



Simulação empresarial

Simulação empresarial

Ivan Ferreira de Campos
Adriano Rosa Alves

© 2016 por Editora e Distribuidora Educacional S.A.
Todos os direitos reservados. Nenhuma parte desta publicação poderá ser reproduzida ou transmitida de qualquer modo ou por qualquer outro meio, eletrônico ou mecânico, incluindo fotocópia, gravação ou qualquer outro tipo de sistema de armazenamento e transmissão de informação, sem prévia autorização, por escrito, da Editora e Distribuidora Educacional S.A.

Presidente

Rodrigo Galindo

Vice-Presidente Acadêmico de Graduação

Mário Ghio Júnior

Conselho Acadêmico

Dieter S. S. Paiva

Camila Cardoso Rotella

Emanuel Santana

Alberto S. Santana

Regina Cláudia da Silva Fiorin

Cristiane Lisandra Danna

Danielly Nunes Andrade Noé

Parecerista

Adriana César

Editoração

Emanuel Santana

Cristiane Lisandra Danna

André Augusto de Andrade Ramos

Adilson Braga Fontes

Diogo Ribeiro Garcia

eGTB Editora

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

C198s Campos, Ivan Ferreira de
Simulação empresarial / Ivan Ferreira de Campos,
Adriano Rosa Alves. – Londrina : Editora e
Distribuidora Educacional S.A., 2016.
200 p.

ISBN 978-85-8482-464-9

1. Simulação empresarial. 2. Jogos de empresas. I.
Alves, Adriano Rosa. II. Título.

CDD 658.403

2016

Editora e Distribuidora Educacional S.A.
Avenida Paris, 675 – Parque Residencial João Piza
CEP: 86041-100 – Londrina – PR
e-mail: editora.educacional@kroton.com.br
Homepage: <http://www.kroton.com.br/>

Sumário

Unidade 1 Cenários empresariais	7
Seção 1 - Princípios da metodologia de estudos de caso	10
1.1 Quais motivos nos levam a estudar uma empresa	10
1.2 Estudos de caso	14
Seção 2 - Estudos de caso único e multicase	21
2.1 Estudos de caso único	21
2.2 Estudos multicase	27
Seção 3 - Cenários simulados empresariais	33
3.1 Construindo cenários empresariais	33
Seção 4 - Cenários simulados e indicadores de cenários	40
4.1 Indicadores para simulação de cenários empresariais	40
 Unidade 2 Jogos de empresa	 51
Seção 1 - Fundamentos da simulação empresarial	55
1.1 Fundamentos da simulação empresarial	55
1.2 O jogo	57
1.3 A simulação	58
1.4 O jogo simulado	59
1.5 O jogo de empresa	59
1.6 O jogo e o lúdico	62
1.7 Ciclo de aprendizagem vivencial	63
Seção 2 - Ambientes simulados	68
2.1 Ambientes simulados	68
Seção 3 - Jogos empresariais versus projeção de ambiente	75
3.1 Jogos empresariais versus projeção de ambiente	75
Seção 4 - Jogos em ambientes por indicadores	82
4.1 Jogos em ambientes por indicadores	82
4.1.1 Competitividade	84
4.1.2 Cadeia de valor	84
4.1.3 Marketing	85
4.1.4 Produção	86
4.1.5 Recursos humanos	88
4.1.6 Finanças	91

Unidade 3 | Tecnologias aplicadas à competitividade **101**

Seção 1 - Tecnologias aplicadas à simulação empresarial **104**

- 1.1 | O uso da tecnologia no contexto da gestão de empresas 104
- 1.2 | Sistemas de gestão e apoio à tomada de decisões 111
 - 1.2.1 | ERP – *Enterprise Resource Planning* 116
 - 1.2.2 | CRM – *Customer Relationship Management* 117
 - 1.2.3 | SCM – *Supply Chain Management* 117
 - 1.2.4 | BSC – *Balanced Scorecard* 118
 - 1.2.5 | BI – *Business Intelligence* 119
- 1.3 | Teorias de simulação, jogos empresariais e simuladores 119

Seção 2 - Competitividade empresarial **127**

- 2.1 | Estratégia de competitividade 127
- 2.2 | Competências para competitividade 130

Seção 3 - Criatividade versus competitividade **135**

- 3.1 | Criatividade pela inovação 135

Seção 4 - Vetores de competitividade **140**

- 4.1 | Vetores para mensuração de competitividade 140

Unidade 4 | Análise de indicadores **149**

Seção 1 - Indicadores internos **152**

- 1.1 | Indicadores de eficiência gerencial 152
- 1.2 | Indicadores financeiros 157
- 1.3 | Indicadores produtivos 163
- 1.4 | Indicadores mercadológicos 165
- 1.5 | Indicadores comerciais 168

Seção 2 - Indicadores externos **172**

- 2.1 | Indicadores econômicos 172
- 2.2 | Indicadores políticos 173
- 2.3 | Indicadores tecnológicos 175

Seção 3 - Ferramentas de análise de indicadores **177**

- 3.1 | Softwares de gestão para análise de indicadores 177
- 3.2 | Metodologias de análises de indicadores 178
 - 3.2.1 | Análise de indicadores financeiros 179
 - 3.2.2 | Análise de indicadores produtivos 185
 - 3.2.3 | Análise de indicadores mercadológicos 188
 - 3.2.4 | Análise de indicadores comerciais 191

Seção 4 - Relatórios de análise de indicadores **194**

- 4.1 | Relatórios gerenciais diversos e analíticos 194

Apresentação

Caro aluno, este livro foi elaborado com o intuito de proporcionar a você um caminho consistente para o aprendizado da Simulação Empresarial.

A Simulação Empresarial não está somente presente nas instituições de ensino, mas também em várias organizações que adotam este método para treinar, qualificar e capacitar seus colaboradores, principalmente visando ao trabalho em equipe e aos cuidados com a tomada de decisões.

É disso que trata este livro, no qual será observada a importância dos cenários, indicadores e participantes, todos envolvidos em um processo para gerar um produto ou serviço e atender à necessidade do cliente, bem como serão abordados os fundamentos dos jogos de empresa.

Na primeira unidade do livro, escrita pelo professor Ivan Ferreira de Campos, serão abordados os princípios da metodologia de estudos de caso. Você irá observar quais são os motivos que levam ao estudo de uma organização. Será abordada a diferença entre um único estudo de caso, que nos remete a um cenário, e um estudo multicase, em que é possível ampliar o horizonte de cenários e diferentes variáveis. Será apresentado como podem ser desenhados os cenários e quais seriam as vantagens que a simulação de cenários oferece para os gestores das empresas, considerando o planejamento estratégico. Apresentaremos ainda os indicadores que alimentam a construção dos cenários simulados empresariais.

Na segunda unidade do livro, escrita pelo professor Adriano Rosa Alves, iremos identificar os fundamentos da Simulação Empresarial. Apresentaremos os conceitos e fundamentos que justificam a utilização dos Jogos de Empresa; os Ambientes Simulados, em que você poderá observar a diferença entre uma análise focada (setorial) e uma análise sistêmica (ampla) dentro de uma organização; a Projeção de Ambientes, em que você perceberá que as vantagens proporcionadas pelos jogos empresariais não

poderão acontecer em determinadas situações com tamanha relação de causalidade; e os Indicadores no Ambiente dos Jogos, em que você irá observar como os indicadores podem ajudar e influenciar a tomada de decisão.

Na terceira unidade do livro, escrita pelo professor Ivan Ferreira de Campos, serão apresentadas a Importância da Utilização das Tecnologias para o desenvolvimento da Simulação Empresarial; a Competitividade Empresarial e o modo como os cenários podem agir e interferir nos resultados organizacionais, bem como a importância do planejamento estratégico; a Criatividade *versus* Competitividade, em que será demonstrado que a criatividade é um dos pilares da competitividade organizacional; e os Vetores de Competitividade, observando todos os indicadores organizacionais para trabalhar e melhorar os pontos negativos apurados e valorizar e incrementar os pontos positivos, gerando assim condições para manter-se no mercado competitivo.

Na quarta unidade do livro, escrita pelo professor Adriano Rosa Alves, iremos analisar os Indicadores Internos, apresentando as definições dos indicadores financeiros, comerciais, produtivos e mercadológicos; os Indicadores Externos e sua influência nas organizações, observando questões políticas, tecnológicas e econômicas e o que os gestores devem analisar para a tomada de decisão; as Ferramentas de Análise de Indicadores, em que apresentaremos algumas fórmulas que são necessárias e devem ser de conhecimento dos gestores para apurar os resultados das organizações e suas atividades; e o Relatório de Análise de Indicadores, que irá apresentar as informações apuradas pelos indicadores analisados, bem como utilizá-los para comparações de resultados.

Neste livro, você encontrará várias indicações de leituras para complementar sua aprendizagem, bem como questões para reflexão sobre os pontos abordados e atividades para reforçar as unidades. Desejamos a você um bom estudo e sucesso em sua caminhada. Um grande abraço.

Professores Adriano e Ivan

Cenários empresariais

Ivan Ferreira de Campos

Objetivos de aprendizagem

Nesta unidade você compreenderá os conceitos que tangem ao processo de leitura e análise dos cenários empresariais, de forma que seja possível identificar quais variáveis compõem um determinado cenário e as nuances de observação destas, a fim de perceber como uma empresa pode se comportar dentro deste cenário de forma abstrata, ou seja, antecipando suas reações e possíveis condições de progressão no mercado. Você verá que dentro do universo mercadológico existem diferentes tipos de empresas, que podem se comportar de modo bastante distinto em meio às variáveis intervenientes estratégicas. Dessa maneira, espera-se que seja possível, ao final desta unidade, a compreensão de que um cenário serve para que uma decisão seja tomada em meio às oportunidades e ameaças que surgem as empresas.

Seção 1 | Princípios da metodologia de estudos de caso

Esta seção trata da metodologia de estudos de caso, descrevendo como ela é concebida e de que forma pode ser aplicada na realidade da pesquisa empresarial para fornecer informações relevantes para o desenho de cenários empresariais.

Seção 2 | Estudos de caso único e multicasos

Nesta seção, nosso objetivo será apresentar as diferenças entre a realização de um estudo de caso único, que remete a um cenário em foco, e a realização de um estudo multicasos, em que é possível ampliar o horizonte com a percepção de diferentes variáveis e cenários.

Seção 3 | Cenários simulados empresariais

Nesta seção, serão apresentados aspectos que promoverão o entendimento sobre as variáveis que permitem o desenho de um cenário empresarial simulado, bem como de que maneira estes cenários são relevantes na análise e tomada de decisões estratégicas.

Seção 4 | Cenários simulados e indicadores de cenários

Nesta seção, prosseguiremos na apresentação de cenários simulados e faremos uma reflexão sobre como os indicadores podem ser observados em relação às variáveis que alimentam a estratégia empresarial.

Introdução à unidade

Caro aluno, os gestores de hoje e de amanhã devem perceber que é necessário ter em mente que nossas empresas vivem em constante mudança, ou pelo menos deveriam mudar constantemente, uma vez que o mercado se transforma a cada dia. Podemos viver tempos de bonança, em que qualquer empresa sobreviveria mesmo sem esforço estratégico em razão de variáveis favoráveis, como uma economia em crescimento, crédito alto na praça e clientes com poder de compra e renda, e, pouco tempo depois, podemos estar em meio a crises econômicas com retração do mercado e baixo nível de crédito e renda. Nesse contexto, é necessário que façamos continuamente uma análise de como está a situação dentro das empresas, sendo importante termos a compreensão de que nem sempre as coisas estarão bem. Seja por uma variável ou por várias, muitas vezes a saúde de uma empresa poderá estar sofrendo, e é nessa hora que o gestor deverá saber o que fazer, como fazer e em quanto tempo fazer. Para isso, será um requisito maior que o gestor saiba perceber como sua empresa está em meio ao complexo conjunto de variáveis que compõe o mercado. Nosso objetivo nesta unidade é apresentar então como os gestores podem estudar e analisar suas empresas por meio de métodos que permitirão o desenho de cenários empresariais, que por sua vez serão úteis para que estes mesmos gestores possam tomar decisões estratégicas inerentes à sobrevivência das empresas no mercado.

Bom estudo!

