, por natureza, os dirigentes administram corretamente. Nós, executivos, a partir dos dirigentes médios até os presidentes, precisamos de toda ajuda com que possamos contar." Quando Peter F. Drucker foi perguntado sobre quantos dirigentes ele conhecia, respondeu que, durante sua longa experiência como consultor de empresas em vários países, conhecera apenas 500 executivos que eram realmente dirigentes.

Será mesmo que existe um remédio para todos esses males organizacionais e individuais? A resposta para esta pergunta foi fornecida por um grupo de 40 altos executivos, representantes de empresas americanas, europeias e brasileiras, reunidos em 1977 no Brasil. Foi solicitado aos executivos que indicassem os instrumentos que, nos últimos anos, apresentaram os melhores resultados para a administração de suas empresas. Depois de trabalhos em grupos, os relatórios foram apresentados e apenas um instrumento foi mencionado por todos os 40 executivos. Trata-se do instrumento diretivo chamado planejamento estratégico.

Marvin Bower, consultor de empresas há mais de 30 anos, em 1966, em seu livro *The Will to Manage*, dedicou um capítulo para o planejamento estratégico. Bower tem observado que os dirigentes comprometidos com um planejamento estratégico sistemático são altamente bem-sucedidos porque pensam profunda, criativa e continuamente em termos da pergunta: "O que estamos tentando fazer e como podemos fazer isto de maneira mais rentável considerando a concorrência?" Segundo este mesmo autor, o planejamento estratégico é, principalmente, relacionado com o ajustamento da organização com o seu ambiente, resolvendo problemas básicos, contornando as limitações, capitalizando sobre

vantagens herdadas ou desenvolvidas e aproveitando as principais oportunidades.

Estrutura Organizacional:

As micro, pequenas e médias empresas são campos importantes de estudos organizacionais, pois estas são responsáveis pelo aumento de competitividade e fortalecimento de nossa economia e têm um menor número de estudos organizacionais do que as grandes. Este artigo pretende contribuir para aplicação concreta dos conceitos de estratégia e estrutura e suas interrelações em uma empresa de médio porte e verificar o entendimento dos gestores acerca dos conceitos quando da sua aplicação. A estratégia é uma atividade que tem relação com o meio ambiente da organização, como a organização lida com o mercado e a sociedade. A estratégia da operadora deve ser explicitada, discutida e constantemente avaliada por seus gestores. É uma atividade voltada para fora, dependendo do ambiente.

A estrutura organizacional deve estar atrelada à estratégia da organização. Esta estrutura está condicionada pela estratégia a ser adotada (CHANDLER, 1962). Por sua vez, a estrutura também influencia a estratégia, no momento da implantação desta. A estratégia e a estrutura adotadas são fatores determinantes do desenvolvimento organizacional. O desenvolvimento organizacional é entendido como uma mudança organizacional planejada. O conceito de arquitetura estratégica é composto dos seguintes elementos, a saber: definir claramente a estratégia de negócio; construir um core business como um componente estratégico; criar um mapa estratégico, identificando indicadores tangíveis e intangíveis; identificar os produtos no mapa estratégico; alinhar a estrutura com os "produtos"; desenhar sistemas de mensuração (*scorecard*); implementar o gerenciamento por indicadores; revisar continuamente as mensurações, comparando-as ao mapa estratégico. O planejamento estratégico é algo mais complexo do que simplesmente um objetivo a atingir. É visto como um conjunto de processos, de planos de ação e de projetos, os quais envolvem a visão da organização, a formulação e a implantação da estratégia e a avaliação dos seus resultados.

Marketing:

Chamar e reter a atenção do consumidor tem sido um dos grandes desafios dos profissionais de marketing, mais especificamente da comunicação. Várias estratégias vêm sendo utilizadas com este intuito, buscando sempre a diferenciação perante a concorrência. Essa tarefa tão essencial de comunicação dos objetivos da organização para com o público deve ser pensada estrategicamente.

