

Relato técnico

Exportação de produtos como estratégia para gestão de estoque de empresas atacadistas

Product exportation as a strategy for inventory management in wholesale companies

Laura Caldas Sant'anna e Silva^a, Thaís Stiegert Meireles Gomes^b^a Universidade Federal Fluminense, UFF, Volta Redonda, RJ, lauracaldas@id.uff.br, ^b thaismeireles@id.uff.brDOI: <http://doi.org/10.2040116/lagos.14.1.396>

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

Estratégia

Exportação

Estoque

r e s u m o

Este artigo tem como objetivo entender como a exportação de produtos pode ser uma estratégia para minimizar os estoques de uma empresa atacadista em um ambiente de simulação. Para atingi-lo foi necessário avaliar o desempenho de uma empresa simulada de uma disciplina de laboratório de gestão, além de criar um mercado e suas regras para esta exportar seus produtos. O presente estudo é caracterizado como exploratório e utiliza a abordagem qualitativa e quantitativa para apresentar um referencial teórico sobre estratégia e jogo de empresas, contextualizar como foi feita a exportação e quantificar os retornos que tal estratégia trouxe para a empresa. Concluiu-se que a exportação auxiliou no aumento do faturamento, mas que ela seria mais efetiva caso fosse utilizada em trimestres anteriores no jogo de empresas, além de que ela não garante uma melhora em outros indicadores financeiros, como a Margem Líquida e o Retorno sobre o Patrimônio Líquido.

© 2021 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

Strategy

Export

Inventory

a b s t r a c t

This paper aims to understand how the export of products can be a strategy to minimize the stocks of a wholesale company in a simulation environment. It was necessary to evaluate the performance of a simulated company in a management laboratory discipline, in addition to creating a new market and its rules for exporting its products. The present study is characterized as exploratory and uses the qualitative and the quantitative approach to present a theoretical framework on strategy and game of companies, to contextualize how made the export and to quantify the returns that this strategy brought to the company. We concluded that exports helped to increase sales but that it would be more effective if used in earlier quarters of the business game. In addition, it does not guarantee an improvement in other financial indicators, such as Net Margin and Return on Shareholders' Equity.

© 2021 LAGOS Journal. All rights reserved.

1. Introdução

Atualmente, as empresas e organizações se encontram em ambientes cada vez mais complexos e competitivos, marcados por mudanças constantes e por trazer desafios ao processo decisório dos gestores, que deverão ajustar seus comportamentos a um sistema

integrado, por meio de uma visão ampla de alternativas e de consequências geradas como resultados de suas escolhas (Pereira, 2019).

A preparação de futuros gestores pode contar com a utilização de jogos de empresas, que permitem simular as tomadas de decisões de uma gestão empresarial, fortalecendo assim as competências práticas dos participantes (Pando-Garcia, Periañez-Cañadillas, &

Charterina, 2016). Dentro do jogo, os participantes encontrarão problemas verossímeis aos encontrados em organizações, e participarão de um mercado altamente competitivo, em que cada decisão trará resultados positivos ou consequências negativas para que a equipe se prepare para as próximas rodadas.

Um problema que pode ser encontrado é a criação e manutenção de estoques, já que podem gerar mais um custo para a organização e pode representar um erro nos investimentos ou nas forças de vendas. Porém, o estoque pode representar conforto e segurança para a organização (Francisco et al., 2010), já que esta não precisará se preocupar com a aquisição de novos produtos ou com a demorada da chegada de pedidos por eles, por exemplo, e os produtos adquiridos somam-se no patrimônio da organização.

Dentre as estratégias para a manutenção de estoques, pode-se criar um projeto de exportação dos bens para outro mercado, já que desta forma pode-se “esquivar” dos competidores de um país e realizar a venda de produtos em outro local que existam menos concorrentes. Porém, deve-se considerar os custos de tal projeto e todo o replanejamento e posicionamento estratégico da organização.

Com isso, este estudo tem como problema de pesquisa: A exportação de bens pode ser utilizada como uma estratégia para gestão de estoques e como vantagem competitiva para empresas atacadistas em um ambiente simulado?

O objetivo principal deste artigo é analisar o planejamento da aquisição de produtos de uma empresa simulada participante de um jogo de empresas, e como a manutenção de um estoque com a exportação das unidades compradas pode ser seu diferencial dentro de um mercado competitivo.

A presente pesquisa está dividida em seis seções, sendo a primeira esta introdução. A segunda seção apresenta o Referencial Teórico com conceitos importantes para a construção do presente estudo. A terceira seção apresenta o método de pesquisa utilizado e a quarta seção realiza a discussão dos resultados. A quinta seção tem o objetivo de discutir as informações encontradas ao longo da pesquisa e esclarecer qual foi o desempenho da empresa atacadista, apresentando as considerações finais sobre o projeto na conclusão.

2. Referencial Teórico

Esta seção possui ênfase em apresentar conceitos importantes para o entendimento do estudo. Primeiro, serão apresentados conceitos de estratégias e como as empresas podem se diferenciar e obter vantagens em um mercado competitivo. Depois, o foco será no entendimento da importância da gestão de estoques e o que se pode ser encontrado na literatura sobre a exportação de produtos para fins de gestão. Por fim, será definido o que é jogo de empresas e como funciona a sua dinâmica.

