

A GESTÃO DE COMPETÊNCIAS ESTRATÉGICAS ATRAVÉS DE UM JOGO DE NEGÓCIOS

THE MANAGEMENT OF STRATEGICAL ABILITIES THROUGH A GAME BUSINESS

Tárcia Rita Davoglio¹ Luciano Peske Ceron²

¹Psicóloga, Consultora Organizacional em Gestão de Pessoas, Pós graduada em Gestão Empresarial, Especialista em Gestão de Equipes, Mestranda PPGP/PUCRS

²Eng. Químico, Pós-graduado em Gestão Empresarial, Docente SENAI, Doutorando PPGMT/PUCRS

RESUMO: O grande desafio aos gestores atuais é desenvolver competências além do conhecimento técnico nas suas áreas de atuação específicas. O objetivo deste artigo é evidenciar como o Jogo de Negócio virtual e interativo durante o curso de pós-graduação mostrou-se uma importante ferramenta para a vivência de papéis em um contexto que simulou o universo corporativo industrial repleto de incerteza, competição e relações sistêmicas. **MÉTODO:** Os participantes foram inseridos no Desafio FGV *Management Business Simulation*, recebendo empresas virtuais do segmento automobilístico que deveriam ser administradas num cenário interativo replicando as variáveis e peculiaridades do mercado real. **RESULTADOS:** A aplicabilidade do conhecimento teórico exige vivências organizacional e administrativa que demandam por treinamento e avaliação permanente. Evidenciou-se que os recursos financeiros/materiais da empresa são vulneráveis ao mercado e à concorrência, mas, sobretudo, às competências gerenciais de quem a administra. O modo como as pessoas lidam com os recursos e informações que o mercado oferece é norteador e determinante para a adaptação rápida à realidade empresarial, sob pena da empresa fazer investimentos inadequados e perdendo sua competitividade num mercado disputado. **PALAVRAS CHAVE:** Contexto organizacional – conhecimento teórico - jogo de negócios - desenvolvimento de competências gerenciais

ABSTRACT: The great challenge to the current managers is to develop abilities beyond the knowledge technician in its specific areas of performance. The objective of this article is to evidence as the Game Business virtual and interactive during the after-graduation an important tool for the experience of papers in a context revealed that simulated the industrial corporative universe full of uncertainty, competition and sitemics relations. **MÉTODO:** The participants had been inserted in Challenge FGV *Management Business Simulation*, receiving virtual companies from the automobile segment who would have to be managed in an interactive scene talking back the variable and peculiarities of the real market. **RESULTS:** The applicability of the theoretical knowledge demands experiences organizacional and administrative that demand for training and permanent evaluation. It was proven that material/financial resources of the company are vulnerable to the market and the competition, but, over all, to the abilities you manage of manages who it. The way as the people deals with the resources and information that the market offers is norteador and determinative for the fast adaptation to the enterprise reality, duly warned the company to make inadequate investments and losing its competitiveness in a disputed market. **WORDS KEY:** Organizacional context - theoretical knowledge - game business - development of managemental abilities

INTRODUÇÃO

O Jogo de Negócios “Desafio FGV *Management Business Simulation*” realizado durante o MBA em Gestão Empresarial pela Fundação Getúlio Vargas, no período de março a junho de 2006, consistiu em uma atividade interativa de tomada de decisões em seqüência, onde os participantes assumiram a função de gestores de empresas industriais do setor automobilístico que atuavam em um mercado oligopolista bastante competitivo, simulando um ambiente organizacional real. A intenção do mesmo foi oportunizar um sistema de treinamento aos alunos que visava colocar em prática o conhecimento adquirido no decorrer do curso. Desta forma o grupo foi dividido, aleatoriamente, em oito equipes, seis das quais foram compostas por cinco participantes, uma com quatro e outra com apenas três participantes, cada uma delas representando uma das empresas concorrentes.

No início do jogo cada equipe recebeu uma empresa, composta por uma fábrica com capacidade de produção idêntica para todas e mais um ponto de comercialização em outra região. Os integrantes das equipes tomavam as decisões de gestão para cada um dos oito períodos do jogo, cada um deles equivalendo um trimestre real, ou seja, cada quatro períodos representariam um ano de empresa. Estas decisões eram lançadas na Folha de Decisões online a cada 15 dias, baseadas em análises financeiras, avaliação do mercado concorrente e conceitos gerenciais e administrativos. Após todas as empresas lançarem seus dados, cada uma recebia relatórios dos resultados obtidos para análise da equipe, sendo estes dados tomados como referenciais para as próximas jogadas.

Este estudo descreve a atuação no Jogo de Negócios da Empresa 4, gerenciada por uma equipe de três participantes de formação multidisciplinar, sem experiência em gestão de produção, que pela distância geográfica, manteve pouco contato presencial entre si para analisar os dados, utilizando-se intensamente de ferramentas virtuais. Inicialmente, apresentou-se um detalhamento das normas do jogo e das regras de mercado onde a empresa estava inserida, seguido da apresentação da empresa 4, a equipe e a concorrência, dando uma visão panorâmica dos seus recursos financeiros, humanos, capacidade produtiva, demanda de mercado e concorrência.

Em seguida descreveu-se o primeiro e o segundo ano de atuação da empresa no mercado, mostrando seu planejamento estratégico, políticas internas e externas, bem como os resultados financeiros e os problemas encontrados. Realizou-se uma análise, à luz dos conhecimentos teóricos e das experiências durante as jogadas, dos acertos e erros que a equipe vivenciou diante do que foi planejado. Após o resultado da oitava jogada demonstrando o desempenho da empresa 4 no Jogo de Negócios, a equipe faz uma projeção do futuro da empresa, com base na situação atual em que ela se encontrava, num exercício de resolução de problemas e planejamento a longo prazo. E, finalmente, são apresentadas as conclusões a respeito desta experiência., partindo do princípio que o Jogo de Negócios é uma simulação da realidade empresarial que permite a aquisição e construção do conhecimento a profissionais das mais variadas áreas, desde que haja a possibilidade de feedback, compreensão das informações e domínio da análise dos dados oferecidos.

I Descrição das Regras do Jogo de Negócio

O Jogo de Negócios consistiu em uma simulação de um mercado oligopolista constituído por oito empresas industriais de pequeno porte do segmento automobilístico, concorrentes entre si. Cada uma destas empresas foi destinada a uma das equipes de alunos, que passou a assumir a direção da mesma com todos os encargos pertinentes a uma organização real. Durante dois períodos as equipes puderam fazer jogadas de treino para o jogo propriamente, e após o início do desafio, contaram também com dois períodos de

consultoria gratuita à Fundação Getúlio Vargas(FGV) a respeito das dificuldades e dúvidas encontradas no gerenciamento da sua empresa específica.

Cada uma destas empresas caracterizava uma S.A.de capital aberto,produzindo e comercializando automóveis tecnologicamente muito similares, dispondo individualmente, no início do Laboratório de Decisões Estratégicas (LDE) de um patrimônio líquido de LDE\$ 105,5 milhões, tendo cada uma capacidade produtiva instalada de 2150 unidades/trimestre.

Além das oito empresas privadas, também disputava o mercado uma empresa estatal de grande porte, denominada Autobrás. Esta estatal produzia atendendo a cerca de 45 % da demanda pelo produto, fabricando-o em duas regiões e comercializando-o nas mesmas e também através de exportações. As demais empresas sofriam restrições do governo quanto à área de atuação e o preço de venda dos produtos, tabelado até então em LDE\$ 12.000,00.