Seção 1

Princípios da metodologia de estudos de caso

Caro aluno, neste mundo competitivo em que vivemos e considerando que nossas empresas diariamente precisam dar respostas para que continuem sendo atraentes no mercado, temos a necessidade de entender como as empresas se comportam diante das diferentes variáveis que compõem o cenário estratégico. Dessa maneira, o estudo das organizações e a visualização de características que permitem antecipar situações, problemas ou oportunidades apresentam-se como requisitos para qualquer gestor. Nesta seção, estudaremos então os princípios relacionados à metodologia de estudos de caso, que se apresenta como uma metodologia que permite ao gestor analisar uma empresa em meio a diferentes variáveis quantitativas e qualitativas, que posteriormente permitirão o desenho de um cenário empresarial.

1.1 Quais motivos nos levam a estudar uma empresa

Considerando que as empresas estão no centro do sistema capitalista de acumulação de capital e que este é o sistema hegemônico no qual a sociedade vive, é natural que pensemos em estudar uma empresa, seja pela necessidade de entender como esta empresa vive, como ela obteve seus resultados e como ela pretende prosseguir no mercado, ou para que tenhamos a condição de entender de que maneira ela se comporta nesse sistema competitivo. Por outro lado, é possível afirmar que uma empresa deve ser estudada para que seja possível copiá-la em termos de seus sucessos e para que seja possível nos desviar de seus fracassos.

Tenhamos em mente o exemplo da Apple, que é estudada dia após dia por estudantes, empresários e demais interessados ou entusiastas que desejam compreender como esta empresa atingiu seu atual *status quo* de sucesso, mas também onde ela errou em seus piores momentos. É nesse sentido que devemos perceber a necessidade de estudar uma empresa, pois os gestores de hoje e amanhã precisarão

compreender o que é uma empresa e como ela se comporta diante de distintas situações, para então terem condições de tomarem suas próprias decisões.

Vejamos sob a perspectiva de Kotler (2000), que nos afirma que uma empresa não pode simplesmente oferecer produtos e serviços aleatoriamente no mercado, pois os consumidores precisam ter necessidades ou desejos inerentes aos produtos e serviços oferecidos. Diante disso, para que uma empresa ofereça um determinado produto ou serviço ela precisará estudar o mercado, os consumidores, suas necessidades declaradas e desejos latentes.

O mesmo acontece se pensarmos que uma empresa não pode existir simplesmente pelo fato de que alguém teve a ideia brilhante de abrir uma empresa, pois qualquer um pode ter essa ideia sem que necessariamente essa empresa deva existir, assim como seus produtos e serviços. Porter (1989) nos serve de inspiração quando fala sobre as vantagens competitivas que uma empresa deve desenvolver para sobreviver no mercado, sejam essas vantagens desenvolvidas pela inovação, diferenciação, especialidade, liderança no setor ou na primazia em produzir algo, ou ainda pela especialização em produzir algo melhor e/ou de maneira mais barata.

Se pensarmos sob a perspectiva das vantagens apresentadas pelo autor, já teremos motivos suficientes para estudar uma empresa, pois seria muito relevante saber se a empresa na qual trabalhamos ou da qual somos proprietários ou gestores tem níveis aceitáveis de competitividade a partir da inovação, da diferenciação, da especialidade ou da liderança em *expertise* produtiva. Assim, vejamos a Tabela 1.1 para que tenhamos uma percepção sobre essas motivações por meio de exemplos de empresas nas quais todo empresário ou gestor desejaria espelhar-se:

Tabela 1.1 | Motivações para o estudo de uma determinada empresa

Empresa	Especialidade	Motivação de Estudo
Apple	Faz produtos tecnológicos com extrema qualidade e inovação.	Entender como a empresa continua inovando em um segmento competitivo para também ser possível inovar desta forma.

Microsoft	Faz <i>softwares</i> líderes de mercado e detém o monopólio de sistemas operacionais.	Entender quais são os diferenciais em termos de <i>softwares</i> produzidos ou serviços agregados para poder mimetizar estes diferenciais.
Coca-Cola	Faz refrigerantes líderes de mercado e suas marcas são valiosas.	Entender o que faz dos refrigerantes da empresa líderes de mercado e de suas marcas tão valiosas.

Fonte: O autor.

A compreensão desses fatores não acontece de maneira tão simples, sendo que, de acordo com Mintzberg (2002), uma estratégia não pode ser simplesmente copiada, sendo necessário estudar, entender e depois adaptar a estratégia de uma empresa para o cenário e realidade em que o tomador de decisões está. Vejamos, por exemplo, que a Samsung não consegue ser uma Apple, e embora pareça uma comparação engraçada, pois a Samsung é uma grande empresa inovadora, esta não consegue copiar a inovação da Apple, tampouco apresentar produtos como os da “maçãzinha”.

Para saber mais

Quer conhecer mais sobre a guerra entre Samsung e Apple? Recomendamos que você navegue um pouco e aprofunde seus conhecimentos sobre esse fato que marcou a história recente da inovação tecnológica. Confira o infográfico disponível em: <<http://www.terra.com.br/noticias/tecnologia/infograficos/guerra-de-patentes/>>. Acesso em: 16 fev. 2016.

Diante disso, para uma análise do cenário estratégico de uma determinada empresa é necessário que exista um ponto de partida, ou seja, um lugar para onde ir quando precisamos, enquanto empresários ou tomadores de decisão, saber agir no contexto da estratégia empresarial. É possível perceber, como foi colocado no início desta unidade, que qualquer pessoa pode ter uma grande ideia e fazer dela um negócio, uma empresa; todavia, isso não é suficiente, pois o mundo está repleto de empresários que “acham” as coisas, quando na verdade precisariam entender as coisas para então partir para uma determinada decisão.

Chandler (1962) nos apresenta em seu célebre texto que este lugar para onde ir surge de um estudo ou mapeamento mínimo que o gestor deve fazer a partir das atividades que a empresa desenvolve em relação a seus objetivos no mercado. Assim, se falamos que a Samsung copia a Apple, estamos desmerecendo todo o esforço de estudo e análise de variáveis que a Samsung faz para não ser igual à Apple, mas sim para ser uma empresa tão competitiva a ponto de ser uma opção à Apple.

Podemos aludir a Mintzberg (2002), que nos direciona à seguinte conclusão: se uma empresa espera alcançar seus objetivos, esta empresa sempre terá de observar o contexto em que vive, ou seja, entender-se internamente e externamente para, então, saber como agir e como o planejamento deverá ser elaborado a fim de que os objetivos sejam alcançados. Vejamos a Tabela 1.2 sobre esse ponto relevante para que possamos compreender o processo cronológico de estudo pelo qual uma empresa deve passar:

Tabela 1.2 | Motivações para o estudo de uma determinada empresa

Etapas	Variáveis a estudar	Justificativas
Leitura do Ambiente	A empresa, seus concorrentes, economia, tecnologia, política, inovação, pessoas, meio ambiente.	Saber como a empresa está e quais variáveis compõem o ambiente no qual ela está permitirá que o gestor perceba o que impacta a empresa.
Compreensão do Ambiente	Como as variáveis interferem na empresa e no cenário estratégico.	Entender como as variáveis interferem na vida da empresa dá ao gestor a ideia de como a empresa deve se comportar no cenário.
Análise do Ambiente	O impacto das variáveis e o desenho do cenário em que a empresa está.	Saber medir o impacto das variáveis na gestão da empresa permite que seja realizado um desenho do cenário em que a empresa está.

Fonte: O autor.

Dessa maneira, se uma empresa pretende ter sucesso e alcançar objetivos, precisará ter essa percepção do cenário em que ela está, a fim de que seja possível traçar para onde deseja ir. Lobato (2003)

coloca que este processo não é simples e que, independentemente do porte da empresa, será bastante complexo o entendimento das variáveis que interferem diretamente no negócio.

Para saber mais

Vamos entender um pouco mais sobre decisões estratégicas? Recomendamos que você navegue mais um pouco e descubra informações sobre esse assunto tão relevante na vida das empresas.

Disponível em: <<http://www.cienciadaestrategia.com.br/teoriadosjogos/capitulo.asp?cap=i1>>. Acesso em: 12 fev. 2016.

É nesse contexto que se faz importante o estudo de uma empresa e o desenho de cenários empresariais que permitam uma antecipação do futuro. Podemos assumir que no caso de empresas, tanto de pequeno quanto de médio porte, seus gestores devem tomar decisões seguras, antecipando riscos.

1.2 Estudos de caso

Os estudos de caso caracterizam-se como uma metodologia de pesquisa ou estratégia de pesquisa, conforme colocado por Roesch (1999), em que é realizada uma análise de determinado fenômeno ou cenário a partir do estudo e da observação de variáveis que compõem o caso.

Os princípios envolvidos no processo de elaboração de um estudo de caso exigem que saibamos, segundo Mattar (1999), o que estamos procurando descobrir durante o estudo, para então definirmos as variáveis a serem estudadas, e quais são os fatores que devem ser considerados na análise, para que seja constituído o caso.

Yin (1994) afirma que qualquer análise baseada em um estudo de caso deve primar por alguns aspectos, dos quais nos apropriamos agora a partir da Tabela 1.3:

Tabela 1.3 | Aspectos a serem considerados em um estudo de caso

Aspectos	Justificativas
Tipo de Caso	É necessário saber o tipo de caso que será estudado, se é um caso relacionado a um determinado fenômeno/situação, ou se é um caso inerente a um objeto em si, que em nossa realidade seria uma empresa.
Objetivos do Estudo	É preciso saber o que se pretende desvendar ou estudar com o caso, saber se a pretensão é estudar uma situação, como uma crise financeira pela qual a empresa esteja passando, ou uma variável do mercado, como o comportamento do consumidor em relação a um produto ou serviço.
Método	O método no estudo de caso envolve saber se a pesquisa será realizada por observação e inferência, por coleta de dados, sob a perspectiva quantitativa ou qualitativa, ou se será uma análise multivariada quanti-qualitativa.
Variáveis Intervenientes	Quais são as variáveis intervenientes do estudo e o que significam para o estudo em si. Por exemplo, no caso de um estudo sobre a situação financeira de uma empresa, precisamos entender a variável financeira em si e suas ramificações para então realizar esse estudo.
Resultados Esperados	O que se espera com o estudo, pois faz parte do planejamento de pesquisa ter em mente os resultados esperados, pois eles justificam a pesquisa.

Fonte: Adaptado de Yin (1994).

Considerando que nosso tipo de caso será sempre, no âmbito da simulação empresarial, uma empresa ou empresas, devemos observar que o caso terá no cerne de sua concepção o objetivo do empresário com o estudo. Se o tipo de caso pretende estudar um fenômeno empresarial, ou se a empresa possui um concorrente que está prestes a lançar um novo produto e a pretensão é estudar o fenômeno do impacto deste produto no mercado, o gestor deverá considerar em sua pesquisa que o caso terá suas condições únicas de análise.

Em sua natureza, os estudos de caso propõem que sejam feitas escolhas a fim de fixar um determinado objeto, e que este seja estudado. Assim, podem ser estudados objetos únicos ou múltiplos, fenômenos unilaterais ou multilaterais, situações e, por fim, cenários. Para o estudo de uma empresa, o caso deve observar durante seu processo

quais seriam os fatores preponderantes para a análise. Segundo Yin (1994), o estudo de caso não é um método em si, mas uma estratégia metodológica que está presente dentro de uma pesquisa.

Isso é corroborado por Roesch, como podemos observar a seguir:

Alguns aspectos caracterizam o estudo de caso como uma estratégia de pesquisa: permite o estudo de fenômenos em profundidade dentro de seu contexto, é especialmente adequado ao estudo de processos e explora fenômenos com base em vários ângulos (ROESCH, 1999, p. 197).

Por esse motivo, a metodologia de estudo de uma empresa pode adotar a estratégia metodológica de um estudo de caso, em que um determinado fenômeno ou situação empresarial deva ser estudado sob a perspectiva de suas nuances. Isso nos serve de base para entendermos que, em simulação empresarial, um estudo de caso (seja ele único ou múltiplo) nos permitirá o entendimento de como o cenário pode vir a ser desenhado.

Como estamos pensando na análise de uma empresa no tocante ao processo de tomada de decisões, precisamos compreender que o estudo se dará sempre sob a premissa de uma análise estratégica e de como as decisões nesse contexto deverão ser tomadas. Para isso, precisamos entender quais são as principais variáveis estratégicas e como o processo de planejamento estratégico deve ocorrer.

Porter (1989) nos apresenta que o estudo de uma empresa deriva do entendimento de como o processo estratégico dessa empresa flui e de que maneira as ações da empresa são modificadas no percurso desse processo estratégico. Para o autor, o estudo de uma empresa deve passar necessariamente pela análise do que chamamos de **variáveis ambientais**, que podem estar vinculadas ao processo interno de gestão da empresa ou ao ambiente no qual esta empresa vive.