Atualmente, as organizações têm incentivado o livre fluxo de informações como meio de buscar o aprendizado e a inovação (CROSSAN; LANE, 1999). Além disso, as novas tecnologias de comunicação permitem possibilidades ilimitadas de interação. O atendimento também emerge como um aliado para gerar competitividade, uma vez que as empresas se mostram semelhantes aos consumidores e por isso necessitam criar ações capazes de diferenciá-las e torná-las únicas, o que leva à fidelização da clientela (KOTLER, 2000). O fator cooperação também é destacado por Zen (2005). Segundo ele, os varejistas são, ao mesmo tempo, a energia de seus fornecedores parceiros e o agente de compra para seus clientes. De um lado, eles representam os interesses de fornecedores que veem na sua atividade a maneira adequada de escoar sua produção de outro, buscam satisfazer seus clientes. O equilíbrio entre esses interesses exige o desempenho de uma função prestadora de serviços, orientando e sugerindo fornecedores e clientes.

O varejista recolhe informações do mercado devendo informar seu fornecedor, fabricante ou atacadista sobre as tendências do mercado. Ao comprador, ele presta serviços de pronta-entrega, orientação de compra, instalação, garantia e assistência técnica. Para Scroferneker (2006) a empresa assemelha-se a um organismo. É, portanto, uma entidade cultural específica, concebida como uma comunidade única de linguagem e de outras formas de ação simbólica. A comunicação é parte integrante da organização sendo que a sua

sobrevivência no mercado requer fluxo de comunicação em todos os sentidos. Sobre a transmissão destas informações, Churchill e Peter (2000) ressaltam que a comunicação é a transmissão de uma mensagem de um emissor para um receptor, de modo que ambos a entendam da mesma maneira. A comunicação envolve um processo. A fonte determina qual informação será comunicada e codifica a mensagem em símbolos apropriados, em seguida o receptor decodifica a mensagem interpretando seu significado. A resposta do receptor a uma mensagem fornece um retorno para o emissor. De certo modo, o feedback reinicia totalmente o processo de comunicação.

3.2 O papel do planejamento na prática

Hodiernamente as empresas vêm aprimorando suas técnicas de gestão e traçam planos de ações para manterem-se nos mercados, que estão cada vez mais competitivos e sujeitos a fatores externos. Dessa forma, um bom planejamento estratégico define o ambiente de negócio e a filosofia da empresa, estabelecendo políticas e estratégias gerais. Permitindo ao gestor decidir quais os problemas internos ou externos devem ser resolvidos e qual a prioridade. Um bom gestor de planejamento faz o possível para canalizar os recursos para as áreas de maiores resultados, nas quais a empresa é forte. O planejamento é um meio eficaz para a prevenção de problemas e para a eliminação dos problemas subjetivos humanos. Como instrumento diretivo, o planejamento estratégico mostra uma série de instrumentos administrativos, necessários para a empresa. Além do mais, com ele é possível evitar a "estratégia do desperdício", eliminando a ineficácia e a ineficiência. Tudo isso serve para a elaboração dos demais planos da empresa, tanto a nível tático quanto a nível operacional.

4. Problema de Pesquisa

Como enfatizado anteriormente, essa pesquisa foi elaborada a partir de um problema gerencial observado no terceiro trimestre do ambiente simulado do jogo de empresas. A falta de vendas representou um grande desafio para a empresa Amazontech, tudo ocorreu devido a uma falha na comunicação com os atacados, visto que muitos atacadistas nos relataram que os preços que estavam praticando eram abusivos e muitos não conseguiam vender para consumidor final esse valor, o que os impossibilitava de vender dentro das sugestões do jogo e ter uma margem de lucro satisfatória. Isso acabou por gerar um prejuízo para a indústria que ficou um período sem vender, alterando todo o planejamento estratégico da empresa.

Por isso, com base no decorrer do jogo, em um ambiente completamente incerto e competitivo e aliado a todos os conhecimentos adquiridos durante o curso e os descritos acima, como as falhas de comunicação afetaram o planejamento estratégico? Para responder a esta questão, serão fundamentadas as principais consequências que abordam o problema, além das pesquisas realizadas, onde os relatórios de desempenho da empresa disponibilizados serviram como base para apoio e resolução pela análise dos dados.