O campo de atuação das empresas estava dividido em cinco regiões, sendo quatro delas regiões comerciais no território nacional e uma região correspondendo a zona de exportação. As oito empresas concorrentes só podiam comercializar os produtos na própria região da instalação da fábrica e em outra pré-definida entre as cinco possíveis, detendo, portanto, um percentual de mercado específico, conforme a tabela 1. A Autobrás, no entanto, podia atuar em todas as quatro regiões nacionais e , também na zona de exportação(região 5) sendo cerca de 50% da produção das fábrica destinada ao mercado interno.Ainda assim, estimava-se que cerca de 70% do mercado estava disponível para ser explorado pelas demais empresas.

Tabela 1 -Parcela de mercado das empresas em % nas regiões 1 a 5

| | Região 1 | Região 2 | Região 3 | Região 4 | Região 5 |
|----------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| 1 | 15 | 10 | - | - | - |
| 2 | 15 | - | 14 | - | - |
| 3 | - | 10 | 14 | - | - |
| 4 | - | 10 | - | 9 | - |
| 5 | - | - | 14 | 9 | - |
| 6 | 15 | - | 14 | - | - |
| 7 | 15 | - | - | 9 | - |
| 8 | - | 10 | - | 9 | - |
| Autobrás | 39 | 61 | 44 | 63 | 100 |

Contudo, com o início do LDE, o governo deixou de interferir na atividade econômica do setor, disponibilizando para venda duas de suas fábricas através de leilões e liberando as demais empresas para expandirem seus negócios e praticar preços livremente. A partir destas decisões, a produção e comercialização dos produtos passaram a ser realizadas obedecendo a novas condições. Os preços dos produtos podiam agora ser fixado livremente entre LDE\$ 5.000,00 e 30.000.00 . No entanto, a variação de valores entre períodos consecutivos do jogo, em uma mesma região, não poderiam se alterar acima de 15%.

As vendas do produto acabado realizavam-se de duas formas: a) venda do estoque: à vista, desde que estabelecido um limite de unidades para cada região onde a empresa já atuava, fabricando ou comercializando, as quais deveriam estar disponíveis em estoque para entrega imediata na região de efetivação da compra. A demanda não atendida por falta de estoque do produto, não comprometia a imagem da empresa, no entanto, seria considerada venda perdida. Este tipo de venda também tinha prioridade sobre as ordens de transporte do produto entre as regiões. b) venda com prazo de entrega: caracterizada pela aceitação de pedidos a serem entregues três períodos após (venda em T, transporte T+2 e entrega em T+3² 20% em T, 50% no período T+3 e 30% no período T+4) limitados a uma determinada

quantidade, pois, o atraso no cumprimento dos prazos de entrega gerava penalidades financeiras e de imagem para a empresa. Dependia da capacidade produtiva da fábrica, que se não atualizada não viabilizaria este tipo de venda. A entrega dos produtos destes pedidos tinha prioridade sobre a venda de estoque, devendo ser realizada na região de aceitação do pedido. O pagamento destas vendas era parcelado tendo como base o preço de venda do período da compra.

Quanto à abertura de novos mercados, deveria seguir critérios de investimentos iniciais mínimos na região pretendida, definidos em LDE\$ 5.000,00 para regiões domésticas em LDE\$ 20.000,00 para a zona de exportação. O lançamento de novos produtos, por sua vez, dependia proporcionalmente dos investimentos cumulativos realizados em pesquisa e desenvolvimento de produtos e estavam garantidos quando estes atingissem o teto máximo de LDE \$ 5.000,00. Produtos novos diminuía os custos variáveis de produção em torno de 5% , além de ter um efeito de atratividade imediato. Porém, estavam limitados a apenas um produto por período. A atratividade comercial das empresas no LDE estava sujeita, não apenas a qualidade técnica do produto, mas também à política comercial praticada pela própria empresa e pela concorrência, tendo como influência os seguintes fatores, cuja sensibilidade variava consideravelmente de uma região para outra:

a) Progresso técnico: caracterizado pelo esforço de melhoria técnica do produto e da organização de métodos de trabalho, diminuindo com isso o custo unitário de produção em todas as fábricas da empresa e aumentando as chances de venda do produto. A região comercial 2 era a de maior sensibilidade a este fator.

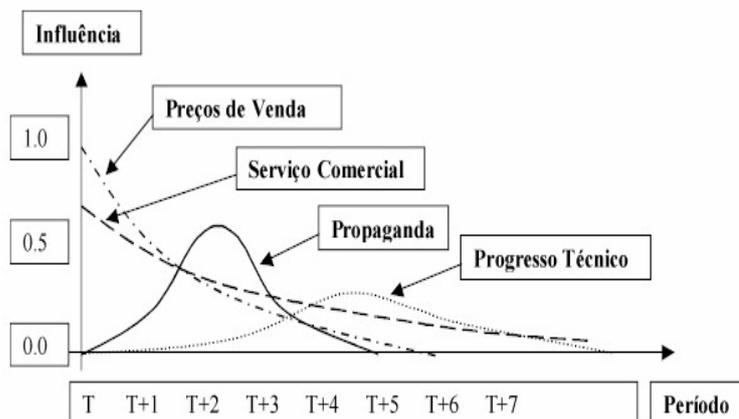
b) Propaganda: seus efeitos comerciais refletidos diretamente sobre as vendas, eram específicos para a região, onde os investimentos foram realizados, um período após a sua aplicação, continuando por mais quatro períodos em escala decrescente. A região de maior sensibilidade era a de número 4.

c) Serviço comercial: caracterizado por investimentos em maiores e melhores pontos de vendas e aumento das comissões, gerando incremento imediato sobre o volume de vendas.

Sempre que uma nova região comercial era aberta, havia um valor mínimo prefixado a ser investido para o estabelecimento de uma rede de representação adequada. A região mais suscetível à influência deste fator era a região 3.

d) Preço de venda: especialmente a região 1 regulava suas vendas sob forte influência do preço do produto, embora, sendo um mercado oligopolista muito competitivo, os concorrentes de todas as regiões sofriam influência deste fator na atratividade dos seus produtos.

É importante lembrar que os efeitos de uma decisão de investimento sobre os fatores de atratividade do produto nem sempre eram percebidos de imediato, podendo, porém, manterem-se ativos durante vários períodos subseqüentes. As influências, ao longo dos períodos, dos fatores de atratividade comercial são representadas pelas curvas traçadas na Figura 1.



A construção de novas fábricas em alguma região doméstica também era possível, assim como a interrupção da construção iniciada mediante sua depreciação. O ritmo de construção poderia ser normal, produzindo apenas a partir do último período da construção, ou acelerado, mediante um investimento de capital inicial maior, e neste caso já produzindo no período consecutivo ao início da obra.

No Período 3, dentro do plano de privatização previsto, foram colocadas à venda duas fábricas da Autobrás, através de dois leilões sequenciais. O pagamento do leilão podia ser feito à vista. Entretanto, a empresa adquirente podia recorrer a empréstimos do Banco LDE e, se fosse de seu interesse, o Governo aceitava uma fábrica menor como parte do pagamento pela menor das seguintes quantias: a) valor do imobilizado da fábrica (LDE\$ 25 MM); b) 50% do valor do leilão.

A capacidade produtiva de uma fábrica era definida a partir do investimento inicial e, sendo depreciada a cada período, necessitava de investimentos constantes de reposição, estimados em no mínimo 3% por período, para manutenção dos níveis de produção já existentes. As decisões sobre vendas a prazo e compra de matéria-prima, estavam intimamente relacionadas à produção, gerando a necessidade de atenção meticulosa a este aspecto. Então, se esses investimentos de reposição no período T fossem maiores ou menores à depreciação, a capacidade produtiva da fábrica aumentava ou diminuía, respectivamente, em T+1.