2.1 Estratégia e diferenciação no mercado

A finalidade da estratégia é estabelecer quais serão os caminhos, cursos e programas de ação que devem ser seguidos para que os objetivos organizacionais sejam definidos (Oliveira, 2002). Esta deve ser implementada na empresa por trás de planejamentos e de estudos que garantam quais são as etapas necessárias para garantir sua eficiência.

Em um mercado competitivo onde são fornecidos bens e serviços semelhantes, é necessário buscar formas de oferecer à organização a possibilidade de trabalhar seu diferencial competitivo (Walter, Tontini, Andrade, & Bach, 2014).

Para isso, as estratégias escolhidas pelos gestores devem considerar meios de diferenciação no mercado e buscar por projetos que prezem a inovação, que é o pilar da sustentação da vantagem competitiva (Ali, 2021). Vasconcelos (2004) afirma que a definição de vantagem competitiva é semelhante à antecipação de oportunidades, ou seja, é a vantagem de notar tendências do mercado e ajustar suas estratégias em função da antecipação.

Dentre as tendências globais pode-se destacar a venda de produtos em diferentes países (Reid, 1981), já que as estruturas de mercado estão sendo modificadas e permitindo a entrada de novos competidores de diferentes localidades.

2.2 Gestão de estoques e exportação

Para garantir uma posição de destaque no mercado, os gestores se veem obrigados a promover melhorias em seus métodos, sejam eles de produção ou de análise estratégica (Curty & Maschietto, 2010), atualizando processos, ferramentas e conhecimentos.

Dentre essas melhorias, pode-se destacar o planejamento dos processos logísticos, já que este possibilita a redução de desperdícios (Vivas Nery, de Almeida Guimarães, & Curty Leal Junior, 2016) e consequentemente a diminuição de custos.

Entre as questões de planejamento logístico, a gestão de estoques possui um papel muito importante, já que os produtos que estão armazenados podem ser entendidos como um investimento da empresa. No ponto de vista financeiro, quanto maiores os estoques, maior é o capital total (Francisco et al., 2010).

Para uma gestão eficiente é necessário realizar previsões de demanda para que as decisões de produção e compras sejam bem executadas (Hakeem-Ur-Rehman, Wan, & Zhan, 2021), já que as compras e vendas devem ser balanceadas de forma a diminuir riscos de processos custosos (Svoboda, Minner, & Yao, 2021).

Caso a organização possua recursos financeiros mais elevados e queira apostar numa produção ou compra maior de produtos, a exportação de produtos pode ser considerada, desde que os gestores responsáveis por tal plano realizem pesquisas sobre os custos logísticos e quais são as leis de importação de produtos do país desejado (Moraes, Fernando & Moraes, 2012).

2.3 Jogos de Empresa

Para gerir qualquer organização, as pessoas precisam estar preparadas para desempenhar suas funções e tomar decisões que melhor atendam às necessidades da empresa (Simão & Tintini, 2018) e os jogos de empresas podem ser usados justamente para o treinamento de funcionários e de alunos que serão futuros gestores.

Um jogo de empresas tenta criar um modelo (virtual) em escala reduzida, através do qual os participantes podem ver como as decisões tomadas e um mercado afetam as demais empresas desse mercado (Oliveira & Silva, 2019).

Além de proporcionar aos jogadores uma bagagem de conhecimentos técnicos aplicados, também se é possível aperfeiçoar competências comportamentais chamadas de *soft skills*, já que a maioria dos jogos de empresas demanda trabalho em equipe, que por sua vez precisa de comunicação e liderança. Isso é possível dado a base mais liberal e democrática do aprendizado vivencial, gerando benefícios para quaisquer alunos de diferentes gêneros, etnias, culturas e experiências profissionais (Levant, Coulmont, & Sandu, 2016).

O principal objetivo dos jogos de empresas, então, é apresentar aos participantes os novos modelos de gestão em um ambiente seguro e sem risco, onde estes podem explorar as potencialidades de cada ferramenta de gestão (Pretto, Fillardi & Pretto, 2010). Contudo, não existe um único modelo de jogo, já que as regras e tipo de simulação podem ser alterados dependendo do contexto em que este será aplicado.

2.3.1 Laboratório de Gestão Organizacional Simulada (LAGOS)

O Laboratório de Gestão Organizacional Simulada é um programa situado na Universidade Federal Fluminense (UFF) em Volta Redonda, e possui uma disciplina vinculada ao projeto, que utiliza um jogo de empresas como base para incentivar a prática de conhecimentos, assim como a tomada de decisões em grupos (Oliveira & Silva, 2019).

Neste jogo, as equipes formadas pelos estudantes são indústrias e atacados localizados no país Brasil e precisam realizar negociações para a compra e venda de três produtos (Alfa, Beta e Ômega), além de tomar decisões sobre o processo produtivo, sobre orçamento de marketing, investimento em vendedores e funcionários e mais.