Em nosso contexto, o estudo de caso de uma empresa deve observar quais seriam essas variáveis a fim de que seja possível entender o processo de gestão estratégica da empresa. Roesch (1999) afirma que em um estudo de caso a análise das variáveis é importante, pois é o que direcionará o pesquisador ao entendimento dos problemas que cercam o objeto estudado.

Tomando esse contexto como central na formatação do estudo de caso de uma empresa e seu processo estratégico, devemos compreender que as variáveis começam dentro da empresa e saem da empresa, e que esse processo é cíclico na medida em que temos variáveis que pressionam a empresa de fora para dentro. Vejamos a Tabela 1.4 para entendermos parte dessas variáveis, a saber, as variáveis internas:

Tabela 1.4 | Variáveis internas

Variáveis	Explicação
Produção	Refere-se ao contexto de análise dos fatores produtivos da empresa, sejam eles aspectos de capacidade, qualidade ou desenvolvimento de diferenciais competitivos para produtos ou serviços.
Finanças	Envolvem os aspectos econômicos e financeiros da empresa e sua capacidade de sustentação e investimentos.
Marketing	Trata-se do contexto mercadológico da empresa, suas condições de entendimento do mercado e dos consumidores, sua percepção sobre os concorrentes e o modo como ela planeja e executa seus produtos e serviços.
Pessoas	Trata-se das condições de atuação dos atores envolvidos no processo organizacional, determinando quem são, suas habilidades e competências, e o peso dessas pessoas na subsistência da empresa.

Fonte: O autor.

Da mesma maneira como conhecemos as variáveis internas, precisamos conhecer e saber como as variáveis externas serão preponderantes na construção do estudo de caso. Lobato (2003) aponta que estas variáveis são chamadas de variáveis macroambientais por estarem forçando a estratégia das empresas de fora para dentro, e afirma que na construção da estratégia empresarial tais variáveis ainda são muito negligenciadas, em especial pelas empresas de menor porte. Tavares (2005) acresce que, quando não consideramos tais variáveis, temos provavelmente uma ação estratégica equivocada, e isso resulta potencialmente em um planejamento que não atingirá seus objetivos.

Na Tabela 1.5 é possível observar como podem ser consideradas as variáveis macroambientais.

Tabela 1.5 | Variáveis macroambientais

Variáveis	Explicação no Contexto de um Estudo de Caso
Tecnologia	Todas as empresas sofrem em certa medida pressões por causa da tecnologia. Mesmo a pequena empresa está sujeita a um processo produtivo diferenciado que será impactado pela tecnologia. Dessa maneira, esta variável deve ser considerada a fim de que na construção de um estudo de caso seja avaliado seu impacto.
Política	A política muitas vezes é desconsiderada como variável que causa impactos em pequenas empresas. Todavia, é necessário que saibamos que uma decisão no âmbito político pode, por exemplo, gerar aumento da carga tributária de uma empresa, pressionando sua saúde financeira. Assim, no contexto de um estudo de caso a política deve ser considerada como fator de análise, principalmente quando aliada a outras variáveis, como meio ambiente, sociedade e economia.
Meio Ambiente	O meio ambiente se apresenta como uma variável que cada vez mais pressiona as empresas, seja por questões éticas, seja por questões políticas. Nesse sentido, quando alinhado com a política, o meio ambiente se torna uma variável de impacto, pois pode impelir empresas a mudar comportamentos, a adotar estratégias e mesmo a mudar sua forma de trabalhar, sendo uma variável importante no contexto de um estudo de caso.
Legislação	Quando falamos em mudanças na legislação, devemos entender que o processo não é repentino nem contínuo, ou seja, existe um hiato em mudanças nas leis. Porém, esta variável aliada da política deve ser considerada nos estudos de caso empresariais como fator preponderante, tendo em vista a força que uma mudança pode gerar, como quando falamos de tributos ou normas regulatórias.
Economia	A economia é uma variável incontrolável, e a maior prova disso é o histórico de crises na economia mundial e dentro de nossa realidade, na economia brasileira. Assim, como variável a ser considerada em um estudo de caso empresarial, a economia está no centro da mudança estratégica, pois as empresas são pressionadas muitas vezes de maneira insuportável por mudanças nesse cenário.
Cultura	Enquanto variável a ser considerada em um estudo de caso, temos que a cultura está relacionada ao ser humano, a suas características e a seus comportamentos, e que as pessoas têm um potencial muito grande para pressionar uma empresa. Sendo assim, o entendimento da cultura enquanto formadora das relações sociais dos indivíduos é parte do processo.

Sociedade	A sociedade no contexto de um estudo de caso empresarial reflete o ambiente em que a empresa estará alicerçando as estratégias e indica como a organização dos indivíduos que vivem nessa sociedade sofrerá o impacto das ações da empresa para então devolver este impacto em forma de reação, pressionando e motivando a mudança nas organizações.
Inovação	Está muito ligada à capacidade que uma empresa terá de sobreviver por meio da mudança e em meio às mudanças que o cenário competitivo impõe. Enquanto variável que deve estar presente em um estudo de caso, a inovação reflete como a empresa pode reinventar-se quando necessário ou de maneira contínua em relação aos concorrentes.
Competitividade	Muito próxima da inovação, a competitividade deve ser observada como variável do contexto de um estudo de caso a fim de que saibamos como uma empresa pode ser competitiva diante dos movimentos estratégicos dos concorrentes e em meio às mudanças no cenário econômico, na política e na legislação, da mesma forma como em resposta às mudanças que podem surgir em termos de tecnologia e sociedade.

Fonte: O autor.

Para saber mais

Vamos aprofundar nosso conhecimento sobre as variáveis ambientais e seu impacto na estratégia das empresas? Confira o artigo indicado no link a seguir.

Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v19n2/v19n2a09.pdf>>.
Acesso em: 17 fev. 2016.

Yin (1994) afirma que os estudos de caso servem então para aliar resultados quantitativos e qualitativos de acordo com as variáveis intervenientes de um determinado estudo. Na pesquisa empresarial, podemos nos apropriar disso para termos evidência de um cenário ou de vários cenários em que a empresa possa situar-se e para sabermos como a empresa pode reagir às mudanças.

Para saber mais

Vamos ler um pouco mais sobre a estratégia metodológica de estudos de caso aplicados à Administração? Confira o artigo indicado no link a seguir.

Disponível em: <http://www.old.angrad.org.br/_resources/_circuits/article/article_1024.pdf>. Acesso em: 18 fev. 2016.

Ainda de acordo com Yin (1994), os estudos de caso são analíticos, descritivos e explicativos, sendo que nessa ordem devemos observar que um caso é analítico quando são consideradas as variáveis a serem analisadas; que ele é descritivo quando consideramos os fenômenos analisados, suas características e condições de observação; e que é explicativo quando, ao compreendermos as variáveis e descrevermos os fenômenos, temos a condição de explicar os aspectos centrais do caso e, assim, apresentar conclusões.

Atividades de aprendizagem

1. Aprendemos que os estudos de caso servem ao objetivo de entender uma empresa dentro do cenário em que ela se encontra. Dessa forma, explique como o estudo de caso deve ser entendido no contexto da pesquisa empresarial.

2. Sobre um Estudo de Caso empresarial, analise as afirmações a seguir e assinale a alternativa que indica as que estão corretas:

I. Um estudo de caso permite a observação de uma empresa e a percepção de como ela se comporta em meio às variáveis de seu ambiente.

II. Um estudo de caso é conclusivo e alimenta a tomada de decisões com base em certezas absolutas.

III. Um estudo de caso empresarial deve ser realizado constantemente e deve considerar variáveis exclusivamente econômicas e políticas dentro do contexto empresarial.

Estão corretas:

- a) Apenas a afirmativa I.
- b) As afirmativas I e III.
- c) As afirmativas I, II e III.
- d) As afirmativas I e II.
- e) Apenas a afirmativa III.

Seção 2

Estudos de caso único e multicaseos

Caro aluno, nesta seção, temos como objetivo central apresentar o que são estudos de caso único e o que são estudos multicaseos dentro da perspectiva empresarial. Isso se faz necessário para que adiante possamos compreender de que maneira realizaremos nossa pesquisa a fim de alimentar o desenho dos cenários que servirão ao objetivo central de simularmos a atuação de uma empresa. Nossa necessidade maior é compreender como, enquanto estratégia metodológica, podemos usar casos isolados ou comparativos dentro da perspectiva de uma empresa. Isso estará alinhado com os objetivos dessa empresa no mercado e com aquilo que estará por trás da investigação a ser realizada.

2.1 Estudos de caso único

O estudo de caso único tem a particularidade de representar a perspectiva de um cenário limitado, mas isso não significa que ele seja menos rico ou que não sirva aos objetivos de uma pesquisa. Quando pensamos em um estudo de caso único como amostra de observação para formatação e desenho de um cenário empresarial, podemos nos apropriar da possibilidade de este estudo ser suficiente para representar aquilo que é objetivado pelo pesquisador interno ou gestor. Yin (1994) nos afirma que um estudo de caso terá sua validação a partir do momento em que forem observadas as premissas estruturais que o embasam, dentro de um relacionamento com os objetivos da pesquisa.

Dessa maneira, é possível afirmar que uma pesquisa que tem por objetivo apresentar o desenho do cenário produtivo de uma empresa pode muito bem ser um estudo de caso único interno, em que serão utilizados recursos como a investigação por evidência objetiva, dados quantitativos e até mesmo a perspectiva qualitativa.

A compreensão sobre o estudo de caso único como suficiente

para suprir as demandas dentro da pesquisa empresarial está envolvida com a observação de alguns pontos, que detalhamos a seguir:

Tabela 1.6 | Suficiência de um estudo de caso único

Pontos de Observação	Explicação
Relevância do Objeto da Análise	Quando falamos da relevância do objeto da análise estamos procurando relacionar o estudo de caso único à sua justificativa, com base nos interesses centrais da pesquisa, sendo que se o objeto da análise não for relevante por si só, poderá limitar a pesquisa.
Limites da Análise Única	Devemos avaliar os limites da análise única considerando se as informações das quais dispomos sobre o objeto de pesquisa e seu problema central são suficientes para a realização do estudo. Da mesma forma, precisamos considerar se a análise única será suficiente para satisfazer os interesses da empresa.
Variáveis Intervenientes	Como já observado, devem ser levantadas as variáveis intervenientes a serem consideradas na pesquisa do caso único, sempre com a perspectiva de que em um caso único estas variáveis serão consideradas de maneira isolada e seu impacto estará restrito ao objeto de análise.
Amplitude dos Resultados	Considerando os aspectos anteriores, é possível ter a perspectiva da amplitude dos resultados, o que permite compreender se o estudo de caso único será suficiente para satisfazer as necessidades de informações, das quais o gestor precisa para tomar suas decisões.

Fonte: O autor.

Vamos tomar como exemplo para esta situação um estudo de caso em que o gestor tenha por interesse saber o impacto de uma mudança no processo produtivo motivada pela aquisição de um maquinário novo. Nesse contexto, devem ser considerados os seguintes pontos:

1. Se o maquinário em questão é suficiente enquanto sustentação para o objeto de análise, que seria o impacto de sua aquisição no processo produtivo.
2. Se considerar apenas a aquisição do maquinário não limitaria o universo de análise e consequentemente o estudo em si.
3. Quais seriam as variáveis, além da pura e simples aquisição do maquinário, que deveriam estar inseridas no contexto do estudo de caso.

4. Quais resultados são esperados com o estudo e se esses resultados são amplos o suficiente para validar o caso.

Yin (1994) ainda aponta que um estudo de caso único deve primar por três condições basilares: a) unidade de análise; b) questionamentos centrais do estudo; c) proposições. Isso, em geral, faz com que se confunda a utilização de uma estratégia de casos com investigações baseadas em dados ou informações quantitativas, quando na verdade é possível assumir que utilizar-se de um estudo de caso é viável tanto em estudos quantitativos quanto em qualitativos.