A quantidade de unidades a ser produzida também deveria ser programada a cada novo período, não podendo ser maior que 120% da capacidade nominal atualizada da fábrica. Se a produção ocorresse em níveis diferentes da capacidade instalada, a empresa era penalizada com aumentos dos custos variáveis unitários, sendo tanto maiores quanto maior a referida diferença. No entanto, a matéria-prima necessária para a esta produção já deveria estar em estoque, exigindo um cálculo contínuo e nem sempre fácil das quantidades disponíveis e a serem adquiridas, numa relação de 0,7 unidade de matéria-prima para a produção de 1 unidade de produto acabado. Assim, quando faltava matéria-prima, era produzida apenas a quantidade o que fosse possível. Por outro lado, o excesso de matéria-prima também gerava prejuízos, pois, os custos de estocagem da mesma já iniciavam no momento da sua aquisição, embora ela só fosse efetivamente utilizável para a fabricação de produtos no período seguinte a aquisição.

A capacidade normal de estocagem da matéria-prima era equivalente à quantidade suficiente para a produção de 1,2 vez a capacidade total de produção por período, de todas as fábricas da empresa. Cada unidade de matéria-prima em estoque custava LDE\$ 30,00 por período. Quando a necessidade de estocagem ultrapassa a capacidade normal, cada unidade suplementar pagava LDE\$ 30,00 a mais que o custo normal, ou seja, LDE\$ 60,00.

Os custos de estocagem de produto acabado também já iniciavam no próprio período da produção. Cada unidade fabril tinha a sua disposição, na própria região onde ela estava localizada, uma capacidade de estocagem de produtos acabados equivalente a 1,5 vez a sua capacidade inicial de produção. O custo unitário de estocagem era, nesse caso, de LDE\$ 150,00 por período para quantidades que não ultrapassem a capacidade normal de estocagem descrita acima. As unidades suplementares pagavam um custo unitário de estocagem de LDE\$ 250,00. Este era também o custo para estocagem em regiões não produtoras onde a capacidade normal de estocagem era nula. A decisão sobre a quantidade a ser produzida deveria, então, ser revista a cada período a fim de evitar que o armazenamento de grandes quantidades gerasse também aumento de custos.

Decisões referentes ao transporte de produtos acabados, tomadas a cada período, tinham por finalidade conseguir o equilíbrio dos estoques nas diversas regiões. Os produtos acabados eram colocados nas regiões de venda com um período de antecedência, pois, os produtos transportados em um determinado período em regime de transporte "normal" entravam nos estoques das regiões destinos apenas ao final do período. Isto é, somente no

início do período seguinte é que eles estavam a disposição para entregas de encomendas aceitas anteriormente ou para vendas do estoque. Por outro lado, se desejasse a empresa podia fazer uso do transporte "imediate" que, embora custasse o dobro, fazia com que os produtos transportados entrassem no estoque das regiões de destino ainda no início do próprio período da ordem de transporte, ficando de imediato à disposição para entregas naquelas regiões.

Como numa empresa real, as decisões a serem tomadas também envolviam políticas de recursos humanos. A diretoria podia decidir sobre aumento percentual de salários e plano de benefícios levando em consideração o tamanho da fábrica e o nível de suas atividades operacionais, o que era contabilizado como despesas comerciais, com impacto no caixa da empresa a cada trimestre. A jornada de trabalho no início do LDE era idêntica em todas as empresas, sendo de 44 horas semanais. A redução deste montante implicava numa redução equivalente na capacidade produtiva da fábrica, assim como o adicional de horas-extras por peça produzida aumentava a produção.

Também competia a diretoria a decisão sobre participação no lucro líquido anual da empresa, a qual tinha prioridade sobre a distribuição de dividendos, que podia ser concedida aos trabalhadores em qualquer período, mas só acarretava reflexos nos finais de ano, isto é, nos períodos 4 e 8. A evolução financeira da empresa era acompanhada pela equipe através do demonstrativo de resultados do exercício, lucros e prejuízos acumulados e balanço, emitidos ao final de cada período pelo LDE, servindo de base para a diretoria tomar novas decisões. Aplicações financeiras eram possíveis de serem realizadas caso a empresa tivesse caixa disponível. Na falta de capital de giro, se a empresa solicitasse poderia recorrer a empréstimos, a juros que variavam até 10%, dependendo do nível de endividamento. No entanto, se não recorresse a empréstimos, entrava automaticamente na utilização de crédito rotativo no montante exato para cobrir o "vermelho" do caixa, com juros bastante elevados podendo chegar a taxas de 20% ao período.

A fim de facilitar a tomada de decisões para os períodos seguintes, o LDE disponibilizava também a compra de algumas informações, tais como gerência de aplicação e empréstimos, fluxo de caixa e controle de estoque. Estes relatórios, para serem úteis à equipe, exigiam uma análise profunda dos dados fornecidos, nem sempre possível para quem não domina a área financeira e contábil. Um período do jogo equivalia a um trimestre real e oportunizava um grande número de decisões tomadas por cada equipe ao início de cada um desses períodos, com objetivos idênticos aos de uma empresa real, ou seja :

- Criar os meios de produção da empresa;
- Reabastecer as fábricas de matéria-prima;
- Assegurar a transformação dessas matérias-primas em produtos acabados;
- Transportar esses produtos para colocá-los à disposição dos clientes; e,
- Desenvolver uma atividade comercial para acelerar venda desses produtos.

Após cada período do jogo, cada equipe recebia um relatório contendo informações detalhadas concernentes a sua participação no mercado, contendo as seguintes seções: demonstração do resultado do exercício; demonstração dos lucros/prejuízos acumulados; balanço patrimonial mercado de produtos acabados, produção e matéria prima, balanço e informações gerais. Durante duas semanas, a equipe podia analisar todas estas informações e planejar as estratégias futuras para a empresa; após, lançava as novas decisões no sistema online do LDE, juntamente com as demais empresas concorrentes. Seria declarada insolvente a empresa que zerasse o seu Patrimônio Líquido.

A avaliação da empresa, ao final do jogo, foi baseada na estratégia de atuação definida pela própria equipe ao início de cada ano simulado. Assim, no período 5 foi solicitado à equipe o estabelecimento dos critérios pelos quais desejava ter a sua performance avaliada através da distribuição de 25 pesos (no máximo 8 para o mais importante e, no mínimo, 2 para

o menos relevante) aos seguintes indicadores: Valor da Ação na Bolsa de Valores; Parcela de Mercado; Capital Circulante Líquido; Nível de Faturamento; e Lucro/Prejuízo no Exercício.

Exceto quanto ao Valor da Ação, todos os demais objetivos foram exponencialmente amortecidos, ao longo dos períodos, através de uma média ponderada com pesos 0,6 para o último período e 0,4 para os períodos anteriores. Após cada período, as equipes competidoras foram ordenadas conforme cada um dos indicadores relacionados, recebendo cada uma um número de ordem que foi tanto menor (um na pior hipótese) quanto pior a posição da equipe relativamente às concorrentes e, tanto maior (na melhor hipótese igual a oito, pois cada Grupo Industrial tem oito equipes) quanto melhor a performance da empresa da equipe.

Foi declarada vencedora do Jogo de Negócios Desafio FGV *Management Business Simulation* ao final do 8º período a empresa que conseguiu, entre todas as concorrentes que não foram declaradas insolventes, a maior média ponderada de pontos acumulados.