Tal ambiente simulado tem suas próprias regras e as indústrias e atacados funcionam de formas um pouco diferentes. No caso do atacado, por exemplo, é necessário não só escolher um ou mais

produtos e comprá-lo de fornecedores, mas é necessário tomar decisões sobre o preço da venda deste para o público, o orçamento em marketing em volta do produto e as condições dos vendedores (quantidade, aumento salarial e comissão).

Todas essas variáveis controláveis citadas podem exercer influência no desempenho organizacional (Mendonça, & Gomes, 2020), já que estas são analisadas por um simulador que calculará os resultados das empresas nas rodadas do jogo. Tal simulador faz o papel do público, que pode ou não ter comprado todos os produtos que estavam disponíveis à venda.

Caso o público não compre todos os produtos, o atacado ficará com estoque e terá que arcar com tais custos, além de lidar com a probabilidade de ter pouco dinheiro em caixa e dificuldade em pagar os seus fornecedores em curto prazo. Portanto, os gestores devem analisar formas de minimizar as chances de se ter estoque de forma também a não prejudicar o faturamento da organização.

3. Método

O tipo da presente pesquisa é exploratório, já que se é esperado compreender se a exportação, um movimento de inovação dentro do ambiente simulado, pode ser uma boa estratégia para gestão de estoques, deixando o conhecimento mais explícito e possível de se construir análises sobre esta nova prática (Gerhardt & Silveira, 2009).

O método adotado é o Estudo de caso, já que apenas serão considerados os resultados da Gaia Atacado, empresa atacadista participante de um jogo de empresas, e como o desempenho desta organização se manteve em relação aos seus concorrentes. Para que fosse possível realizar a pesquisa, ocorreu a realização de uma Pesquisa Documental, de forma a analisar documentos de segunda mão, como os relatórios financeiros da empresa (Gil, 2002).

A abordagem da pesquisa é qualitativa, de forma a procurar a redução da distância entre a teoria e os dados usando a lógica de análises (Teixeira, 2005) e também quantitativa, de forma a calcular os resultados das empresas atacadistas para a etapa de comparação de dados. Desta forma, o foco se dará na análise dos resultados obtidos pela empresa atacadista e na interpretação de tais dados para que seja possível compreender se a estratégia usada para a gestão de estoques foi positiva ou não em relação ao mercado em que a organização se encontra. Para a construção deste conhecimento, foi necessário seguir seis etapas apresentadas na Figura 1, que sintetiza as ações tomadas pelas pesquisadoras.

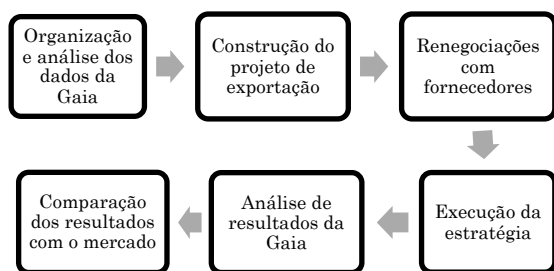


Figura 1: Etapas da pesquisa

Fonte: Elaborado pelas autoras (2021)

Para a primeira etapa, os resultados das seis rodadas da Gaia Atacado, uma empresa participante de um jogo de empresas, foram organizados em uma tabela para serem analisados. Dessa forma, é possível observar quais foram as estratégias executadas até então e quais são os gastos com produtos, estoque e o faturamento que a organização costuma conseguir por trimestre.

Na segunda etapa, foi construído o projeto de exportação de produtos para um mercado fora do Brazil, e para tanto foi necessário alinhar os objetivos do projeto com as regras que devem ser seguidas para os movimentos de inovação no ambiente simulado e também foi preciso da aprovação do facilitador da disciplina, para que fosse confirmado que o projeto pudesse ser utilizado.

Após a aprovação do projeto, os fornecedores de produtos do mercado foram contatados para que houvesse uma pesquisa sobre a força produtiva de cada indústria e se existiria alguma organização que tivesse o interesse em confeccionar bens para serem exportados. Com os contratos de compra assinados, fez-se necessário realizar as tomadas de decisão dentro das regras estabelecidas do projeto.

Ao final da última rodada da simulação, os resultados que a Gaia Atacado obteve foram colocados na tabela em que já continha os resultados financeiros antes da exportação. Assim, é possível comparar os ganhos ou as perdas com o uso desta estratégia.

De forma a comparar o desempenho da organização com seus concorrentes, também foi levantado os resultados financeiros das outras empresas atacadistas que existem no mercado e que não utilizaram da exportação como estratégia para gestão de estoques.

4. Análise dos resultados

A presente seção divide a análise dos resultados em três categorias: em um primeiro momento, o movimento de inovação da empresa é apresentado e as regras da exportação são estabelecidas. Depois, os resultados financeiros da Gaia Atacado são organizados em uma tabela e analisados sob a ótica do desempenho individual antes e depois da exportação. Por fim, os resultados financeiros das outras empresas atacadistas também são agrupados e apresentados, para que seja possível entender a situação do ambiente simulado.