5. Método de pesquisa

Para o método de pesquisa foi escolhido à metodologia híbrida fundamentada nas seguintes técnicas:

Revisão bibliográfica que se dá por meio de uma "análise minuciosa e ampla das publicações correntes de uma determinada área do conhecimento".

A pesquisa exploratória que segundo Gil tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema (explicitá-lo). Pode envolver levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas experientes no problema pesquisado. Geralmente, assume a forma de pesquisa bibliográfica e estudo de caso. "Pode-se dizer que estas

pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições" (GIL, 2002, p. 41). Por meio da pesquisa exploratória foi utilizado o levantamento de dados por relatórios, análises dos resultados e panorama setorial. Os indicadores serão analisados de forma quantitativa com técnicas flexíveis, com o uso de análise de conteúdo, categorização por relevância teórica ou reiteração dos dados.

Foram usados estudos de concorrência, bem como os resultados apresentados pela empresa Amazontech, suas decisões dos períodos no jogo de empresas, relatórios gerais e gráficos indicadores, tais como (ROE, faturamento, patrimônio líquido, margem líquida, entre outros). Todos esses dados contribuíram para auxiliar na compreensão de como as falhas na comunicação afetaram o planejamento estratégico da empresa, além de permitir a avaliação dos dados e relatórios de cada um dos trimestres do jogo.

6. Ambiente Analisado

As análises ocorreram dentro do ambiente simulado do Laboratório de Gestão Simulada II, os resultados foram obtidos a cada rodada do jogo. Ao final do primeiro ano simulado foi possível analisar a evolução da empresa quanto ao seu desempenho, através dessa observação também foi possível obter os dados que levaram a empresa a deixar de vender no trimestre 3.

Com os relatórios apresentados foi possível identificar os resultados de cada período e pôde-se analisar a influência que a comunicação eficaz com os atacados traria a empresa, principalmente para as futuras vendas. Tudo isso aliado ao planejamento estratégico poderia levar a empresa a conseguir um desempenho muito melhor.

7. Análise Descritiva

Dentro do ambiente simulado as comunicações tanto internas quanto externas são de fundamental importância para a empresa adquirir um bom retorno financeiro. Pode-se perceber com isso que devido a uma falha na comunicação a Amazontech distanciou-se negativamente dos seus concorrentes, ficando em último lugar na análise geral das indústrias. Durante o desenvolvimento do jogo, houve uma dificuldade de comunicação principalmente externa com os atacados, portanto as negociações não foram muito vantajosas para a indústria do grupo.

Os indicadores analisados foram escolhidos por apresentarem o desempenho da empresa, ou seja, o ROE indica a capacidade de uma empresa em agregar valor a ela mesma utilizando seus próprios recursos e a margem líquida corresponde ao lucro líquido dividido pelas vendas líquidas. Assim, podemos medir como as vendas e negociações foram afetadas pela falta de comunicação e planejamento.

Nota-se através dos gráficos abaixo que do trimestre 2 para o trimestre 3 houve uma brusca queda sobre o ROE que é o retorno sobre o patrimônio líquido e a margem líquida geral estava abaixo das metas desejadas. Esses indicadores financeiros demonstram o quanto a falha na comunicação externa afetou os resultados financeiros da empresa.

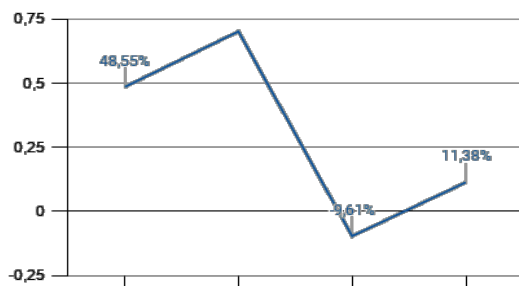


Figura 01: Retorno sobre patrimônio da empresa Amazontech no ano 01.