II A Empresa

A empresa 4 concorria através de uma fábrica de automóveis localizada na região 2 e de um ponto de comercialização na região 4, detendo no início do jogo, respectivamente, 10% e 9% das vendas em cada uma destas regiões comerciais. A capacidade produtiva inicial era igual aos concorrentes sendo de 2150 unidades trimestre e o preço de venda partia do valor tabelado anteriormente em LDE\$ 12.000,00. A região 2 sensível a inovação tecnológica, o que desde o início representou uma questão importante a ser considerada pela equipe. Já na região 4, a demanda era suscetível à influência da propaganda, sendo também um mercado atrativo, embora implicasse despesas de transporte e armazenamento do produto acabado.

Através da análise da demanda geral apresentada no quadro 1, percebeu-se que a capacidade produtiva da fábrica vinha mantendo-se constante nos últimos anos, enquanto a procura pelo produto vinha aumentando consideravelmente, tanto na compra de estoque quanto no prazo de entrega em ambas as regiões de sua atuação. Há três anos a empresa Concórdia 4 produzia 8.600 unidades/ano (2.150 unidades/trimestre) e vendia, juntando a região 2 e 4, um total de 8.223 unidades/ano, ou seja, produzia mais do que vendia. No ano seguinte, a quantidade produzida manteve-se igual, mas as vendas aumentaram, chegando a 8.997 unidades/ano, isto é, vendia mais do que produzia. E no ano anterior ao início do LDE, as vendas aumentaram muito, superaram a quantidade produzida em 1.035 unidades/ano. Evidenciava-se deste modo a necessidade de buscar estratégias para equilibrar a capacidade de produção e o volume de vendas, aproveitando ao máximo o potencial tanto do mercado quanto da empresa.

Quadro 1 - Demanda geral de automóveis antes do início do LDE

| Ano | Vendas | Unidades vendidas | Unidades pedida | TOTAL |
|--------------|------------------------|---------------------------------|-----------------|-------------|
| 3 anos antes | Região 2 | Total da região | 8068 | 30.083 |
| | | Concórdia 4 (10%) | 806 | 3008 |
| | Região 4 | Total da região | 9751 | 39.245 |
| | | empresa 4 (9%) | 877 | 3532 |
| | TOTAL DE VENDAS | | 1683 | 6540 |
| | Região 2 | Total da região empresa 4 (10%) | 9269 | 34.765 |
| | | | 926 | 3476 |

| | | | | | |
|--------------|----------------------------------|-----------------|--------------|--------------|--------------|
| 2 anos antes | Região 4 | Total da região | 10.502 | 40.666 | |
| | | empresa 4 (9%) | 945 | 3.666 | |
| | TOTAL DE VENDAS empresa 4 | | 1.871 | 7126 | 8.997 |
| 1 ano antes | Região 2 | Total da região | 10.028 | 40.976 | |
| | | empresa 4 (10%) | 1.002 | 4.097 | |
| | Região 4 | Total da região | 10.579 | 39.942 | |
| | | empresa 4 (9%) | 952 | 3.594 | |
| | TOTAL DE VENDAS empresa 4 | | 1.944 | 7.691 | 9.635 |

2.1 A Equipe e a Organização da Empresa

Sob a influência do modo como as demais equipes se formaram para o Jogo de Negócios, e diante da inflexibilidade de se reorganizarem, a equipe da Empresa 4 ficou constituída, aleatoriamente, apenas por três componentes, em contraste com a maioria composta por cinco participantes. Isso gerou um acúmulo de funções/tarefas não apenas para os membros da equipe, mas também para os respectivos cargos assumidos no LDE, considerando que a empresa mantinha um número reduzido de diretores em relação à concorrência.

A composição da diretoria da empresa era a seguinte: Presidente; Diretora de Marketing e Administração Geral; Diretor de Produção e Logística. Cada um dos integrantes da equipe 4 residia em uma cidade diferente, a uma distância considerável. Isso obrigou o grupo a fazer uso de ferramentas virtuais, como o *Messenger*, *Skipe* e e-mail, para manter contato e tomar as decisões. Quando possível, havia encontros presenciais, que se limitaram a cerca de 4 durante todo o jogo, mas nem sempre com a presença de todos. Diante disso, optou-se então, por não fracionar as tarefas por setores, afim de que não se perdesse a visão do todo. A equipe tentou atuar da maneira mais integrada possível e, pelo grande volume de dados a analisar, visou não sobrecarregar demasiadamente um ou outro participante, embora houvesse uma expectativa e descrição de tarefas para cada cargo/função.

Inicialmente, com exceção da Autobrás, as outras empresas não possuíam nenhuma grande vantagem competitiva umas sobre as outras, partindo de pontos muito similares. A única exceção era em relação aos recursos humanos, pois, se diferenciavam pelo número de participantes na equipe, pela visão estratégica de negócios e a os conhecimentos e experiências prévias com administração de empresas. As empresas concorrentes se diferenciavam entre si pela região de atuação e localização das fábricas, além da parcela de mercado em cada região, O valor do ativo circulando e do ativo permanente foram iguais para todas as empresas no início do LDE, apenas apresentando pequenas diferenças na composição dos mesmos, conforme tabela 1.

Tabela 1 - Balanço Patrimonial De Todas As Empresas No Início Do LDE

| Empresa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | Médias |
|------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| ATIVO | | | | | | | | | |
| <i>Circulante</i> | | | | | | | | | |
| Caixa e bancos | 19.761 | 21.424 | 10.001 | 5.465 | 8.749 | 18.477 | 13.466 | 4.966 | 12.786 |
| Aplicações financeiras | 15.00 | 15.000 | 15.00 | 15.000 | 15.000 | 15.000 | 15.000 | 15.000 | 15.000 |
| Invest. Ações | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

| | | | | | | | | | |
|---------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Conta receber | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Estoques MP | 1.354 | 1.354 | 1.354 | 1.354 | 1.354 | 1.354 | 1.354 | 1.354 | 1.354 |
| Estoque PA | 35.532 | 33.869 | 45.292 | 49.828 | 46.543 | 36.816 | 41.847 | 50.326 | 42.507 |
| Total do ativo.circulat. | 71.647 |
| Permanente | | | | | | | | | |
| Imobilizado | 34.877 | 34.877 | 34.877 | 34.877 | 34.877 | 34.877 | 34.877 | 34.877 | 34.877 |
| (-)depreciação | 1.024 | 1.024 | 1.024 | 1.024 | 1.024 | 1.024 | 1.024 | 1.024 | 1.024 |
| Total Ativo permanente | 33.853 | 33.853 | 33.853 | 33.853 | 33.853 | 33.853 | 33.853 | 33.853 | 33.853 |
| TOTAL DOATIVO | 105.000 |
| PASSIVO | | | | | | | | | |
| Circulante | | | | | | | | | |
| Créd Rotativo | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Empréstimos | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Adiantamento | | | | | | | | | |
| Encomendas | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Total do Pass. Circul. | 0 |
| PL | | | | | | | | | |
| Capital/reserva | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 |
| Lucro/prejuízo | | | | | | | | | |
| Acumulados | 5.500 | 5.500 | 5.500 | 5.500 | 5.500 | 5.500 | 5.500 | 5.500 | 5.500 |
| Total do PL | 105.500 | 105.500 | 105.500 | 105.500 | 105.500 | 105.500 | 105.500 | 105.500 | 105.500 |
| TOTAL DO PASSIVO | 105.500 |

No entanto, embora o lucro líquido final do exercício fosse idêntico para todas as empresas no início do LDE, a empresa 4 já iniciou suas atividades com um retorno nas operações bastante abaixo da média da concorrência. Este dado permitia compreender que as vendas da concorrência eram muito mais intensas. Por outro lado, a empresa tinha uma receita proveniente de aplicações financeiras acima da concorrência, o que lhe dava vantagem competitiva caso desejasse investir com seu próprio capital. Além disso, os custos dos produtos da empresa eram inferiores a maioria dos concorrentes, embora suas despesas estivessem um pouco elevadas. Infelizmente, a subestimação inicial destes dados repercutiu nas falhas de planejamento estratégico da empresa observadas no decorrer do primeiro ano e que culminaram no desempenho insatisfatório do segundo ano.