4.1 Apresentação do projeto de exportação

Para que as empresas atacadistas ou indústrias possam exportar produtos para outro mercado, é necessário entregar um projeto que especifique qual seria o tal “novo” mercado, suas regras, o que será enviado para lá, os custos dessa transação e os possíveis resultados que isto gerará ao final dos trimestres.

No caso do projeto proposto pela Gaia Atacado, foi apresentado o Mercosol, uma organização intergovernamental onde permite um livre comércio entre os países do mesmo continente do que o Brazil. Como não existem indústrias que produzam o Alfa, Beta e Ômega fora do país, estes produtos podem ser exportados para outras localidades com uma demanda considerável.

Porém, para que o Brazil continue sendo o mercado prioritário, só será possível vender até 60% das vendas totais do país no Mercosol, o que deve ser considerado no momento da aquisição de produtos e no planejamento das vendas dos mesmos.

É possível vender os produtos em preços diferentes nos mercados, mas levando em consideração de que ao colocar preços muito altos ainda existe a possibilidade de se ter estoques, mesmo que a empresa seja a única que esteja vendendo tais bens em um determinado mercado.

Considerando os custos, a Gaia Atacado contratou um seguro de transporte de R\$200.000 por trimestre, para que as cargas sejam protegidas. O custo do transporte é semelhante ao Brazil, representado por 3% do faturamento. Como o envio dos bens está dentro de um acordo entre governos de um mesmo continente e existem políticas de incentivo à exportação, não existiram outras taxas em cima dos produtos.

Por fim, é importante ressaltar que ao criar o projeto de exportação, os gestores devem entender que isso acarretará na tomada decisão dupla, ou seja: estes precisam definir a quantidade de vendedores, aumento salarial, aumento de comissão, orçamento de marketing e demais decisões para dois mercados em um mesmo trimestre.

4.2 Resultados financeiros da GaiaAtacado

A Tabela 1 apresenta um compilado dos resultados mais importantes dos dois anos de simulação, organizados em trimestres.

Tabela 1: Resultados financeiros dos anos I e II da Gaia Atacado.

Trimestre	T01	T02	T03	T04	T05	T06	T07	T08
Quantidade total de produtos vendidos	4.817	8.781	22.230	52.030	15.926	43.940	121.004	160.930
Quantidade total de produtos em estoque	0	20.045	23.450	5.039	29.504	58.444	51.754	25.624
Faturamento Total	R\$ 9.152.300	R\$ 18.894.900	R\$ 44.997.200	R\$ 13.532.800	R\$ 37.107.580	R\$ 93.688.400	R\$ 261.623.631	R\$ 338.465.976
Saldo de Caixa	R\$ 1.577.304	R\$ (3.887.079)	R\$ (13.708.511)	R\$ 18.477.772	R\$ 2.810.730	R\$ (30.411.166)	R\$ (8.768.930)	R\$ 78.231.001
Custos de Estoque	R\$ 0	R\$ 274.372	R\$ 405.251	R\$ 106.827	R\$ 634.336	R\$ 1.274.079	R\$ 815.767	R\$ 286.989
Resultado Líquido	R\$ 354.738	R\$ 3.201.448	R\$ 5.077.800	R\$ 12.717.873	R\$ 5.699.618	R\$ 10.493.631	R\$ 21.307.165	R\$ 25.255.333
Patrimônio Líquido	R\$ 854.754	R\$ 3.956.211	R\$ 8.934.059	R\$ 14.505.950	R\$ 20.005.568	R\$ 30.049.199	R\$ 50.406.364	R\$ 65.140.310
Margem Líquida Geral	3,88%	16,94%	11,28%	41,91%	15,36%	11,20%	8,14%	7,46%
ROE	41,50%	80,92%	56,84%	39,10%	28,49%	34,92%	42,27%	38,77%

Fonte: Elaboradas pelas autoras.

4.2.1 Análise do primeiro ano (T01 à T04)

Durante o primeiro ano da Gaia Atacado, foi possível perceber que o fato de se ter estoque de produtos causou o saldo negativo no caixa da empresa, deixando-a “no vermelho” durante a metade do ano. Por mais que os faturamentos foram positivos, uma boa parte deles foi usada para pagar dívidas de períodos anteriores.

Sobre a estratégia de produtos, o produto Beta foi o carro chefe já que a maioria das indústrias o produzia e existia uma demanda alta para ele. Os motivos para a geração de estoques podem ter sido a pouca quantidade de vendedores contratados e preços mais competitivos praticados pelos concorrentes.

4.2.2 Análise do segundo ano antes da exportação (T05 e T06)

Para tentar aumentar o faturamento, a Gaia apostou na compra de mais produtos e em maiores quantidades também, praticamente dobrando as unidades de Beta adquiridas. Por mais que o valor faturado de fato cresceu, o Brazil se tornou ainda mais competitivo no segundo ano e com outros competidores investindo de forma ainda mais pesada no orçamento de marketing e possuindo também altas quantidades de produtos, a empresa se encontrou com um saldo negativo de menos trinta milhões no trimestre 6, sua pior situação até então.