Vamos compreender a abordagem do estudo de caso único no contexto de um caso empresarial com base na Tabela 1.7:

Tabela 1.7 | Condições básicas para estudos de caso único na perspectiva de estudos empresariais

Pontos de Observação	Explicação
Unidade de Análise	No contexto de um caso empresarial, a unidade de análise não é a empresa em si ou o que se estuda, pois isso é o objeto de análise. Nesse contexto, a unidade de análise (a espinha dorsal do estudo) é a coerência entre o que se pretende estudar e o modo como será estudado. É definida a partir de uma coerência prévia entre a escolha do objeto de estudo e os questionamentos que o cercam.
Questionamentos Centrais do Estudo	No contexto da pesquisa empresarial, o estudo de caso único deve observar quais questões serão centrais na investigação, sendo que perguntas do tipo “como” e “por que” farão parte do processo de desenvolvimento do alinhamento entre a unidade de análise, os questionamentos centrais da pesquisa, o objeto de estudo e os resultados esperados do estudo.
Proposições do Estudo	No contexto do estudo de caso único, as proposições serão as possibilidades esperadas do estudo, sendo então facilmente possível relacionarmos as proposições do estudo com os resultados esperados ou com os objetivos da investigação.

Fonte: O autor.

Tomemos como base novamente nosso exemplo do estudo de caso sobre o impacto no setor produtivo de uma empresa causado pela aquisição de um maquinário novo. Podemos dizer que nesse contexto haveria a necessidade de o empresário identificar a unidade de análise por meio da coesão entre o objeto

de análise (produtividade), o objetivo do estudo (saber o impacto na produtividade causado pela aquisição do maquinário) e os resultados esperados (quantificar esse impacto e sua natureza). Assim, será possível realizar as proposições do estudo (sobre os pontos impactados e como devemos imaginar a maximização efetiva da produtividade a partir da aquisição do maquinário).

Para saber mais

Sugerimos a leitura de um texto complementar em que há outra explanação sobre o tema e sobre o design de um estudo de caso único.

Disponível em: <http://www.focca.com.br/cac/textocac/Estudo_Caso.htm>. Acesso em: 18 fev. 2016.

Todavia, devemos ter em mente que outras possibilidades existem no tocante à análise centralizada de um caso único dentro de uma empresa, e que os mesmos parâmetros devem ser considerados pelo gestor ao tomar a decisão pelo caso único ou por outra alternativa, como um estudo multicasos, por exemplo. Para termos a visualização de outros cenários que podem ser estudados de maneira única, vejamos as possibilidades a seguir:

1. Estudo de impacto orçamentário do setor produtivo da empresa.
2. Estudo de impacto de campanha mercadológica de um novo produto ou serviço.
3. Estudo de impacto motivacional desencadeado por capacitação laboral.
4. Estudo do desempenho financeiro anual da empresa.

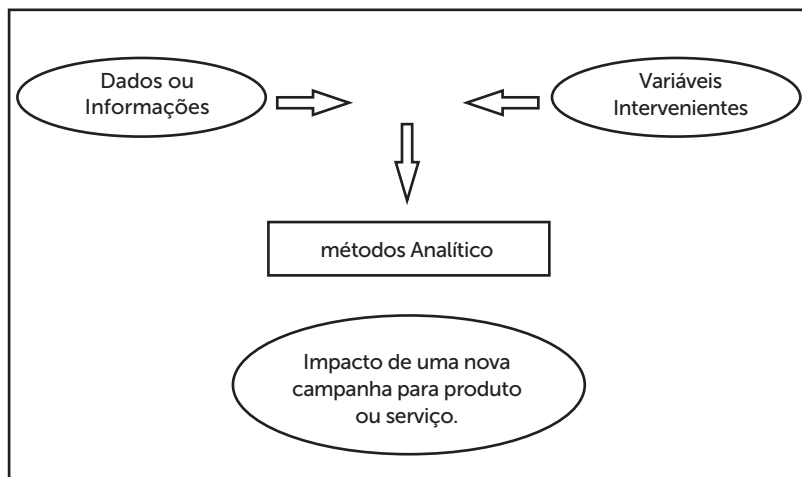
Todos esses estudos poderiam ser realizados mensurando informações internas da empresa, e todos com objetivos bastante concretos. Considerando Roesch (1999), que nos afirma que o objeto e o objetivo de análise devem estar em perfeita sinergia para que existam condições de tirarmos conclusões sobre determinado assunto, podemos aceitar que há uma grande objetividade no processo de pesquisa inerente a um caso dessa natureza.

Isso não significa que outras situações sejam desprezíveis no rol de possibilidades que possam ser objetos de estudo dentro de uma organização. Devemos lembrar que apenas citamos exemplos simples de serem interpretados. Yin (1994) e Roesch (1999) concordam em seus discursos teóricos que quando há dados e informações suficientes para a análise, os estudos são significativos e viáveis.

A ideia de que uma pesquisa interna seja viável pelos dados e informações disponíveis está no centro da discussão sobre um estudo de caso ser relevante. Muitos pesquisadores, em especial da área de estudos quantitativos, têm certa aversão a estudos de caso, pois acreditam que eles sejam limitados ao escopo do fenômeno e pouco representativos para que sejam assumidos como pesquisas. Dentre estes estudiosos, podemos citar Dutra (2009), que se utiliza de métodos de pesquisa e análise multivariada e da lógica *Fuzzy*, tendo este uma percepção bastante centrada na objetividade das pesquisas e um posicionamento de que estudos de caso não fariam de maneira objetiva, mas sim subjetiva.

No entanto, para que possamos ilustrar a visão que defendemos de que um estudo de caso apresenta sim parâmetros suficientes para uma análise na perspectiva da empresa, vejamos o diagrama a seguir:

Figura 1.1 | Diagrama de fluxo de processamento para estudo de caso



Fonte: O autor.

Na Figura 1.1, procuramos demonstrar o estudo de caso em que temos como objeto central a nova campanha mercadológica para um produto ou serviço, e como objetivo conhecer o impacto dessa nova campanha em relação ao produto ou serviço propriamente dito.

Quanto ao que apresentamos na parte superior esquerda do diagrama – “Dados ou Informações” –, temos a intenção de tornar possível o entendimento de que estes elementos serão considerados como fontes da pesquisa ou estudo. Tais elementos podem ser dados ou informações quantitativas ou qualitativas (por exemplo: relatórios, gráficos, números, índices, pareceres etc.).

No lado superior direito, temos as “Variáveis Intervenientes”, que como colocado anteriormente nesta unidade de estudo, podem ser internas ou externas, de natureza quantitativa ou qualitativa, com impacto direto ou indireto sobre o objeto de análise. Nesse contexto, podemos assumir como variáveis intervenientes, por exemplo, as pessoas da empresa que poderiam deter o conhecimento sobre os dados ou informações, a tecnologia que seria representada pelo eventual banco de dados da empresa e os processos de pesquisa externos que seriam responsáveis pela coleta de dados ou informações que alimentariam o estudo.

Logo abaixo, ainda no diagrama, temos o “Método Analítico”, que nesse contexto é o método utilizado para a análise. Quando observamos os conhecimentos trabalhados em disciplinas como Metodologia Científica ou Pesquisa de Mercado, recebemos a carga de instruções sobre os aspectos metodológicos de uma pesquisa. Assim, é necessário afirmar que um estudo de caso enquanto estratégia metodológica de pesquisa utiliza-se de métodos científicos como qualquer pesquisa, de modo que estes métodos podem ser:

1. Metodologia quantitativa amparada por instrumentos fechados e técnicas que utilizem amostragem ou inferências estatísticas.
2. Metodologia qualitativa amparada por instrumentos abertos e técnicas que utilizem análise de discurso, inferência subjetiva e classificação de dados e informações.
3. Metodologia quanti-qualitativa amparada por instrumentos abertos e fechados e técnicas de análise que sejam mistas entre a inferência estatística e a percepção objetiva e subjetiva.

Como já existe o conhecimento prévio sobre metodologia de pesquisa, sugerimos a leitura do seguinte artigo, para que lembremos e ampliemos nossos conhecimentos. Disponível em: <http://www.viannajunior.edu.br/files/uploads/20130919_143904.pdf>. Acesso em: 18 fev. 2016.

O grande questionamento no que tange à utilização de estudos de caso para o desenho de cenários é: quando estes estudos não serão suficientes e quando posso me utilizar de mais de um caso para a análise empresarial e desenho de cenários? Essa pergunta é pertinente, mas não para descaracterizar o estudo de caso único, e sim para apresentar um horizonte em que seja possível ampliar os limites da análise e alimentar a futura simulação empresarial a partir de mais de um caso.

Veremos adiante que para isso podemos nos utilizar de estudos múltiplos, os chamados estudos multicasos, em que extrapolamos o objeto de análise a fim de termos cenários mais complexos disponíveis para a obtenção de resultados mais complexos ou variados.

2.2 Estudos multicasos

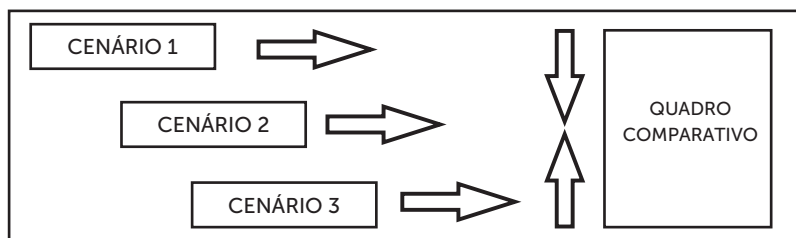
Os estudos multicasos primam pela análise ampliada na qual o objeto de estudo seja maior que a unidade original de um estudo de caso único. Um estudo multicasos tem por interesse o desdobramento da análise realizada em relação a determinado contexto ou fenômeno, ou, em nosso ambiente em particular, em relação às empresas. É possível inferir que quando extrapolamos o limite de um caso único, alguns interesses estão por trás das motivações desse processo, como podemos observar a seguir:

1. Conhecer mais de uma perspectiva de análise.
2. Conhecer parâmetros paralelos que tangem ao mesmo objeto de análise.
3. Conhecer informações que permitam a construção de cenários comparativos.

4. Conhecer variáveis que descrevam o objeto de estudo de maneira multivariada.

Yin (1994) afirma que os estudos multicase, ou estudos múltiplos, podem ser uma estratégia de pesquisa utilizada também para o entendimento de situações no percurso do tempo, a partir da construção de cenários comparativos ou pela obtenção de quadros que possam demonstrar a progressão de determinado fenômeno estudado. Isso pode ser observado no diagrama a seguir:

Figura 1.2 | Fluxo de cenários paralelos para quadro comparativo de casos



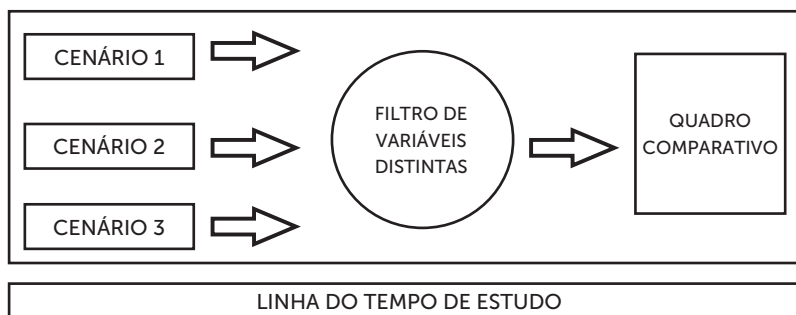
Fonte: O autor.

No diagrama da Figura 1.2, temos por interesse apresentar a ideia do desenho de cenários em um estudo multicase com caráter comparativo. Nesse contexto, fica compreendido que cada cenário foi investigado em determinado momento, em espaços distintos e com as mesmas variáveis intervenientes sendo consideradas. Todavia, em razão das distinções em termos de tempo, surgem novas inferências que alimentam uma análise diferente daquela que teríamos se o estudo fosse realizado apenas e tão somente em um dado momento.

Por fim, as setas verticais que se encontram apresentam um fluxo convergente de informações obtidas pelo estudo realizado em diferentes momentos, unindo assim os casos temporais em um quadro comparativo, o qual dá ao gestor da empresa a condição de tirar suas conclusões e fazer proposições sobre o objeto da análise.

Temos também de analisar que esse corte temporal não representa a única utilidade dos estudos multicase, pois estes mesmos estudos podem apresentar variações em relação ao conjunto de informações ou ao método aplicado, como podemos perceber no próximo diagrama:

Figura 1.3 | Fluxo de cenários com variáveis distintas em quadro comparativo



Fonte: O autor.