III PRIMEIRO ANO DE ATIVIDADE DA EMPRESA

3.1 O planejamento inicial

O objetivo inicial proposto para a empresa 4 era aumentar o seu percentual de participação no mercado, através das seguintes estratégias: Aumento da capacidade produtiva da fábrica para atender a demanda dos mercados onde a empresa já atuava; Investimentos nos fatores de atratividade das regiões: progresso técnico, na região 2 e propaganda, na região 4; Investimentos em pesquisa e desenvolvimento com o intuito de lançar novos produtos, aumentando a atratividade global da empresa e reduzindo custos variáveis de produção, em torno de 5%; Busca de maior rentabilidade para a empresa a fim de expandi-la gradualmente, evitando endividamentos.

3.2 As estratégias da Empresa

Quadro 2 - Matriz SOWT para o primeiro ano do LDE

| | |
|--|---|
| <p style="text-align: center;">Pontos Fortes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existia uma demanda crescente do mercado pelo produto • Empresa com o PL de 105.500 (saúde financeira) • Ter conhecimento do fator de atratividade das regiões de atuação da empresa (progresso técnico na região 2 e propaganda na 4) • Crescimento contínuo das vendas na região 2 a qual não tínhamos despesas com transporte | <p style="text-align: center;">Pontos Fracos</p> <ul style="list-style-type: none"> • % de mercado nas regiões 2 e 4 onde a empresa atua, menor que nas regiões 1 e 2. • Baixa capacidade produtiva • A falta de conhecimento dos integrantes da equipe sobre produção • Não conhecimento do mercado oligopolista • Poucos integrantes na equipe • Pouca ousadia (novos mercados) • Equipe não dominava ferramentas para interagir com os dados dos relatórios. |
| <p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Abertura do mercado pelo governo • Lançamento de novos produtos • Abertura de novas regiões comerciais • Comprar serviço de consultoria • Demanda de produto (pedidos perdidos) • Abertura do mercado com oportunidade de melhorar o posicionamento da empresa (4Ps) • Melhoria técnica do produto reduz custo de produção para a empresa • Leilões da Autobrás | <p style="text-align: center;">Ameaças</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entrada de novos concorrentes nas regiões de atuação • Autobrás • Fortalecimento da outras empresas que estão na mesma região. • Abertura de mercado, pode ser uma ameaça pois não existe uma regra fixa (mercado imprevisível) • Agressividade da concorrência. |

No decorrer do primeiro ano do jogo a equipe foi percebendo, através dos resultados das decisões, a falta de consistência das estratégias planejadas. A empresa 4 dispunha de poucos controles sobre os processos fabris o que dificultou a gestão do negócio. Em alguns momentos, a análise feita dos relatórios não considerava fatores relevantes, como a concorrência, por exemplo. Sabe-se que a decisão de compra do consumidor está baseada também na comparação entre os produtos concorrentes, e, portanto, a empresa para ser competitiva devia trabalhar sempre acima da média dos investimentos do mercado, o que acabou não ocorrendo em muitos momentos.

Quanto aos leilões das fábricas da Autobrás, a equipe tomou a decisão de não participar dos mesmos temendo aumentar o endividamento da empresa. Neste sentido, talvez tenha faltado ousadia para correr riscos, levando a equipe a retrair-se pelos resultados insatisfatórios que a empresa estava obtendo, pois, já se encontrava fazendo uso de crédito rotativo e empréstimos em T3. A equipe não sabia como reverter esta situação, quais estratégias utilizar, pois, o patrimônio líquido que antes era de LDE\$ 105.500.000,00 já tinha diminuído para LDE \$ 59.899.550,00 o que preocupava muito.

3.3 A Evolução da Capacidade Fabril e Localização da Fábrica

Optou-se pela ampliação da fábrica para aumentar a capacidade de produção, tendo em vista a perda de pedidos para vendas com prazo de entrega. Num primeiro momento, esta estratégia mostrou-se eficaz ocorrendo aumento das vendas, porém, depois se demonstrou não consistente, gerando uma elevação excessiva dos custos nos períodos subsequentes, como se viu nos resultados do ano seguinte.

A localização da fábrica na região 2 implicava em custos de transporte e armazenagem significativos para o produto poder ser comercializado na região 4. Além disso, exigia um controle criterioso da limitação do volume de vendas a fim de evitar a não disponibilidade do produto acabado no momento adequado. Houve dificuldades em acompanhar este processo. Em T2, por exemplo, limitaram-se as vendas em quantidades extremamente baixas (apenas 1.500 unidades), levando a empresa a perder um grande número de pedidos. Por outro lado, o estoque de produto acabado estava muito elevado, no final de T2. A empresa precisava equilibrar o volume produzido com o volume de vendas, diminuindo a produção ou conquistando uma fatia maior do mercado. Tentou-se elevar as vendas, sem alterar a quantidade produzida. Em parte esta estratégia foi adequada, tendo em vista a elevação das vendas de T3 para T4, contudo, o estoque de produtos acabados ainda manteve-se elevado. Acredita-se que a equipe falhou em continuar ampliando a fábrica, neste momento, em 15%.

3.4 Política de Marketing e Comercial

A pretensão da equipe era diferenciar o produto através do investimento em desenvolvimento tecnológico na região 2 e em propaganda na 4, para que fosse notado pelo consumidor. A política comercial estabelecida evidenciou-se errônea, porque não considerou o volume de investimentos realizados pela concorrência e, deste modo, os valores estimados para investir ficaram muito abaixo do mercado, não produzindo efeito algum sobre as vendas. Foi aplicado em serviço comercial em T2, para ambas as regiões, apenas LDE\$ 2.500,00 enquanto a média do mercado era LDE\$ 1,4 milhões na região 2 e na região 4 cerca de 1 milhão. Buscou-se equalizar estes valores nas jogadas seguintes, porém, os prejuízos já se faziam sentir no financeiro da empresa, considerando que o reflexo destes investimentos era imediato sobre vendas.

Valorizou-se a sensibilidade do mercado de cada região nas decisões de investimento em marketing, porém, os resultados financeiros não foram satisfatórios. Atribui-se isto ao fato do mercado oligopolista ser muito dinâmico, exigindo dos gestores muita agilidade e capacidade estratégica na tomada de decisões que faltou a equipe 4, principalmente, pela falta de experiência e vivência da realidade comercial.

3.5 Política de Recursos Humanos

A equipe vivenciou um grande dilema em relação à política de recursos humanos que adotou. Embora convicta da necessidade de valorizar a força de trabalho, a pressão da área financeira e econômica acabou sendo tão intensa, que a exemplo do que acontece nas empresas reais, a empresa 4 negligenciou os investimentos nesta área, o que certamente contribuiu para as dificuldades diante da concorrência. Além disso, por falta de habilidade, não conseguiu extrair dos relatórios fornecidos pelo LDE as informações essenciais sobre os recursos humanos para tomar decisões mais precisas e ter clareza das conseqüências das mesmas sobre o desempenho geral.