4.2.3 Análise do segundo ano depois da exportação (T07 e T08)

Nos dois últimos trimestres do segundo ano a exportação foi oficialmente efetivada, onde foi possível planejar compras ainda maiores de produtos e dividir as unidades para os dois mercados.

Com isso, a Gaia conseguiu chegar a sua maior quantidade de produtos vendidos e no seu melhor saldo de caixa visto nos trimestres analisados, mesmo que ainda assim tenha ficado com uma quantidade significativa de produtos em estoque no trimestre 8, o que representa o fato de que a exportação não é uma “solução final” para problemas relacionados aos estoques.

4.3 Resultados financeiros dos concorrentes

Para que fosse possível analisar o resultado da Gaia Atacado dentro do contexto do mercado em que ela se encontra, foram pedidos para o facilitador da disciplina os resultados financeiros das outras três empresas atacadistas que existem no ambiente simulado.

Os dados foram organizados em tabelas para que fosse possível comparar os resultados financeiros e a quantidade de produtos vendidos e comprados. A Tabela 2 apresenta o faturamento total dos três competidores da Gaia Atacado durante todas as rodadas.

Tabela 2: Faturamento total das empresas concorrentes

Rodadas	Lions	Atacadão	AtacaMix
T1	R\$ 10.269.500	R\$ 7.800.000	R\$ 15.891.600
T2	R\$ 20.293.700	-	R\$ 5.148.580
T3	R\$ 51.617.800	R\$ 21.436.800	R\$ 19.655.200
T4	R\$ 73.302.170	R\$ 107.478.400	R\$ 32.807.300
T5	R\$ 78.116.000	R\$ 82.324.590	R\$ 20.800.000
T6	R\$ 59.400.000	R\$ 157.859.120	-
T7	R\$ 83.565.500	R\$ 74.485.800	R\$ 22.120.000
T8	R\$ 128.725.670	R\$ 261.502.700	R\$ 65.925.700

Fonte: Elaborada pelas autoras.

Durante os dois anos simulados, foi possível perceber os dois últimos trimestres trouxeram um maior faturamento para todas as empresas atacadistas, mesmo que estas não tenham utilizado a estratégia de exportação. Também é importante ressaltar que ocorreram trimestres em que não houve faturamento. Para analisar melhor tal situação, a Tabela 3 apresenta a quantidade de produtos comprados pelos atacados.

Tabela 3: Total de unidades adquiridas pelas empresas

Rodadas	Lions	Atacadão	AtacaMix
T1	4.465	4.000	10.666
T2	32.200	0	12.000
T3	15.720	34.017	9.734
T4	24.920	34.380	10.491
T5	30.920	31.993	9.000
T6	30.000	70.244	0
T7	70.244	84.480	7.900
T8	52.251	18.9404	25.833

Fonte: Elaborada pelas autoras.

De forma geral, pode-se observar que a política de compras dos concorrentes se difere da Gaia Atacado pela quantidade de produtos adquiridos, onde apenas em alguns trimestres eram feitos compras maiores, o que pode ter auxiliado na gestão de estoques das organizações. A Tabela 4 apresenta a quantidade de bens que não foram vendidos por trimestre.

Tabela 4: Total de unidades não vendidas por trimestre

Rodadas	Lions	Atacadão	AtacaMix
T1	0	0	0
T2	22.060	0	7.946
T3	11.061	25.119	7.946
T4	0	5.809	0
T5	0	0	0
T6	0	3.959	0
T7	1.058	52.746	0
T8	8.672	118.230	0

Fonte: Elaborada pelas autoras.

É possível observar que a empresa AtacaMix, por costumar comprar menos produtos, acabou ficando com estoque em apenas dois trimestres. A Lions, por sua vez, obteve estoque durante quatro trimestres e o Atacadão lidou com este problema durante cinco trimestres, tendo a maior quantidade de unidades não vendidas na última rodada devido a grande quantidade comprada no final do segundo ano da simulação.

Como os gestores não devem se preocupar somente com a quantidade de bens não vendidos, mas também com os custos que a manutenção de estoques pode gerar, a Tabela 5 apresenta quanto que as empresas atacadistas gastaram com os estoques por rodadas.

Tabela 5: Custos de manutenção de estoques dos concorrentes

Rodadas	Lions	Atacadão	AtacaMix
T1	0	0	0
T2	R\$ 287.092	0	R\$ 81.844
T3	136 989	R\$ 262.494	R\$ 83.036
T4	0	R\$ 61.575	0
T5	0	R\$ 634.336	0
T6	0	R\$ 1.274.079	0
T7	R\$ 29.227	R\$ 1.165.687	0
T8	R\$ 97.126	R\$ 2.576.112	0

Fonte: Elaborada pelas autoras.

Considerando a situação apresentada na Tabela 4, em que existiram trimestres onde não ocorreram estoques, podemos observar que o AtacaMix obteve custos mínimos se comparados aos seus dois outros concorrentes, tendo o Atacadão como a organização que mais gastou, chegando a desembolsar R\$ 2 milhões por manter os produtos não vendidos guardados.