No diagrama da Figura 1.3, é possível observar que temos três cenários estudados dentro de uma linha do tempo, como fica claro na parte inferior do diagrama. A ideia em si é de que os estudos de caso sobre um mesmo objeto de análise foram realizados em momentos distintos dentro da empresa. No entanto, diferentemente do que tivemos anteriormente, quando abordamos estudos temporais com as mesmas variáveis, aqui exemplificamos estudos com variáveis distintas, em que o filtro do diagrama representa a convergência das informações e sua interpretação não mais sob a premissa de que os resultados não são afetados em razão de serem variáveis idênticas, mas sim de que agora os resultados deverão ser considerados apenas após o filtro das variáveis.

Por fim, temos um quadro comparativo que considera os resultados dos cenários desenhados em momentos distintos e com variáveis distintas. O estudo então atinge seu objetivo de apresentar informações relevantes que consideram variáveis diferentes em uma linha temporal. É bastante comum que sejam realizados estudos dessa natureza nas seguintes situações:

1. Estudos temporais do tipo "antes de" e "depois de".
2. Estudos comparativos com testes causais.
3. Estudos comparativos com construção de quadros temporais.
4. Estudos do tipo situação, problema e resposta.
5. Estudos de impacto.

No tocante aos estudos temporais do tipo “antes de” e “depois de”, é bastante comum que as empresas utilizem esse tipo de abordagem para investigação e análise de determinado fenômeno que possa ser impactado pela ocorrência de um fato, pela adoção de uma estratégia, por uma ferramenta de gestão ou pela mudança em um processo. Isso é alicerçado por Mattar (1999) quando pensamos em pesquisas mercadológicas que permitirão o desenho de cenários de comparação ou aferição de impacto, por exemplo, antes do lançamento de um produto ou serviço, ou pela adoção de uma estratégia de preço ou campanha.

Os teste comparativos causais são utilizados quando existe a necessidade de provar alguma hipótese a partir de determinados fenômenos ou contextos. Um exemplo que podemos adotar estaria no contexto da empresa que deseja investigar cenários distintos com a utilização de uma ferramenta de gestão e das hipóteses inerentes à melhoria da eficiência processual. Nesse caso, seriam avaliadas nos múltiplos cenários as hipóteses sobre essa melhoria da eficiência sob a perspectiva das variáveis existentes. Poderiam ser hipóteses a serem analisadas: a) se a eficiência melhorou com o uso da nova ferramenta de gestão; b) se a hipótese não melhorou com a utilização da nova ferramenta de gestão; c) em caso de melhoria, até quando ela ocorreu a partir da adoção da ferramenta de gestão; d) em caso de não melhoria, porque ela não ocorreu se a adoção da ferramenta de gestão previa essa possibilidade.

Quando abordamos estudos comparativos para construção de quadros temporais, ampliamos ainda mais a perspectiva de estudos multicase, pois além destes considerarem que existe uma distância entre os objetos de estudo na perspectiva temporal, temos também a construção de quadros temporais a partir dos cenários. Isso significa que após a realização dos estudos que alimentariam um determinado quadro comparativo, o gestor da empresa repetirá estes estudos até a exaustão em espaços diferentes de tempo a fim de que os quadros comparativos também sejam submetidos à análise variada comparativa.

Quando temos abordagens do tipo situação, problema e resposta, podemos supor que os estudos tenham por interesse a investigação das situações em cenários múltiplos e que estes tenham origem a partir de determinada situação comum. O problema tende a ser comum

também entre os casos temporais, porém não necessariamente as respostas serão comuns, pois haverá a possibilidade de variação de tempo e fatores intervenientes.

Por fim, temos os estudos de impacto, que são realizados não necessariamente a partir de uma mesma situação e, também, não necessariamente sob a condição de variação temporal. De fato, tais estudos podem ser realizados em paralelo no tocante a uma determinada condição causal que procura provar como diferentes objetos de estudo podem ser impactados por uma mesma situação. O exemplo que podemos adotar novamente remete ao lançamento de um produto, em que podemos ter como casos múltiplos a análise de impacto deste produto novo sobre o comportamento do consumidor, dos concorrentes e da própria empresa, construindo assim cenários dentro de um quadro.

A construção desses quadros a partir dos diferentes cenários permite que a empresa inicie sua jornada na construção de simulações, em que hipoteticamente deseja testar ou compreender sua condição de existência. A seguir, observaremos como se constituem os cenários simulados empresariais.

Atividades de aprendizagem

- 1.** Sobre os estudos do tipo multicasos, aprendemos que estes permitem uma leitura ampliada a respeito de determinado ponto de vista e objeto de análise. Explique o fator temporal e sua influência na análise multicasos.
- 2.** Sobre um estudo multicasos, analise as afirmações a seguir e assinale a alternativa que indica as que estão corretas:
 - I. Uma empresa pode realizar estudos múltiplos sobre um mesmo objeto de análise com variáveis diferentes e em espaços de tempo distintos.
 - II. Os estudos multicasos ocorrem apenas se houver o fator temporal envolvido no processo comparativo.
 - III. A análise multicasos prevê apenas a perspectiva causal no tocante aos interesses do pesquisador ou gestor de uma empresa.

Estão corretas:

- a) Apenas a afirmativa I.
- b) As afirmativas I e III.
- c) As afirmativas I, II e III.
- d) As afirmativas I e II.
- e) Apenas a afirmativa III.

Seção 3

Cenários simulados empresariais

Prezado aluno, nesta seção trabalharemos a apresentação de cenários simulados empresariais e sua importância na análise de situações e problemas empresariais. O objetivo da seção é demonstrar como podem ser desenhados os cenários e quais seriam as vantagens que a simulação de cenários oferece para os gestores de empresas, considerando o planejamento estratégico das organizações. Dessa maneira, vamos pensar sob as perspectivas dos estudos de caso e dos cenários possíveis com a finalidade de imaginarmos situações em que as empresas possam se encontrar.

3.1 Construindo cenários empresariais

A construção de cenários empresariais ocorre em razão do complexo sistema social, econômico e mercadológico em que as organizações se encontram, sendo que dentro desse sistema as empresas interagem entre si e com as variáveis que são inúmeras e, em sua maioria, incontroláveis, como já observamos. Porter (1989) afirma que a construção de um cenário favorável para a estratégia de uma empresa está alicerçada em seu esforço, no planejamento, na análise das variáveis e nas vantagens competitivas construídas pela empresa.

No entanto, isso não seria suficiente, pois Donaldson (1999) argumenta que sob o prisma de uma abordagem contingencial, não há certeza absoluta sobre nada quando falamos da gestão de uma empresa, pois as decisões de hoje são afetadas pelas situações distintas que aparecem diariamente no cotidiano empresarial. Nesse contexto, não temos condições de realizar com certeza uma previsão de como este ambiente estará amanhã, daqui a seis meses ou em alguns anos.

Basta termos em nossas mentes que os movimentos do mercado, as estratégias dos concorrentes, a tecnologia, a economia e a política mudam com muita agressividade e interferem na gestão das empresas.

Assim, os cenários simulados apresentam-se como uma oportunidade para as empresas, pois a partir de informações é possível projetar como a empresa poderá se comportar em determinado cenário.

Godet e Roubelat (1996) apontam que o estudo estratégico simulado se trata de um estudo de planejamento do futuro, pois observa as informações das quais a empresa dispõe e, a partir delas, desenha cenários simulados em que a empresa poderia estar. Por meio desse estudo é possível então antecipar movimentos do mercado, prever necessidades de mudança e também identificar a coerência entre os planos e ações atuais e aqueles que a empresa pretende colocar em prática.

A observação da empresa em um determinado cenário simulado prevê que existam algumas condições basilares para que seja possível a interpretação da realidade empresarial nessa condição simulada. Por exemplo, não é possível que façamos a análise de uma empresa de fast food e seu desempenho dentro de um cenário simulado em que se encontram concorrentes que atuam no setor vegetariano e em que os clientes potenciais são todos adeptos do veganismo (vegetarianismo radical).

Segundo Godet e Roubelat (1996), o estudo por meio de cenários simulados deve observar, portanto, algumas premissas que evitariam uma condição de estudo semelhante à do exemplo, que estaria muito aquém da realidade da empresa, como podemos observar na Tabela 1.8:

Tabela 1.8 | Premissas do estudo em cenários simulados

Pontos de Observação	Explicação
Coerência das informações que alimentam o desenho do cenário	As informações e variáveis que alimentam o desenho do cenário devem ser coerentes. Portanto, existe a necessidade de que os casos que servem de base para o desenho do cenário sejam coerentes, e assim exista uma condição de veracidade no cenário simulado.
Perspectiva sistêmica do cenário	O gestor deve conseguir observar o cenário e entender suas engrenagens, para a partir dessa compreensão ter condições de visualizar a empresa no cenário, caso ele fosse real.
Factibilidade do cenário	O cenário precisa ser factível, ou seja, a empresa poderia estar realmente no cenário simulado e os eventos seriam próximos daquilo que se imaginaria em uma determinada situação. Do contrário, não haveria a necessidade de simular uma situação e um cenário surreais.

Fonte: O autor.

O processo de desenho dos cenários simulados prevê a compilação de dados e informações obtidas a partir dos estudos de caso, sejam estes únicos ou multicase, realizados pela gestão da empresa. De acordo com Lobato (2003), os cenários estratégicos devem dar suporte ao processo de configuração do planejamento estratégico.

Nesse contexto e por darem suporte à tomada de decisões, os cenários simulados servem como matrizes de desempenho estratégico. Dentre as matrizes, vale citar que podemos construir cenários simulados a partir da observação das variáveis em matrizes Swot, BCG, BSC e Ansoff. Segundo Porter (1989), é importante discernir os retratos que uma determinada matriz de desempenho pode oferecer em detrimento de outra.

Segundo Godet e Roubelat (1996), podemos classificar os cenários simulados produzidos a partir das pesquisas empresariais em dois grandes grupos, que podem ter diferentes perspectivas, como é possível observar na Tabela 1.9:

Tabela 1.9 | Premissas do estudo em cenários simulados

Categorias de Cenários Simulados	Explicação
Cenários Exploratórios (Tipo <i>Forecasting</i>)	Os cenários exploratórios ou do tipo <i>Forecasting</i> têm a intenção de, a partir de dados e informações, permitir uma simulação em que o gestor possa antecipar tendências, comportamentos e resultados da empresa.
Cenários Antecipatórios (Tipo <i>Backcasting</i>)	Os cenários antecipatórios ou do tipo <i>Backcasting</i> permitem o desenho de situações em que a empresa poderia se encontrar, antecipando assim movimentos do mercado e situações que devem ser observadas pelo gestor a fim de reduzir riscos e maximizar oportunidades.
Diferenças: Podemos considerar que a principal diferença entre os cenários simulados do tipo exploratório (<i>Forecasting</i>) e antecipatório (<i>Backcasting</i>) está no fato de que enquanto os cenários simulados exploratórios trabalham com possibilidades e hipóteses, os cenários do tipo antecipatório trabalham com situações factíveis e testes causais baseados em uma inteligência estratégica que permita o desenho de planos estratégicos mais eficientes e eficazes.	

Fonte: O autor.

Esses dois tipos de desenhos de cenários simulados empresariais podem ser colocados em contraste de maneira a permitir ao gestor uma visualização comparativa de como a empresa se comportaria

sob as diferentes possibilidades. Nesse ponto, devemos advertir que adiante serão abordadas ferramentas de simulação que permitem maximizar a inteligência estratégica e a tomada de decisões, seja por meio de *softwares* ou de instrumentos de gestão que tenham essa orientação.

Quando comparamos cenários exploratórios e antecipatórios, com certeza teremos situações bastante diferentes no tocante à simulação empresarial, pois será possível vislumbrar cenários com variáveis distintas e até mesmo opostas oferecendo pressão ao contexto real em que a empresa se encontra.

Para saber mais

Vamos aprofundar um pouco mais nossos conhecimentos por meio de uma leitura complementar, indica a seguir. Disponível em: <<http://acervo.ci.fdc.org.br/AcervoDigital/Cadernos%20de%20Id%C3%A9ias/2013/CI1304.pdf>>. Acesso em: 19 fev. 2016.

Ávila e Santos (1989) ainda nos oferecem uma visão complementar sobre os cenários simulados empresariais, uma vez que, a partir de sua construção, podemos elencar uma série de questionamentos que evidenciam a plausibilidade de um cenário contextual em que a empresa possa estar e para onde, em uma situação simulada, esta empresa poderia ir. Seria um direcionamento da ação estratégica empresarial em que temos condições de comparar a realidade com a ficção.