Os salários estabelecidos no início do LDE para a diretoria da empresa foram elevados em comparação à concorrência; assim como foram quase inexistentes os investimentos em assistência e benefícios aos colaboradores, o que não condiz com uma gestão de pessoas estratégica. Sabia-se que a satisfação e o comprometimento dos colaboradores que resulta em qualidade e produtividade para a empresa dependem em grande medida do que a própria empresa está disposta a dar em troca. Completando estas decisões equivocadas, a fim de

aumentar a produção concedeu-se um adicional de hora extra por peça produzida no valor de 1% em T3 e T4, numa tentativa pouco planejada de aumentar a produção, sem maiores investimentos. Houve aumento da produção, mas com um custo elevado e em um momento em que talvez não fosse indicado este aumento, considerando a situação da empresa ao final das atividades no primeiro ano do LDE.

3.6 Resultados Financeiros

Apesar das tentativas de reorganizar as políticas adotadas visando melhorar a lucratividade da empresa, os resultados financeiros obtidos no primeiro ano do LDE foram desanimadores para a equipe da empresa 4. Ao final de T4 a empresa estava no vermelho, com um saldo negativo de LDE\$ 68.237.989,00 conforme tabela 4.

Tabela 2 - Demonstração dos Lucros e Prejuízos Acumulados em T4

| | |
|---|-----------------|
| Saldo no início do exercício | (45.600.245,00) |
| (+) Lucro/prejuízo líquido do exercício | (22.637.744,00) |
| (=) Saldo no final do Exercício | (68.637.744,00) |

Pelo comparativo com as demais empresas, através do demonstrativo de resultados do exercício e balanço patrimonial, observou-se que a empresa estava com o pior desempenho financeiro até o momento, ao final do primeiro ano de atividades, conforme demonstra a tabela 3.

Tabela 3 - Lucros e Prejuízos Acumulados e Todas as Empresas / ano 1

| | (=) Saldo no final do Exercício |
|------------------|---------------------------------|
| Empresa 1 | (64.881.107,00) |
| Empresa 2 | 2.478.838,00 |
| Empresa 3 | (27.422.876,00) |
| Empresa 4 | (68.237.989,00) |
| Empresa 5 | (42.411.452,00) |
| Empresa 6 | (19.767.867,00) |
| Empresa 7 | (51.317.941,00) |
| Empresa 8 | (55.483.302,00) |

3.7 Problemas Encontrados

Compreender a lógica do jogo, isto é, a lógica do próprio mercado oligopolista e industrial, sem dúvida, era o maior desafio a que a equipe estava exposta, diante da falta de vivência desta realidade empresarial. Além disso, a equipe 4, encontrou dificuldades adicionais relacionadas, não só ao reduzido número de integrantes, mas, principalmente, a questões geográficas que impossibilitaram a discussão presencial para a tomada de decisões.

A equipe acabou tomando decisões muito conservadoras, temendo ser ousada e correr riscos, devido a sua falta de domínio da situação. Talvez, a falta de *know how* dos participantes tenha sido o problema, mas também a ausência de apontamentos mais claros e menos restritos aos dados codificados dos relatórios em relação aos erros e acertos da equipe, deixou-a sem muitas alternativas para lidar com os prejuízos financeiros acumulados no exercício, levando-a a tomar decisões mais por exaustão do que por convicção.

3.8 Análise da Concorrência

Na realidade a concorrência foi bastante ágil e oportunista, entrando em regiões onde havia demanda em potencial. Isto demonstra a característica muito competitiva deste mercado. Neste sentido, “é muito importante monitorar os movimentos da concorrência, mas ainda mais importante é identificar corretamente essa concorrência.” (BASTA, 2005, p.116)

A empresa 4 acabou inadvertidamente favorecendo a expansão e o fortalecimento da concorrência em suas próprias regiões de atuação. Na mesma proporção em que ela não reagia e não buscava posicionar-se melhor, algumas empresas concorrentes avançavam sobre a demanda, não só a que existia potencialmente, mas também sobre aquele que até então era da empresa 4, forçando cada vez mais a sua retração.

VI SEGUNDO ANO DE ATIVIDADE DA EMPRESA

4.1 O Planejamento Inicial

Devido ao elevado índice de endividamento da empresa, acumulado ao longo dos períodos anteriores, a grande preocupação passou a ser a permanência da empresa 4 no mercado. Foi necessário adotar um novo foco, voltado muito mais para a sobrevivência. A concorrência passou a afetar intensamente as decisões da empresa, na mesma proporção em que esta ia deteriorando seu patrimônio líquido. O objetivo da empresa 4 para o segundo ano voltou-se para a tentativa de manter-se no mercado, aumentando as vendas para gerar maior receita e reduzindo custos, sem diminuir a produção, para que não houvesse falta de produtos para comercializar. Para alcançar estes objetivos a equipe traçou as seguintes estratégias: Reduzir gradativamente os investimentos em pesquisa e desenvolvimento; Reduzir investimentos em progresso técnico e propaganda, levando em consideração a curva de efeito dos investimentos; diminuir o investimento em serviço comercial, mas não deixar de investir, tendo em vista não perder a parcela de mercado já consolidada; gerar meios para manter a produção em quantidades suficientes para atender os pedidos e entregar em dia as mercadorias já vendidas; Rever estratégias globais, a fim de tornar a empresa mais assertiva, evitando ser “engolida” pela concorrência.

4.2 Estratégias da Empresa

Quadro 3 - Matriz SOWT para o segundo ano do LDE

| | |
|--|---|
| <p>Pontos Fortes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Demanda pelo produto; • A imagem da empresa não foi afetada; • O nível de endividamento ainda reversível; | <p>Pontos Fracos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Endividamento da empresa; • Muita concorrência; • Equipe desmotivada; • Custo de produção muito alto; • Falta de conhecimento da equipe sobre produção; • Ausência de feedback mais específico; • Pouca ousadia para correr riscos; • Perda da competitividade ; |
| <p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Possibilidade de abertura de novas regiões comerciais; • Dificuldades financeiras de parte da concorrência; • Mercado aberto, capaz de reagir a estímulos adequados; • Possibilidade de recorrer a compra de serviços do LDE. | <p>Ameaças</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entrada de novos concorrentes nas regiões de atuação; • Preços da concorrência mais acessíveis; • Fortalecimento das empresas concorrentes; • Falta de habilidade gerencial e agressividade comercial da equipe. • Medo da concorrência, levando ao conservadorismo da gestão. |

No entanto, novamente, as estratégias da empresa não foram as melhores em termos de resultados econômicos. Por mais que as despesas e investimentos tenham sido reduzidos, os custos de produção aumentaram descontroladamente, fruto possivelmente da falta de controle sobre os processos empregados, levando a empresa a um grau de endividamento muito preocupante. A equipe por sua vez estava desmotivada e impotente diante da falta de recursos técnicos para explorar melhor os dados fornecidos nos relatórios e da ausência de feedback teórico que considerasse a realidade de profissionais leigos em gestão industrial, comprometendo a escolha das estratégias.

Quanto aos controles, a empresa 4 persistiu na dificuldade de obtê-los, embora os esforços da equipe, utilizando apenas o controle de entrega de produtos acabados criado pela equipe no primeiro ano. No restante as análises basearam-se nos relatórios da folha de resultados recebidos após cada jogada. Neste exercício, embora endividada, a empresa comprou os serviços oferecidos pelo LDE, como fluxo de caixa, além do gerenciamento de empréstimos, o qual apesar de trazer dados importantes não foi de muita utilidade para a equipe diante de todas as limitações encontradas.

4.3 Evolução da Capacidade Fabril e Localização das Fábricas

A política era de ampliação contínua da fábrica com objetivo de ter produto acabado para entrega e não perder pedidos. No entanto, produzindo no limite máximo da capacidade da fábrica, houve uma elevação acentuada dos custos de produção e o endividamento da empresa foi cada vez maior, perdendo competitividade diante do mercado.