5. Discussão dos resultados

Nesta seção a discussão dos resultados é dividida em duas partes: em um primeiro momento, é apresentado os resultados individuais da Gaia Atacado e os efeitos que a exportação trouxe para a empresa nos trimestres 7 e 8. Depois, o resultado financeiro e o desempenho da gestão de estoques são comparados com a situação de suas três concorrentes do mercado.

5.1 Resultados individuais

Em um primeiro momento, podemos verificar o faturamento da Gaia Atacado e acreditar que a empresa se encontra em um ótimo momento financeiro. A Figura 1 apresenta o crescimento do faturamento durante os oito trimestres.

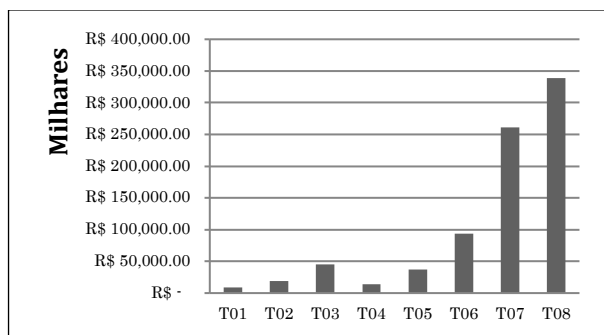


Figura 2: Gráfico do Faturamento durante o exercício.

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Apesar de ter acontecido um saldo de valores entre os trimestres anteriores e posteriores a exportação, o aumento da quantidade de produtos vendida pode não refletir no aumento dos indicadores financeiros da empresa. A Figura 2 apresenta tal fato, considerando a Margem Líquida Geral obtida também nos oito trimestres

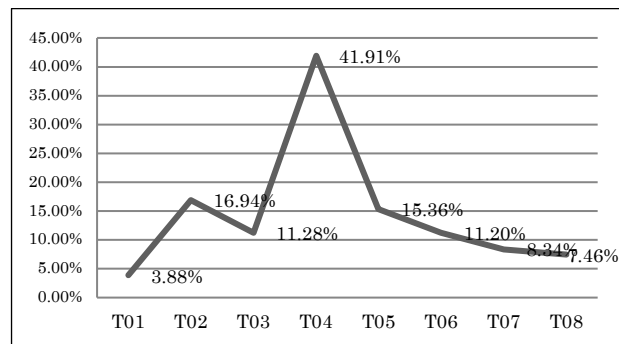


Figura 3: Gráfico da Margem Líquida durante o exercício.

Fonte: Elaborado pelas autoras.

A Margem Líquida Geral se dá pela divisão do Resultado Líquido pelo Faturamento do Trimestre. Por mais que nos trimestres 7 e 8 houve um faturamento maior do que todos os períodos anteriores, estes apresentaram índices menores da Margem Líquida Geral do que períodos anteriores.

A Figura 3 apresenta a variação de outro indicador muito importante para a saúde financeira das organizações, que é o Retorno sobre o Patrimônio Líquido.

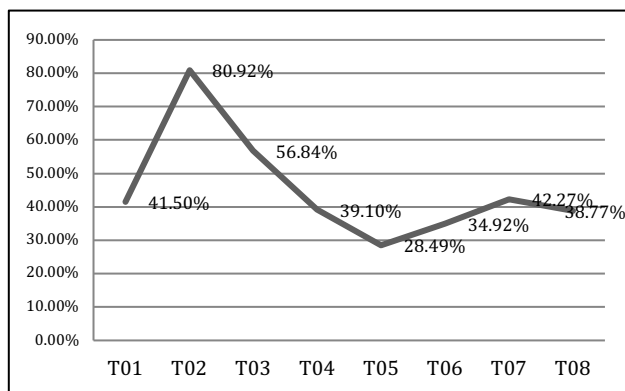


Figura 4: Gráfico do Retorno sobre Patrimônio Líquido.

Fonte: Elaborado pelas autoras

O ROE ou Retorno sobre o Patrimônio Líquido é o resultado da divisão do Resultado Líquido pelo Patrimônio Líquido, e analisando os resultados no gráfico, é possível perceber que este indicador obteve seus picos nos períodos em que a organização teve uma maior quantidade de produtos em estoque, já que consequentemente o valor de tais produtos se configuravam como Patrimônio Líquido.

5.2 Comparação dos resultados entre os concorrentes

Para confirmar que a Gaia Atacado possuiu de fato um faturamento positivo por conta da venda de produtos em outro mercado, foi levantado a média do faturamento de cada uma das empresas atacadistas do ambiente simulado durante os oito trimestres. A Figura 5 apresenta um gráfico comparativo entre estes resultados.