Quando falamos em comparar a realidade com a ficção, temos em mente que a empresa está em uma realidade que é seu campo de atuação, com seus concorrentes, consumidores, colaboradores, suas vantagens e desvantagens, e ainda possui seus inúmeros problemas do dia a dia para serem administrados. Por outro lado, em uma leitura de cenário simulado a empresa deve questionar se é plausível imaginar a realidade como no estado futuro ficcional, em que enfrentaria outras variações de sua atual condição, sofrendo pressões diversificadas e até mesmo tendo de enfrentar problemas ainda não enfrentados.

Por essa condição, o gestor deve fazer as seguintes perguntas sobre um cenário simulado:

- Até onde ele não estaria muito distante da realidade?
- De que forma a empresa se comportaria nesse cenário?
- Como as variáveis constituíram esse cenário simulado?
- Como a realidade interfere na observação do cenário simulado futuro?
- Quais são as contribuições que a estratégia presente oferece para atingir o cenário simulado futuro, se ele for positivo?
- Quais são as contribuições que a estratégia presente oferece para precaver-se de atingir o cenário simulado futuro, se ele for negativo?

Respondendo ao primeiro questionamento sobre o cenário simulado, o gestor deve perceber se a realidade não está muito distante do cenário, pois podem haver cenários impossíveis, tanto do ponto de vista estratégico quanto do ponto de vista das informações nele presentes. Imaginemos um cenário em que os dados e informações foram superestimados e há a crença de um crescimento de mercado na casa dos 10% quando o mercado inteiro não cresce anualmente 15%. Isso significaria um cenário simulado que poderia levar a empresa à crença de que haveria um crescimento que, na verdade, seria ilusório.

Essa é uma das grandes críticas aos futuristas de plantão, como aconteceu na época em que o relatório *Faith Popcorn* foi divulgado e causou grande *frisson* no meio empresarial e no setor tecnológico. A autora norte-americana foi duramente criticada quando grande parte de suas tendências de marketing não se confirmou, entre a década de 1990 e a primeira década do século XXI. É justamente sobre isso que se trata questionar a condição de plausibilidade de um cenário simulado.

A segunda questão é identificar como a empresa se comportaria em um determinado cenário simulado, pois a simulação serve justamente para antever processos, planos e ações estratégicas. Em um cenário de retração econômica, como a empresa agiria para preservar postos de trabalho e seu crescimento? Por outro lado, em um cenário de oportunidades e crescimento, como a empresa desenvolveria sua estratégia a fim de alcançar os resultados potenciais máximos? As respostas devem ser encontradas pelo gestor.

A terceira questão envolve o entendimento sobre como as variáveis tornaram possível a construção do cenário, a fim de que o gestor possa comprovar que informações e dados levantados nos casos que desenharam o cenário não seriam subestimados ou superestimados.

A quarta questão envolve o cuidado que deverá existir por parte do gestor em observar se a realidade da empresa não interfere na leitura do cenário simulado. Muitas vezes, empresas passam por tantos problemas que um cenário ainda que desfavorável é observado como melhor que a situação atual, e pode motivar a empresa a adotar estratégias equivocadas.

A quinta questão tem resposta em uma análise da estratégia atual da empresa e do modo como esta pode potencializar sua condição para atingir um cenário que se apresente promissor, sendo então essa estratégia catalisadora para a melhoria do estado atual organizacional.

Por fim, a sexta questão é o oposto, seria a condição estratégica que preservaria a empresa de atingir um cenário potencialmente ruim, negativo ou arriscado. Nesse contexto, a empresa poderia até mesmo mudar sua ação a fim de eliminar os riscos.



Para saber mais

Vamos entender um pouco mais sobre simulação de cenários a partir da leitura do artigo disponível em: <<http://revistagt.fpl.edu.br/get/article/viewFile/464/422>>. Acesso em: 19 fev. 2016.

Donaldson (1999), quando comenta a condição de uma empresa alterar sua abordagem processual para adaptar-se ao contexto, fala também sobre como o contexto muda repetidamente e pode alterar a realidade das empresas. Nessa situação, é arriscado assumir que um cenário simulado seja positivo ou negativo, mas é importante assumir que, se existem riscos, eles devem ser evitados. Sendo o inverso verdadeiro, havendo oportunidades estas devem ser aproveitadas.

A seguir, iniciaremos um estudo de como indicadores podem ser utilizados para que a leitura de cenários simulados empresariais

seja compreendida no contexto da realidade empresarial. Devemos estar atentos ao fato de que os indicadores servem de suporte para a leitura e tomada de decisões.

Atividades de aprendizagem

1. Quando falamos de cenários simulados empresariais, um dos riscos pelos quais o gestor e a empresa podem passar é a ilusão de que o cenário é o reflexo da realidade. Com base no argumento anteriormente exposto, explique o comportamento preventivo do gestor em relação ao processo de análise dos cenários simulados.

2. Sobre um cenário simulado que possa ser caracterizado como arriscado para a empresa, qual é o comportamento a ser adotado a partir da análise das afirmações a seguir? Lembre-se de assinalar a alternativa que indica as afirmações corretas:

I. Se o cenário for arriscado, devem ser considerados os custos em termos de ameaças e perdas que podem ocorrer, a fim de medir os passos da estratégia.

II. Em cenários arriscados devemos tomar a dianteira do processo e mover a estratégia adiante.

III. Se os riscos existem, não vale a pena nem analisar o cenário, evitando assim desperdício de tempo e a possibilidade de erros na estratégia.

Estão corretas:

- a) Apenas a afirmativa I.
- b) As afirmativas I e III.
- c) As afirmativas I, II e III.
- d) As afirmativas I e II.
- e) Apenas a afirmativa III.

Seção 4

Cenários simulados e indicadores de cenários

Prezado aluno, nesta seção trabalharemos na apresentação dos indicadores que alimentam a construção dos cenários simulados empresariais e veremos como estes cenários servem para que o gestor empresarial observe o caminho estratégico que deve ser seguido. Dessa maneira, vamos observar cada indicador com a premissa de que eles podem ser utilizados em separado e em conjunto, para então, dependendo do setor em que a empresa atua ou se está sendo considerada determinada operação, poderemos analisar em que situações o cenário simulado deverá ou poderá ser adotado.

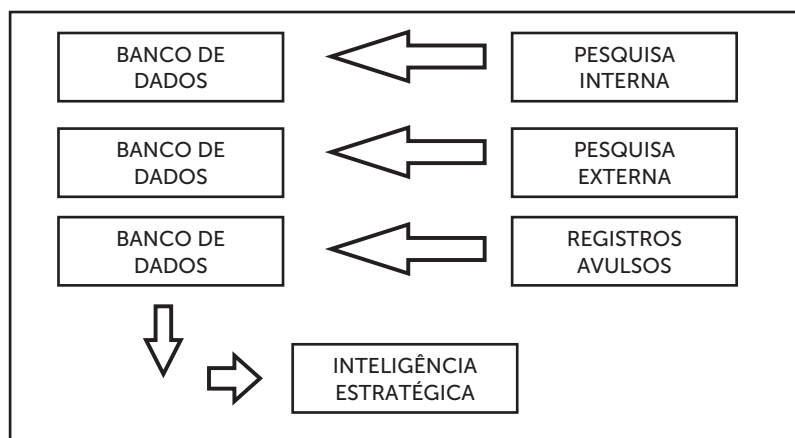
4.1 Indicadores para simulação de cenários empresariais

Primeiramente, devemos considerar que alguns cenários simulados empresariais são desenhados com base em dados e informações alicerçadas sob a premissa quantitativa, e que outros estão baseados em premissa qualitativa. Há ainda cenários baseados em dados e informações de natureza quanti-qualitativa. Estas informações, como observamos, são obtidas por meio de pesquisas internas e externas e servem para que a empresa tenha o panorama de seus problemas, riscos, oportunidades, forças e ameaças.

Porter (1989) afirma que os indicadores de desempenho de uma empresa servem para que ela tome suas decisões estratégicas, mas também para que seja possível para a empresa ter a perspectiva de como ela está em relação ao cenário real presente no ambiente estratégico. Dessa forma, como já observamos anteriormente, os indicadores utilizados para que sejam desenhados os cenários simulados também podem ser indicadores que a empresa deve considerar no contexto de sua realidade.

O contexto real de uma empresa exige que ela possua informações devidamente documentadas pelos diferentes setores da organização. Este processo de documentação e arquivamento de dados e informações exige que os atores envolvidos no processo se utilizem de ferramentas de gestão, bancos de dados, sistemas de monitoramento e sistemas de informações gerenciais que possam ofertar estes registros de maneira prática e imediata, como pode ser observado na ilustração do diagrama a seguir:

Figura 1.4 | Fluxo de disponibilidade de informações



Fonte: O autor.

O diagrama procura exemplificar como ocorreria em uma situação hipotética o fluxo de disponibilidade de informações para que os tomadores de decisões possam então utilizar-se da inteligência estratégica e tomar a melhor decisão a partir dos indicadores de cenários. Devemos considerar que as informações alimentam esse sistema de inteligência estratégica e possibilitam a realização do desenho dos cenários estratégicos, sendo que estes cenários poderão retratar a realidade ou irão servir para tornar possível a elaboração das simulações de cenários.

Mintzberg (2002) defende que os indicadores devem ser considerados como demonstrativos de desempenho da empresa em suas diferentes áreas de atuação, sendo então possível tomarmos como verdade que podemos ter indicadores de

desempenho para cada função organizacional: a) marketing; b) produção; c) finanças; d) logística; e) operações; f) estratégia; g) gestão de pessoas.

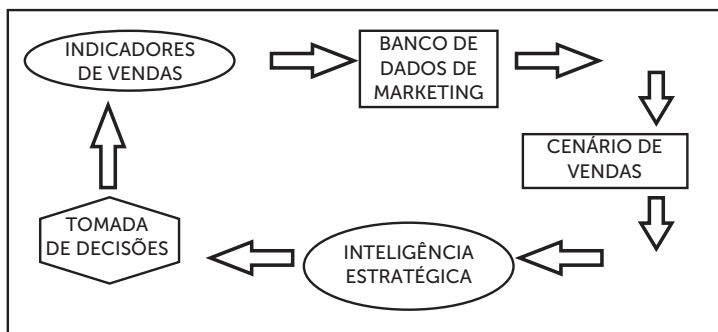
Fora dessas áreas, ainda temos as correlatas, que podem estar ligadas ao negócio em si da empresa. Por exemplo: uma cooperativa de produção de grãos deverá observar a premissa de que existem indicadores de desempenho inerentes ao cooperativismo, sendo estes possivelmente alicerçados em informações como o cumprimento das normas institucionais do cooperativismo, a completude de obrigações para com os cooperados etc.

Assim, o fluxo de informações apresentado no diagrama tem como finalidade demonstrar como as informações inerentes a cada indicador devem estar à disposição do gestor tomador de decisões. Observemos o diagrama novamente, no qual temos duas fontes de dados e informações caracterizadas como pesquisas: uma pesquisa interna e uma pesquisa externa. Temos também uma fonte de dados e informações que se caracterizam como registros avulsos, que potencialmente se referem a documentos ou registros isoladamente tomados, como notas de processos, memorandos e relatórios que emanam dos diferentes setores da empresa.

Estes dados e informações seguem um fluxo para a criação de bancos de dados, sendo que estes bancos alimentam então o sistema de inteligência estratégica. Assim, a inteligência estratégica configura o conjunto de subsídios para que sejam desenhados os cenários que refletirão a realidade ou o cenário simulado desejado para que o gestor possa tomar suas decisões.

Porter (1989) afirma que a estratégia poderá configurar a condição de atingimento da empresa a partir das ações previamente determinadas e dos objetivos esperados. É possível inferir que o gestor, de posse dos indicadores e com a configuração do cenário simulado desejado, pode então desenhar uma estratégia adequada para que seu planejamento seja bem-sucedido, atingindo os objetivos e evitando problemas de realização das ações. Vamos observar o próximo diagrama para termos como perceber esse processo:

Figura 1.5 | Fluxo de indicadores e tomada de decisões



Fonte: O autor.

Observando o fluxo de informações inerentes aos indicadores, tomemos então o diagrama como base. Nesse contexto, temos em primeiro lugar, da esquerda para a direita, os indicadores de vendas que foram obtidos a partir de pesquisa interna ou registros avulsos do setor (relatórios, gráficos, notas emitidas). Estes têm a finalidade de representar as informações que alimentariam o cenário sobre vendas da empresa.

A alimentação se dá ao banco de dados por meio de sistemas de gestão (nesse caso, por sistemas de informação gerencial ou de marketing). Com base nas informações catalogadas e devidamente sistematizadas, é possível desenhar o cenário de vendas que servirá aos gestores para a tomada de decisões em inteligência estratégica.