4.4 Política de Marketing e Comercial

Os preços praticados pela Empresa 4 tornaram-se intensamente elevados em relação a concorrência, forçados pelos altos custo de produção do produto. Foram realizados muitos investimentos sem retorno, na tentativa de se manter atuante no mercado e de brigar pela sua fatia de mercado. A ausência de políticas de marketing bem claras e assertivas acabaram revelando a pouca solidez administrativa da empresa.

4.5 Política de Recursos Humanos

A falta de capacidade de gerenciar os recursos da empresa acabou por deixar o RH totalmente vulnerável, enquanto que a concorrência oferecia benefícios e vantagens a seus colaboradores. Persistiu por todo este exercício a dificuldade para explorar satisfatoriamente as informações a partir dos dados dos relatórios. Com os custos fixos cada vez mais elevados até mesmo o salário da diretoria da empresa tornou-se oneroso, ao mesmo que o restante dos funcionários seguia sem nenhum incentivo. Em T6, numa tentativa de elevar a produção, ofereceu-se adicional de hora-extra por peça produzida, mas o valor estipulado foi aleatório demais, sem que a equipe tivesse planejamento do seu impacto nos custos de produção e no próprio retorno de produtividade, o que contribui para torná-lo sem efeito.

4.6 Resultados Financeiros

Os custos se elevaram tanto em função das dificuldades administrativas que nos últimos períodos, a equipe não encontrou mais onde enxugar despesas e reter custos. Havia falhas de base tão acentuadas que a estrutura toda da empresa, desde os processos de produção até as políticas de marketing precisavam ser reprojatadas, para no mínimo, evitar perdas ainda mais acentuadas. Para completar em T5 a equipe não solicitou o serviço de gerencia de empréstimos, o que elevou novamente os juros a patamares muito elevados devido ao empréstimo rotativo, impactando no nível de endividamento da empresa, como mostra a tabela 5.

Tabela 5 - Lucros e Prejuízos Acumulados e Todas as Empresas / ano 2

| | (=) Saldo no final do Exercício |
|------------------|---------------------------------|
| Empresa 1 | (73.685.546,00) |
| Empresa 2 | 83.583.608,00 |
| Empresa 3 | (36.086.755,00) |
| Empresa 4 | (180.415.219,00) |
| Empresa 5 | (38.002.274,00) |
| Empresa 6 | (13.789.555,00) |
| Empresa 7 | (157.446.329,00) |
| Empresa 8 | (149.943.011,00) |

A empresa encontrava-se na eminência da insolvência devido ao seu montante de dívidas. Os resultados financeiros negativos da empresa por mais de dois períodos consecutivos levariam a falência, o que a estas alturas, só poderia ser evitado mediante a injeção de novos recursos vindos de capital de terceiros, possivelmente.

4.8 Problemas Encontrados

Muitas vezes, a equipe sabia o que estava errado, mas não sabia como corrigir os rumos, quais ferramentas utilizar. Isso gerava um sentimento de impotência diante dos problemas que surgiam. Ficou óbvio que as tentativas de equilibrar vendas e quantidade produzida não foram eficazes, levando ao endividamento acentuado da empresa. Deste modo os produtos eram vendidos abaixo do custo. Faltava a equipe a compreensão dinâmica dos processos e do mercado. Neste aspecto, os relatórios de resultado não ajudavam muito para o planejamento de decisões futuras porque não havia conhecimento suficiente para interpretá-los. Os conteúdos vistos durante as aulas eram referências, porém, muito superficiais e pouco assimilados para proporcionar habilidade gerencial.

4.9 Análise da Concorrência

Na região 4, a fábrica da Autobrás adquirida pela concorrência através de leilão, gerou uma alteração no mercado, acirrando ainda mais a concorrência e piorando o desempenho das empresas que já não estavam tendo lucro. A partir daí as regiões onde a Empresa 4 tinha sua fábrica e ponto de venda foram invadidas por novas empresas. Por exemplo, no final do segundo ano todas as empresas concorrentes estavam comercializando seus produtos na região 2, o mesmo acontecia na região 4; exceto a empresa 6, todas as demais brigavam por uma parcela maior de mercado nesta região. Diante disso, parecia natural que as empresas menos estruturadas sofressem fortes abalos das iniciativas do mercado.

V O FUTURO DA EMPRESA

Quadro 4 - Matriz SOWT para os próximos períodos

| Pontos Fortes | Pontos Fracos |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • A imagem da empresa ainda está preservada, apesar do endividamento • Ainda há demanda • A capacidade produtiva se mantém por volta de 3.600 unidades • Ainda atualizada tecnicamente, lançando produtos | <ul style="list-style-type: none"> • Custo unitário de produção elevadíssimo • Falta de capital de giro • A falta de conhecimento dos integrantes da equipe sobre produção • Poucos integrantes na equipe • Não domínio de ferramentas como o excel • Abriu demais o mercado para a concorrência |

| | |
|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Preço do produto muito elevado |
| <p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • O produto ainda vende • A venda da empresa para a concorrência • Exploração dos pontos fortes para negociar o valor da venda | <p>Ameaças</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nível de endividamento • Falência |

Pensar um futuro para Empresa 4 não é uma tarefa fácil, pois, no decorrer de todo o jogo a equipe acompanhou os resultados, quase sempre pouco satisfatórios, com uma grande sensação de impotência, embora seus esforços para tentar recuperar a saúde financeira do negócio e compreender os erros cometidos. Sentiu-se na própria pele a preocupação e a responsabilidade embutidas na tarefa de comandar e decidir os rumos de um investimento. Gerenciar uma indústria, sem dúvidas, requer mais que boa vontade e capital, sendo imprescindível, a presença humana competente e preparada para analisar dados e tomar decisões assertivas.

Há um ponto central ao longo de todo o jogo de negócios, perceptível através dos resultados da Empresa 4: a equipe teve muitas dificuldades e limitações no tocante ao planejamento estratégico da empresa, por falta de *know how* para o negócio. A pouca familiaridade com os processos de produção e a logística do sistema fabril, a interferência contínua e incisiva da concorrência num mercado oligopolista, a pouca capacidade técnica para decodificar os dados embutidos nos relatórios, transformando-os em novas estratégias, foram aspectos muito relevantes para o desempenho da empresa. Neste sentido, parece óbvio que se estes mesmos gestores tentarem encontrar soluções a curto e médio prazo, incorrerão nos mesmos problemas de ordem administrativa e gerencial. Indica-se, então, como primeira medida, dentro das possibilidades de investimento ainda viáveis, a busca de uma consultoria administrativo/financeira para a empresa que a ajude a dar um norte para as decisões, quer seja de continuidade ou encerramento das atividades.

Acredita-se que se esta fosse uma empresa real, com condições de se manter ainda no mercado, a primeira indicação seria um estudo contábil e financeiro metuculoso, para apurar o patrimônio da empresa e o montante de endividamento. Com base nisso, ter-se-ia dados para tentar levantar fundos e saldar os débitos, o que não parece uma tarefa fácil neste mercado. Talvez a aquisição da empresa por um concorrente fosse uma alternativa a ser considerada. Ainda que se mostrasse inviável como negócio, a sua dissolução ou venda exigiria a apuração do patrimônio líquido da empresa, com dados transparentes e atualizados a cerca dos ativos e passivos.

Essa, por outro lado, também seria uma demonstração pública da boa vontade da diretoria em reposicionar a empresa no mercado, tentando passar alguma credibilidade atraindo talvez novos investimentos. Apesar de a empresa estar endividada acredita-se que tenha um histórico de cumprir com os compromissos, de manter uma imagem idônea junto aos clientes e ao mercado, preservando uma marca de respeito. Além disso, há uma diferença marcante entre um mau negócio e um negócio mau gerenciado, e neste caso, as características do mercado apontam o setor como um ótimo negócio, tornando a empresa atrativa para novos investimentos ou compra.