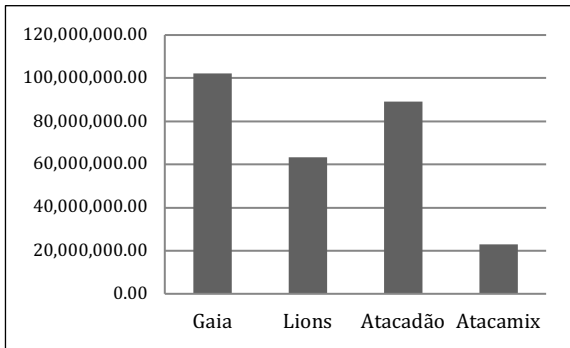


Figura 5: Gráfico das médias de faturamento dos atacados
Fonte: Elaborado pelas autoras

A venda de produtos em outro mercado auxiliou o crescimento do faturamento da Gaia Atacado, fazendo com que a empresa obtivesse o faturamento médio de R\$ 102.182.848,38, sendo este o maior em comparação com as suas concorrentes. Logo em seguida no ranking está o Atacadão com R\$ 89.110.926,25, e este valor pode ser dado por conta do aumento da compra de bens pela organização nos últimos trimestres.

A Lions também apresenta uma média positiva de R\$ 63.161.292,50, considerando que o atacado manteve um bom ritmo de vendas durante os dois anos simulados. Por fim, temos o AtacaMix com R\$ 22.793.547,50, já que a organização não costumava comprar uma quantidade alta de produtos e isso acabou diminuindo as chances de vendas e o faturamento dela.

Porém, como as empresas que mais faturaram foram aqueles que tinham a política de compras em que se adquiria mais produtos, é importante também analisar a quantidade de produtos que foram para os estoques e como isso também pode ter afetado as organizações. Na Figura 6, é apresentado a média dos custos com a gestão de estoques durante os oito trimestres.

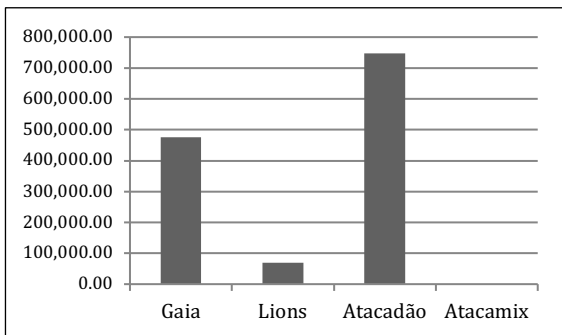


Figura 6: Gráfico das médias de custos de estoque dos atacados
Fonte: Elaborado pelas autoras

A partir desta figura, pode-se concluir que as empresas que mais faturaram foram aquelas que mais compraram produtos e conseqüentemente as que mais tiveram bens estocados. O Atacadão foi a organização com a maior média de custos de estoque, com o valor de R\$ 746.785,38. Este valor subiu consideravelmente por conta das compras feitas nos trimestres 7 e 8, em que resultaram em 118.230 unidades não vendidas e um custo de R\$ 2.576.112.

Já a Lions obteve uma média de R\$ 68.804,25 de custos com as não vendas. De forma geral esta foi a empresa que mais conseguiu manter uma boa relação entre as quantidades compradas e vendidas, tendo tido apenas no trimestre 2 uma

quantidade alta de 22.060 unidades no estoque e tendo que gastar R\$ 287.092 por conta disso.

Observando a figura, os custos do AtacaMix mal aparecem em comparação aos demais, já que a média destes é de apenas R\$ 20.610. O atacado apenas obteve 7.946 bens não vendidos nos trimestres 2 e 3, resultando em até R\$ 83.036 de custos com estoque.

A média de custos com estoques da Gaia foi de 474.702,62, a segunda maior em relação às quatro empresas do mercado. Este valor poderia ter sido ainda mais alto, caso não fosse usado a estratégia de vender os produtos para outro mercado. A compra de uma grande quantidade de produtos das indústrias é um risco que pode sim aumentar o faturamento das empresas atacadistas, mas pode acarretar custos que os prejudiquem em relação aos seus concorrentes.

Os atacados não possuem a certeza de que venderão todos os seus produtos já que existem outras variáveis que o simulador leva em consideração, como o orçamento de marketing, quantidade de vendedores que cada organização contratou, aumentos salariais, comissões e prazo de pagamento dos clientes.

Considerando tal cenário, a exportação pode ser um diferencial para a estratégia das organizações, mas caso as compras de produtos realizadas não sejam bem planejadas ou não levem em consideração a demanda real do mercado, tal estratégia não consegue resolver todos os problemas dos gestores. Pelo contrário, ela poderá criar custos maiores que podem ser prejudicar a organização em relação aos seus competidores.

6. Conclusões

O uso da exportação de produtos como estratégia empresarial pode trazer resultados positivos para a empresa, mas deve ser usado em conjunto com outras ações e planejamentos para garantir a saúde financeira da organização.

A partir dos resultados obtidos pela Gaia Atacado durante oito trimestres de um jogo de empresas, foi possível concluir que um maior número de vendas não significa necessariamente a melhora em todos os indicadores financeiros ou a certeza de se conquistar o melhor desempenho operacional em relação a todos os concorrentes.

Um aumento de faturamento auxilia a organização, mas os gestores devem estar atentos ao fato de que uma boa parte desse dinheiro vai diretamente para o pagamento de dívidas existentes ou para pagar os custos de manter uma maior quantidade de funcionários e para pagar os orçamentos de marketing investidos em outro mercado. Além disso, é necessário analisar a conta de Clientes a Receber, já que se pode não receber por todas as vendas no mesmo trimestre em que elas foram realizadas.