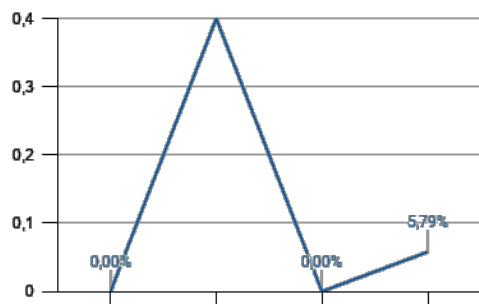


Figura 02: Margem líquida geral da empresa Amazontech no ano 01

8. Conclusão

A partir das avaliações apresentadas pelas falhas de comunicação encontradas na dinamização das negociações de vendas da indústria Amazontech, o que impactou negativamente o planejamento estratégico, foi preciso buscar meios para combater esse “problema” gerencial. Para resolver essas falhas, a empresa optou por mapear os riscos por meio de um bidirecionamento e de um replanejamento estratégico para antecipar-se às interferências externas.

A principal limitação do estudo foi a inexperiência dos gestores, a dificuldade em tomar decisões mais assertivas, levou a empresa a um desempenho abaixo do esperado. Outra limitação refere-se ao baixo número de observações que necessitavam ser realizadas a cada rodada do jogo, durante as negociações não houve a participação de todos os participantes e isso também acentuou o problema.

Inicialmente a empresa vem buscando meios de superar as barreiras encontradas e criar um avanço frente às suas concorrentes. Pensando nisso, toda a sua equipe gerencial tem realizado um grande trabalho para a implementação de um projeto de inovação. Se aprovado, o projeto terá impacto positivo sobre as futuras vendas. Devido a todo esse ambiente incerto e dinâmico do jogo de empresas, torna-se um risco depender só dos atacados para a compra de produtos e foi pensando nisso que a empresa, analisou todas as competências necessárias para rever seu planejamento e resolveu exportar os seus produtos, além de realizar associações para implantar um novo produto que apresente uma inteligência artificial como fonte de inovação e tecnologia, o que poderá alavancar ainda mais as vendas. Dentre as melhorias de se exportar um produto além do aumento de vendas e incentivos fiscais, beneficiam o país como um todo. A empresa que passa a exportar de forma sustentável acaba adquirindo um diferencial de qualidade e geralmente, obtém melhoria da sua imagem com fornecedores, bancos e clientes e isso se reflete, também, em suas operações no mercado interno.

Referências

- Canhada, D. I. D., & Rese, N. (2009). Contribuições da “estratégia como prática” ao pensamento em estratégia. *REBRAE*, 2(3), 273-289.
- Carvalho Rezende, J. F., Avila, M., & Maia, R. S. (2012). Geração e gestão do valor por meio de métricas baseadas nas perspectivas do capital intelectual. *Revista de Administração*, 47(1), 51-67.
- VASCONCELOS, P. (1998). Afinal o que é planejamento estratégico. *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro.
- Gualberto, C. L., Cario, S. A. F., & Dias, T. (2012). Estado e planejamento: o plano de metas do governo de Santa Catarina (1961 – 1970) – PLAMEG I e II – enquanto instrumento de política desenvolvimentista. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 5(3), 199-232.
- Coltro, A., & Pazzini, ?. D. S. (2016). O Papel do Planejamento Estratégico em uma Organização. *Caderno Profissional de Administração da UNIMEP*, 6(2), 136-156.
- Jardim, WC e Marconatto, DAB (2020). Orientação Estratégica em PME's: A relação entre Estrutura Organizacional e Geração de Conhecimento. *BASE-Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, 17 (3), 392-428.
- Conceito Específico:
- Kich, J. I. F., & Pereira, M. F. (2011). A influência da liderança, cultura, estrutura e comunicação organizacional no processo de implantação do planejamento estratégico. *Cadernos EBAPE.BR*, 9(4), 1045-1065.
- Silva, O. T., Fasoli, C., Patias, T. Z., & Camargo, M. E. (2010). Varejo estratégico: o papel da comunicação integrada. *Revista Pretexto*, 11(3), 102-127.
- Correa, M. I. S., Souza, A. C. R., Moraes, I. C., Feitosa, C. S. P., & Melo, V. O. F. (2015). As Redes Sociais Digitais na Comunicação Organizacional: Um Estudo de Caso na Cidade do Recife. *GESTÃO.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, 13(Ed. Especial), 340-348.