A segunda medida, se não declarada insolvente, seria a reorganização do quadro funcional, com a dispensa ou remanejamento dos profissionais não ajustados ao cargo/função. Seria uma busca por lideranças mais eficazes, tecnicamente preparadas para um mercado competitivo e rápido como é o setor industrial de ponta. Percebeu-se o quanto é essencial a

profissionalização dos gestores em uma realidade em que o amadorismo está fadado ao insucesso.

Declarar falência ou declarar inviável um negócio ainda é percebido como algo pouco aceitável para muitos gestores. Comete-se aí um erro ainda mais grave: não ter a capacidade de aceitar a perda e aprender com ela. Muitas vezes injetar mais recursos numa empresa mal administrada é o equivalente a alimentar um monstro, que vai se tornando cada vez mais voraz, pesado e incontrolável. Embora estando em um mercado emergente e promissor, a capacidade estratégica de gerenciar é vital.

CONSIDERAÇÕES CONCLUSIVAS

Considerando-se que todas as empresas partiram do mesmo ponto, atuando no mesmo mercado, com o mesmo produto, com um patrimônio líquido idêntico, com fatias de mercado muito similares, o que diferenciou realmente a atuação de umas e outras? Sem dúvida foram as estratégias utilizadas, o gerenciamento dos recursos e a intervenção adequada diante das adversidades e oportunidades. Tudo isso, remete automaticamente às pessoas, pois, como já enfatizado, o grande diferencial entre as empresas eram os recursos humanos a nível gerencial.

De acordo com Vergara (1999, p.9) “a gestão de pessoas é um tema de maior importância porque as organizações podem ser tudo, mas nada serão se não houver pessoas capacitadas a definir-lhes a visão, missão e estratégias”. Desenvolver habilidades e competências nas pessoas que fazem parte do negócio, parece ser então, o melhor caminho para garantir que seus objetivos sejam alcançados. Neste sentido o jogo de negócios mostrou-se uma estratégia útil.

A administração tornou-se tão importante quanto o próprio trabalho a ser executado, conforme este se foi especializando e a escala de operações crescendo assustadoramente. A administração não é o fim em si mesma, mas um meio de fazer com que as coisas sejam realizadas da melhor forma possível, com o menor custo e com a maior eficiência e eficácia. (CHIAVENATO, 1993, p.92)

Por outro lado, o grau de dificuldade enfrentado por cada equipe para realizar o jogo de negócios não parece ter sido idêntico, considerando a realidade profissional diversificada dos participantes das equipes, e, portanto, a bagagem vivencial acumulada, a qual faz toda a diferença no mundo dos negócios. Algumas equipes, como a da Empresa 4, contaram ainda com problemas adicionais concernentes a questões geográficas que dificultaram imensamente a interação presencial gerando problemas de comunicação tão comuns também nas empresas reais. Além disso, a ausência de critérios menos subjetivos para a divisão das equipes propiciou um desequilíbrio quantitativo entre elas. Espelhando o mundo real, vimos em sala de aula uma pequena amostra da competição pelo poder e pelo desempenho que muitas vezes atropela a ética e a interação saudável, quer no meio social quer no ambiente profissional.

O desejo de ser o melhor, competindo para ganhar a qualquer custo não se justifica em gestores que tenham o espírito de líderes. Vimos em sala de aula a grande dificuldade de gestores já experimentados, abrirem mão de vaidades e interesses pessoais para beneficiar o grupo como um todo. Ao contrário, a preocupação com o coletivo e com o interesse do grupo, que poderia ser a própria empresa no mundo real, foi esquecido diante da demanda por sucesso particular, que afague o próprio ego. São estes mesmos gestores que no dia-a-dia esperam que seus subordinados consigam “vestir a camisa” da empresa, exigindo deles esforços no sentido de colaborar com o colega, maximizando o aproveitamento dos recursos materiais e humanos da sua empresa. Vê-se, portanto, que fazer é sempre mais difícil que mandar o outro fazer!

A cooperação, por seu turno, é o meio pelo qual as equipes agilizam processos, reduzem custos e aprimoram a qualidade. Para tanto é necessário vencer obstáculos

e estabelecer uma parceria constante através da qual os indivíduos tendem a compensar suas limitações físicas, psicológicas, sociais e intelectuais, formando uma equipe eclética e versátil que busca alcançar e superar resultados. Assim as pessoas se tornam cooperadoras numa atividade comum, transformando muros em pontes. (MACÊDO, 2004, p.128-9)

O objetivo do MBA era o desenvolvimento e a formação de gestores para atuarem no mercado do século XXI. Não se questiona de modo algum a importância do conhecimento teórico e da capacitação técnica específico de cada cargo/função. Porém, a mente de um verdadeiro gestor deve ir além destas questões, estar sempre aberta para a inovação e a mudança que muitas vezes só é possível com o exercício da humildade para reconhecer a própria incapacidade. O pensamento estratégico capaz de aproveitar oportunidades e reduzir ameaças é acima de tudo uma conquista da própria maturidade, do exercício do auto conhecimento e do espírito crítico que questiona e fomenta a construção do novo a partir de qualquer recurso.

Para Gavira (2003) a simulação dos Jogos de Negócios é uma das ferramentas que pode ser utilizada para aquisição, organização e construção do conhecimento e da visão sistêmica. Esse recurso favorece a educação e o treinamento das pessoas e, conseqüentemente, sua adaptação às rápidas mudanças de nossa sociedade. Segundo Lopes (2001) a utilização de jogos de empresas computadorizados na formação profissional em nível de especialização, decorre da constatação da efetividade dessa ferramenta didático-metodológica no desenvolvimento de habilidades cognitivas fundamentais para gestão de negócio. E o que é melhor, com satisfação para o participante.

Apesar do péssimo desempenho financeiro da empresa 4, o desafio FGV *Management Business Simulation* mostrou-se uma excelente oportunidade de contextualização dos conteúdos abordados ao longo do curso. Pela natureza multiprofissional do programa, muitos conceitos foram vistos pela primeira vez por muitos alunos, o que representou uma dificuldade no momento de testá-los em situações práticas, gerando muitas dúvidas que ficaram sem respostas. Neste sentido, uma sugestão a ser dada é a estruturação de alguma forma de feedback mais dinâmica, além dos relatórios numéricos. Uma opção seria a continuidade da consultoria disponibilizada nas primeiras jogadas, a qual foi de grande valia, porque, longe de dar respostas prontas, indicou a direção correta a ser seguida para obter os resultados projetados, motivando a pesquisa, a reflexão e o entusiasmo pela participação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Apostilas do MBA em Gestão Empresarial, FGV. Manual do Participante, FGV.
- BASTA, D., MARCHESI, F.R.A., OLIVEIRA, J.A, SÁ, L.C.S. Fundamentos de Marketing. 4.ed. Rio de Janeiro: Editora FGV,2005.
- CHIAVENATO, I. Introdução a Teoria Geral de Administração. 4ª ed. São Paulo: Makron, 1993.
- GAVIRA, M.O. Simulação Computacional como Ferramenta de Aquisição de conhecimento. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção. São Carlos, 2003.
- LOPES, Paulo. Reflexões Sobre as Bases da Formação do Administrador Profissional no Ensino de Graduação. Anais Do XXVI Enanpad. Salvador, 2002.
- MACÊDO, I.I., RODRIGUES, D., JOHANN, M.E., CUNHA, N.M.M. Aspectos Comportamentais da Gestão de Pessoas. 3.ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.
- VERGARA, S.C. Gestão de Pessoas. São Paulo: Atlas, 1999.