A área tomadora de decisões (diretores, proprietário ou gerentes de nível superior) toma as decisões e alimenta novamente o sistema, pois nesse momento as decisões influenciarão novamente o setor de vendas, seja por meio de novas estratégias e atitudes, seja pela aquisição de materiais para divulgação de produtos e/ou serviços, por campanhas publicitárias ou por contratação de pessoal.

Os gestores podem adotar também a projeção de cenários nesse contexto antes de as decisões serem tomadas efetivamente no cenário real. Assim, por meio dos cenários simulados, os gestores têm como antecipar ou explorar possibilidades, como observamos anteriormente, usando os cenários exploratórios ou os cenários antecipatórios.

São indicadores que podem ser utilizados em cenários simulados e que devem ser compreendidos:

- Indicadores internos: Indicadores inerentes ao ambiente e a processos internos da empresa. Como já observamos, podem estar presentes em pesquisas internas e registros internos, como relatórios, gráficos etc.
- Indicadores externos: Indicadores inerentes ao ambiente mercadológico ou ao ambiente estratégico, oriundos de pesquisas externas, dados e informações do mercado.

Quanto aos indicadores internos, são considerados comuns:

1. Indicadores de produtividade.
2. Indicadores de pontualidade.
3. Indicadores de produção.
4. Indicadores de qualidade.
5. Indicadores de vendas.
6. Indicadores de perdas.
7. Indicadores de gastos.
8. Indicadores de receitas.
9. Indicadores de satisfação.
10. Indicadores financeiros.

Devemos perceber que estes indicadores têm como alicerces as áreas funcionais da organização (marketing, recursos humanos, produção, logística, finanças etc.).

No tocante aos indicadores externos, podemos elencar os mais comuns:

1. Indicadores de *market share* (participação no mercado).
2. Indicadores de reclamações de clientes.
3. Indicadores de pontualidade de entregas dos fornecedores.

4. Indicadores econômicos.
5. Indicadores de *Balanced Scorecard*.
6. Indicadores de riscos e ameaças.
7. Indicadores de oportunidades.
8. Indicadores de inovação e competitividade do setor.
9. Indicadores de rejeição do mercado.
10. Indicadores de concorrentes.

Estes são indicadores de observação e monitoramento do mercado e demonstram esferas dos setores de marketing, estratégia, relacionamento com clientes e consumidores. Por fim, esses indicadores alinhados aos de ordem interna servirão para que os cenários sejam desenhados.

Devemos lembrar, de acordo com Yin (1994), que cenários se configuram como estudos de caso único ou multicasos e podem ser trabalhados em qualquer instância no contexto das pesquisas. Assim, podemos nos apropriar do fato de que os cenários simulados empresariais podem ser:

- Casos únicos de ordem interna ou externa.
- Multicasos de ordem interna ou externa.

É possível que o gestor tenha desenhado um estudo de caso único sobre vendas ou sobre perdas no setor de produção e, por meio dele, obtenha um cenário simulado que esteja próximo da realidade, a fim de que situações de tomada de decisão sejam analisadas. Da mesma maneira, podemos ter um estudo multicasos que envolva participação de mercado e concorrentes, com o objetivo de fazer com que a empresa tenha um cenário simulado no qual consiga projetar sua atual situação em contraste com um cenário de possibilidades em que mudanças em sua estratégia gerassem mudanças em sua posição de mercado e afetassem os concorrentes.

O mesmo ocorre em um estudo multicasos de ordem interna, em que sejam configurados cenários que interliguem o interesse em

analisar a produtividade em relação à qualidade e o *turnover* (rotatividade de colaboradores), em um contexto no qual o gestor tenha de tomar decisões e possa projetar cenários que envolvam contratação de colaboradores mais qualificados, compra de maquinários mais modernos ou a aplicação de um programa de treinamento e capacitação alinhado com um programa motivacional que incentive melhorias na produtividade e possa minimizar ou encerrar o problema de rotatividade. Encerrando o processo de análise, o gestor poderá optar pelas melhores alternativas vinculadas ao contexto estratégico e pela melhor condição de decisão.

Atividades de aprendizagem

- 1.** Os indicadores de desempenho têm a finalidade de apresentar ao gestor as condições de desenho do cenário real ou simulado para análise e tomada de decisões. Explique de que forma os indicadores externos podem ser utilizados em adição aos indicadores internos.
- 2.** Indicadores de qualidade em atendimento e de satisfação de clientes são considerados indicadores internos de desempenho da área de marketing. Em que contexto eles podem servir para a elaboração de um cenário simulado?

Fique ligado

Nesta unidade, tivemos condições de entender o contexto de desenvolvimento de cenários empresariais e cenários simulados empresariais. Começamos desenvolvendo uma linha de raciocínio que pudesse nos guiar no entendimento dos motivos para que os cenários simulados fossem desenvolvidos como uma forma de potencializar a capacidade de a gestão da empresa tomar suas decisões.

Continuamos por um caminho de entendimento de como montar os cenários por meio de estudos de caso único e multicasos, que permitiriam o desenho dos cenários internos e externos. Por fim, foi possível identificar que estes tipos de casos permitem e favorecem a perspectiva do gestor em relação aos problemas organizacionais.

Ao aluno que pretende compreender como esses processos se desenvolvem no percurso das atividades desempenhadas por ele na empresa em que atua, ainda evidenciamos os indicadores que

são utilizados para a construção de caso e o desenho dos cenários simulados. Nas próximas unidades de estudo, abordaremos a teoria que tange ao processo de simulação e jogos empresariais e as tecnologias que podem ser utilizadas para a realização dessas simulações.

Vamos em frente! Bons estudos!

Para concluir o estudo da unidade

Muito bem, caro aluno. Tivemos uma unidade de estudo bastante densa e recomendamos que os conhecimentos sejam aprofundados por meio de revistas da área de gestão estratégica ou de artigos que abordem o contexto de simulação empresarial e estratégia organizacional. Lembre-se de que as melhores opções de leitura remetem a periódicos de instituições de ensino superior ou de eventos da área. Boa leitura!

Atividades de aprendizagem da unidade

Considerando o contexto apresentado até o momento, analise o texto a seguir e responda às atividades.

Imagine que em seu contexto de desenvolvimento, uma empresa do setor têxtil consiga produzir hoje 100 unidades de calças jeans. O princípio da melhoria estratégica observaria que, para a empresa melhorar sua capacidade produtiva, seria necessário melhorar equipamentos e estrutura, e contratar mais pessoas para a força de trabalho. Porém, não seria apenas isso, pois existem inúmeras outras variáveis que devem ser observadas. Dessa maneira, o ideal seria que a empresa realizasse um estudo de identificação das variáveis necessárias para que pudesse tomar a melhor decisão e assim atingir seu objetivo de melhoria da capacidade produtiva. Com base nessas informações, responda aos questionamentos que seguem:

1. Analise as afirmações a seguir e assinale a alternativa correta em relação ao contexto de investigação da empresa:

- a) A empresa pode realizar uma análise baseada em um estudo cruzado entre variáveis internas e externas que configurem um caso sobre a produtividade e um cenário simulado de melhorias a serem implantadas.
- b) A empresa pode utilizar um estudo comparativo entre sua capacidade produtiva e a de outras empresas.
- c) A empresa pode utilizar registros internos de perdas e ganhos produtivos

e desenhar um cenário simulado sobre seus principais concorrentes.

d) A empresa pode se valer do conhecimento no setor e ampliar sua capacidade produtiva a partir de indicadores colhidos no cenário externo.

e) A empresa pode realizar um estudo multicase que culmine no entendimento da capacidade produtiva dos concorrentes em relação a seus limites internos.

2. Quais seriam as variáveis a serem consideradas pela empresa em relação à produtividade no âmbito interno?

a) Colaboradores e inovação do setor.

b) Colaboradores e maquinário produtivo.

c) Maquinário produtivo e tecnologia do segmento.

d) Tecnologia do setor e dados de qualidade.

e) Qualidade e rotatividade.

3. Estudos do tipo único serviriam para que a empresa tivesse uma percepção sobre a produtividade e os gargalos internos?

a) Sim, de maneira geral, e possibilitariam o conhecimento sobre os problemas de produtividade.

b) Sim, mas restringiriam a condição de conhecimento sobre os setores envolvidos de uma forma geral.

c) Sim, mas apenas no contexto do entendimento sobre processos, pessoas, habilidades e competências.

d) Sim, e apoiariam a tomada de decisão sobre mudanças na estrutura.

e) Não, pois seria necessário um conjunto de dados externos do setor.

4. Sobre a estratégia de aumento da produtividade, é plausível que o gestor decida melhorar a tecnologia dos processos envolvidos. Nesse contexto, podemos assumir que:

a) Os cenários simulados indicaram que um aumento de tecnologia em substituição aos colaboradores pode contribuir para a produtividade.

b) Os cenários simulados indicaram carências em termos de recursos e

tecnologias aplicadas à produção.

c) Não existe tecnologia no processo produtivo atual.

d) Não há como melhorar a produtividade sem melhoria na tecnologia.

e) Não há como a tecnologia impactar a produtividade se esta não for melhorada.

5. Dentro do contexto estratégico, se determinada empresa decidir que apresentará maior produtividade a partir de dados e informações de um cenário simulado sem considerar a realidade, poderá enfrentar:

a) Ausência de determinação dos indicadores reais de desempenho e afastamento de objetivos factíveis.

b) Dificuldades na melhoria da planta produtiva.

c) Dificuldades na determinação dos problemas de produção e, eventualmente, descompasso estratégico.

d) Dificuldades no processo de gestão da crise produtiva com base nas informações reais obtidas.

e) Registros equivocados de processos e informações baseadas em um cenário real do problema produtivo.

Referências

ANSOFF, H. Igor. **A nova estratégia empresarial**. Tradução de Antonio Zoratto Sanvicente. São Paulo: Atlas, 1990.

ÁVILA, H. A.; SANTOS, M. P. S. Cenários: o estudo de futuros alternativos. **Ciência e Cultura**, Brasília, vol. 41, n. 3, mar. 1989. p. 241-249.

CHANDLER JR., Alfred D. **Strategy and structure**: chapters in the history of the industrial enterprise. Cambridge: Mai The Mit Press, 1962.

DONALDSON, Lex. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999. v. 1.

DUTRA, Ivan de Souza. **Redes empresariais de negócios orientadas por estratégia definida pela governança supra-empresas**: estudo e metodologia de avaliação dos atributos componentes e respectivas influências sobre o poder e competitividade. 2009. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.

GODET, M.; ROUBELAT, F. Creating the future: the use and misuse of scenarios. In: **Long Range Planning**, vol. 29, n. 2, 1996.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 10. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.

LOBATO, David Menezes (Coord.). **Estratégia de empresas**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

MATTAR, Fauze Nagib. **Pesquisa de marketing**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MINTZBERG, H. **Strategy**: critical perspectives on business and management. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 2002.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, Michael E. **Competição**: estratégias competitivas essenciais. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

YIN, Robert K. **Case Study Research**: Design and Methods. Thousand Oaks; New Delhi; London: SAGE Publications, 1994.

Sugestão de leitura

ELLET, William. **Manual de estudo de caso**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

GHEMAWAT, Pankaj. **A estratégia e o cenário dos negócios**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2012.

Jogos de Empresa

Adriano Rosa Alves

Objetivos de aprendizagem

O objetivo desta unidade é apresentar os conceitos e fundamentos da Simulação Empresarial, bem como seus Ambientes Simulados, a Projeção de Ambientes e Jogos em Ambientes por Indicadores. Pretendemos deixar clara para você a necessidade do aprofundamento das teorias abordadas no decorrer do seu curso para a aplicação e utilização no dia a dia corporativo. Temos o objetivo de apresentar um sistema que forneça uma realidade vivenciada pelas organizações e os efeitos que podem ocorrer de acordo com as escolhas de cada tomada de decisão. Você irá observar a importância e o papel fundamental de um bom planejamento estratégico e da escolha do caminho a percorrer para o sucesso de um negócio. Desejamos a você um bom estudo, e vamos iniciar nossa leitura.

Seção 1 | Fundamentos da simulação empresarial

Nesta seção, iremos identificar os fundamentos da Simulação Empresarial. Dentro das organizações, os jogos e simulações, antes de serem uma atividade lúdica, se apresentam como um instrumento dos mais importantes na educação em geral, pois, no desenrolar dos jogos, as pessoas revelam as facetas de seu caráter que normalmente não são exibidas, e por causa do ambiente permissivo, as vivências são espontâneas e surgem comportamentos assertivos ou não assertivos, trabalhados por meio de uma análise posterior.