Dessa forma, a exportação pode sim ser utilizada como forma de diminuir a quantidade de produtos em estoques, mas os gestores também devem realizar planejamentos sobre a quantidade de produtos comprados e oferecê-los em preços competitivos para o mercado, de forma a minimizar mais ainda as probabilidades da não venda.

Durante o estudo, foram observadas algumas limitações como o uso da exportação em apenas dois períodos e a falta de controle das variáveis que afetam as vendas, já que em todo trimestre cada empresa apresentou preços, quantidades e orçamentos diferentes, por exemplo.

Portanto, para estudos futuros se é recomendado realizar a exportação desde o trimestre 5, para que seja possível comparar a totalidade de um ano deste tipo de projeto. Além disso, seria interessante a realização de um estudo mais a fundo sobre as demandas do mercado brasileiro durante os trimestres da simulação, de forma a entender e comparar as demandas potenciais e reais.

7. Referências

- Ali, M. (2021). Imitation or innovation: To what extent do exploitative learning and exploratory learning foster imitation strategy and innovation strategy for sustained competitive advantage?. *Technological Forecasting and Social Change*, 165 (December 2020). <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120527>
- Curty, I., & Maschietto, M. (2010). A Gestão de Estoques como Ferramenta Estratégica na Redução de Custos. Simpósio de Excelência Em Gestão e Tecnologia, 10.
- Francisco, M., Guimar, S., Rodrigues, M. V., Soares, M. H., Rebou, L., & Guimar, a S. (2010). Aquisição De Componentes Como Fator Estratégico De Diferenciação: Formação Do Orçamento Através Da Avaliação Dos Custos De Compra. Encontro Nacional de Engenharia de Produção.
- Gerhardt, T. E., & Silveira, D. T. (2009). Métodos de pesquisa livro. Porto Alegre: 2009
- Gil, A. C. (2002). Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas.
- Hakeem-Ur-Rehman, Wan, G., & Zhan, Y. (2021). Multi-level, multi-stage lot-sizing and scheduling in the flexible flow shop with demand information updating. *International Transactions in Operational Research*, 28(4), 2191–2217. <https://doi.org/10.1111/itor.12645>
- Levant, Y., Coulmont, M., & Sandu, R. (2016). Business simulation as an active learning activity for developing soft skills. *Accounting Education*, 25 (4), 368–395. <https://doi.org/10.1080/09639284.2016.1191272>
- Mendonça, R., & Gomes, B. (2020). Relação entre o nível de investimentos em força de vendas e o retorno sobre os investimentos de uma empresa atacadista em um ambiente simulado. *Revista LAGOS V*, 11(1). <https://doi.org/10.2040116/lagos.11.1.349>
- Moraes, I., Fernando, W., & Moraes, D. A. De. (2012). A internacionalização da menendez americano ltda: indícios e contestações do modelo nórdico. 62-87
- Oliveira, Djalma de Pinho. (2002). Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas.
- Oliveira, Murilo Da Silva, Sheila (2019). Gestão estratégica na prática: um laboratório para gestores. Curitiba: CRV
- Pando-Garcia, J., Periañez-Cañadillas, I., & Charterina, J. (2016). Business simulation games with and without supervision: An analysis based on the TAM model. *Journal of Business Research*, 69(5), 1731–1736. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.046>
- Pereira, A. L. (2019). A racionalidade no processo decisório nas organizações. *Revista Negócios em Projeção*, 124–139.
- Preto, F., Filardi, F., & de Preto, C. (2010). Jogos de empresas: uma estratégia de motivação no processo de ensino e aprendizagem na teoria das organizações. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 3(1), 191-218.
- Reid, S. D. (1981). The Decision-Maker and Export Entry and Expansion. *Journal of International Business Studies*, 12 (2), 101–112. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490581>
- Simão, M., Trintini, M., & Uff, A. (2018). Eficiência da Aplicação de Jogos de Empresas como Treinamento e Desenvolvimento de Executivos. 111–124.
- Svoboda, J., Minner, S., & Yao, M. (2021). Typology and literature review on multiple supplier inventory control models. *European Journal of Operational Research*, 293(1), 1–23. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2020.11.023>
- Teixeira, E. (2005). As três metodologias: acadêmica, da ciência e da pesquisa. 8 ed. Editora Vozes.
- Vasconcelos, F. C. de., Brito, L. A. L. (2004). Vantagem Competitiva: o Construto e a Métrica. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 44(2), 51-63. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902004000200006>
- Vivas Nery, R., de Almeida Guimarães, V., & Curty Leal Junior, I. (2016). Gestão de estoque: uma atividade logística na administração de um hospital público do estado do RJ. *Uniabeu*, 9(22), 16.
- Walter, S. A., Tontini, G., Andrade, K. D. A., & Bach, T. M. (2014). Qualidade percebida de stakeholders como estratégia de melhoria dos serviços. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 7(1), 3. <https://doi.org/10.19177/reen.v7e12014p.3-28>