Seção 2 | Ambientes simulados

Nesta seção, serão apresentados os estilos de ambientes simulados que os jogos de empresa podem oferecer, suas características e a aplicabilidade no cotidiano das atividades que são desenvolvidas nestes ambientes de simulação. Você poderá observar a diferença entre uma análise focada (setorial) e uma análise sistêmica (ampla) dentro de uma organização.

Seção 3 | Jogos empresariais *versus* projeção de ambiente

Nesta seção, serão abordadas as principais vantagens e limitações dos jogos empresariais e sua relação com o ambiente real. Os jogos representam uma mudança substancial dos métodos clássicos de ensino – a leitura e a aula expositiva. Você perceberá que as vantagens proporcionadas pelos jogos empresariais não poderão acontecer em determinadas situações com tamanha relação de causalidade.

Seção 4 | Jogos em ambientes por indicadores

Nesta seção, você irá observar como os indicadores podem ajudar e influenciar a tomada de decisão durante um jogo de empresa, bem como sua importância para a gestão das empresas. Sabe-se que, infelizmente, não são todas as empresas que observam seus indicadores para avaliar se o caminho que escolheram está gerando um resultado positivo ou negativo. Durante os Jogos de Empresa, tais indicadores são vitais, assim como para as empresas do mundo real, na hora de tomar uma decisão.

Introdução à unidade

Os jogos de empresas vêm tomando um espaço especial no estudo e ensino em Administração, por serem uma alternativa na qual se propõe a aprendizagem pela prática, por meio da criação de situações simuladas que possibilitam aos envolvidos agir de modo natural, sem que haja ocorrência de riscos e consequências indesejáveis dos erros relacionados à prática da realidade empresarial.

O crescente desenvolvimento de um conhecimento sobre os resultados dos jogos e simulações na aprendizagem do administrador torna-se viável devido à implementação e divulgação de novos modelos. Por isso, você será apresentado a uma ferramenta facilitadora do processo de ensino e aprendizagem da administração, procurando evidenciar, por meio dos jogos empresariais, o processo e a dinâmica de funcionamento de uma empresa em seus diversos aspectos.

A utilização de jogos de empresa busca sanar a necessidade da aplicação do conhecimento na prática. Você, enquanto aluno, terá a oportunidade de experimentar, analisar e decidir as medidas que poderão levar sua empresa ao sucesso (lucro) ou ao fracasso (falência). Quantos empresários não somam resultados negativos em suas empresas devido a escolhas e caminhos estabelecidos de forma errada?

As grandes empresas, por meio da departamentalização, contemplam gestores de área, superintendentes, vice-presidências, entre outros cargos, para fazer a gestão de seus departamentos, mas quando observamos as micro e pequenas empresas, encontramos o proprietário, ou somente um gestor, desenvolvendo todas as funções inerentes ao funcionamento do negócio praticado.

Praticar a gestão por meio de um Jogo é uma oportunidade ímpar para que você tenha a verdadeira percepção da necessidade de um bom Planejamento Estratégico e um excelente Plano de Ações. A simulação nos oferece um laboratório de análises de cenários, perspectivas, problemas e soluções.

 Para saber mais

Para saber mais sobre Simulação e Jogos Empresariais, acesse o:
Avaliando a aprendizagem em simulações empresariais.

Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/cebape/v5nspe/v5nspea06.pdf>>. Acesso em: 13 mar. 2016.

Seção 1

Fundamentos da simulação empresarial

Sabemos que para a melhoria dos processos praticados em uma organização existe a necessidade de pesquisa, desenvolvimento e busca de novos conhecimentos para que os resultados possam ser positivos. Para tanto, necessitamos melhorar nosso conhecimento e embasamento teórico para reformularmos nossas práticas empresariais. Esta oportunidade nos é oferecida quando estamos na fase de conclusão do nosso curso, para que nos Jogos Empresariais (Simulação) possamos aplicar todo o conhecimento adquirido na tomada de decisões das empresas fictícias que administramos. Eis o motivo de estudarmos e executarmos esta disciplina. Assim, poderemos ter uma percepção dos resultados que nossas escolhas podem acarretar em um negócio ou processo e perceber a realidade que as organizações vivenciam todos os dias na execução de suas atividades.

1.1 Fundamentos da simulação empresarial

Para que possamos ter um maior entendimento sobre a Simulação Empresarial, é necessário que tenhamos conhecimento sobre os jogos e a importância que eles têm desde os primórdios da humanidade. Em tempos em que o homem não dominava a fala, era feito o uso dos jogos de gestos e sons para que fosse possível sua comunicação, e com a descoberta da fala, houve o início dos jogos de palavras (GRAMIGNA, 2007). Além de servirem à comunicação, as pinturas rupestres evidenciaram a existência de jogos nas civilizações antigas, corroborando a ideia de que os jogos eram utilizados também com uma finalidade de recreação ao longo dos séculos (GRAMIGNA, 1993).

Na literatura, podemos encontrar vários conceitos distintos sobre os jogos, variando de autor para autor e também de acordo com sua finalidade, porém todos têm em comum a premissa de possuir um objetivo definido. Um dos principais conceitos de jogos

é o de ser uma atividade ou ocupação voluntária, exercida dentro de certos e determinados limites de tempo e espaço, segundo regras livremente consentidas, mas absolutamente obrigatórias, dotado de um fim em si mesmo, acompanhado de um sentimento de tensão e alegria e de uma consciência de ser diferente da "vida cotidiana" (HUIZINGA, 1993, p. 33).

Outro conceito importante é o de Elgood (1987, p. 01), que afirma que jogo é qualquer exercício que atenda a estas quatro condições:

1. Tenha uma estrutura suficientemente evidente, de modo a poder ser reconhecido como o mesmo jogo sempre que for utilizado.
2. Confronte os participantes com uma situação de mudança, que seria total ou parcialmente decorrente de suas próprias ações.
3. Permita a identificação antecipada (se for desejável) de algum critério segundo o qual se ganhe ou perca.
4. Exija, para sua operação, uma certa quantidade de dados, documentos, materiais administrativos ou comportamentais.

Dentre os conceitos apresentados, podemos observar que o desenvolvimento de novas tecnologias e a evolução de escolas corporativas nas organizações, voltados para o treinamento e aperfeiçoamento de seus colaboradores, justificam a utilização de simuladores para melhorar o processo de gestão e promover o envolvimento maior das equipes de trabalho, bem como construir um melhor relacionamento, quebrando barreiras de comunicação e diminuindo conflitos. Aplicá-los somente em instituições de ensino não é mais uma realidade. Grandes empresas têm buscado no seio da tecnologia ferramentas que possam melhorar seus resultados e os processos de gestão, evitando erros e desperdícios. Sua experiência com o simulador empresarial será validada pelas situações que serão vivenciadas no ambiente virtual, e, posteriormente, poderão ser observadas no cotidiano.

Figura 2.1 | Estratégia para melhoria na gestão empresarial



Fonte: <<http://viniciusfurlanetto.com.br/post/16-8-aes-estrategicas-para-a-melhoria-na-gesto-empresarial>>. Acesso em: 28 abr. 2016.

1.2 O jogo

Por meio do conceito de jogos de Elgood (1987) e utilizando nossa imaginação, temos que um Jogo tem as seguintes características:

- Participação de mais de uma pessoa: alguns jogos dão a impressão de ter apenas um jogador – um jogo no computador, por exemplo. Neste caso, podemos ter o entendimento de que há apenas um jogador ou de que são dois jogadores: o que está diante do monitor e o idealizador do jogo, presente em sua capacidade inventiva.

- Regras que determinam quem será o vencedor: nesta determinação encontra-se a diferença entre o jogo e outras técnicas. São explicitadas as formas de vencer e declara-se aberta a competição entre os participantes, havendo regras bem definidas no que se refere ao destino das recompensas, às punições e à imposição de limites aos jogadores.

Também encontramos como característica dos jogos a atividade livre. De acordo com Huizinga (2007), esta é uma atividade desapegada do interesse material, na qual não há preocupação com o lucro.

No desenvolver de um jogo, podemos observar ações e comportamentos peculiares, tais como a ludicidade e a imaginação, a tensão entre os jogadores e as atitudes espontâneas.

1.3 A simulação

Partindo do conceito dos jogos, a simulação constitui uma situação em que um cenário simulado representa os modelos reais, permitindo reproduzir com muita semelhança um cotidiano específico.

Uma das melhores maneiras de se treinar uma pessoa pode ser usando um simulador. Por exemplo, a preparação de um astronauta só é possível por meio da utilização de simuladores, que reproduzem com fidedignidade o ambiente espacial. Dessa maneira, a avaliação de performance individual é facilitada, possibilitando repetir quantas vezes for preciso o mesmo cenário. Empresas aéreas usam o simulador de voo para treinar seus pilotos, computadores usam a realidade virtual para compor cenários quase idênticos aos da realidade e a simulação mediante uma máquina já está bem difundida no meio empresarial.

Outra opção de simulação, porém bem mais simples, é a reprodução, por meio do teatro, de situações-problema comuns a pessoas ou grupos. Esse tipo de atividade funciona como ponto de partida para diagnósticos e ações corretivas, com o uso de metodologias específicas de resolução de problemas.

As simulações *in-basket training* (caixa de trabalho) são recursos amplamente utilizados em treinamento e desenvolvimento, consistindo na reprodução de uma situação artificial, em que os participantes recebem uma "caixa de entrada" com várias atividades a serem resolvidas em um prazo prédefinido. Esgotado o prazo, cada participante recebe um gabarito com informações que permitem avaliar habilidades como:

- Grau de percepção.
- Capacidade de percepção.
- Habilidade de planejamento.
- Tomada de decisão.
- Capacidade de priorizar e agir proativamente.

Esse tipo de simulação permite uma aferição numérica de resultados, devolvendo aos jogadores, em forma de *feedback*, sua performance geral.

1.4 O jogo simulado

Podemos chegar ao conceito de um jogo simulado realizando a união entre o jogo e a simulação. O jogo simulado é uma atividade planejada previamente por um facilitador, na qual os jogadores são convidados a enfrentar desafios que reproduzem a realidade do seu dia a dia. As decisões são todas de responsabilidade de cada grupo e as tentativas são estimuladas.

Ao realizar um jogo simulado, podemos identificar todas as características de um jogo real: regras definidas, presença de espírito competitivo, possibilidade de identificar ganhadores e perdedores, ludicidade, fascinação e tensão. A diferenciação entre o jogo simulado e o real está no fato de que, neste último, as sanções são reais e podem custar a perda de cargos, de confiança, de prestígio e de trabalho. Em uma situação simulada, ao contrário, as pessoas que erram são encorajadas a tentar novamente, e no erro e na vivência é que se encontram as maiores chances de aprendizagem.

1.5 O jogo de empresa

O jogo de empresas retrata situações empresariais, possuindo a mesma estrutura de um jogo simulado. Para que possamos exemplificar uma situação de jogos de empresa, vamos considerar um grupo que necessita melhorar suas técnicas de planejamento. Dessa forma, podemos aplicar uma atividade em que os jogadores tenham como tarefas:

- Comprar matéria-prima, levando em consideração os recursos financeiros disponíveis e as possibilidades de lucro.
- Planejar e organizar o processo produtivo.
- Produzir o modelo solicitado.
- Acompanhar a produção, verificando os critérios de qualidade exigidos pelos clientes.
- Avaliar resultados parciais e finais.
- Submeter a produção à apreciação do cliente.

Devido ao processo ser semelhante ao da rotina do grupo,

este realiza uma sequência de interações e coloca em prática suas habilidades técnicas. Por se tratar de algo parecido com seu cotidiano, o grupo deve, provavelmente, agir de acordo com seu modelo padrão de tomada de decisão, e a partir dos resultados alcançados, terá condições de rever e planejar ações visando a alguma melhoria. Esse tipo de vivência deve contribuir para o aperfeiçoamento da performance do grupo quando colocado diante de uma situação real, na qual sejam exigidas respostas e ações concretas.

O jogo de empresa proporciona uma melhoria nas relações sociais, além de aprimorar as habilidades técnicas dos participantes. As situações oferecidas modelam a realidade social e todos têm a oportunidade de vivenciar seu modelo comportamental e atitudinal. Com o intuito de atingir os objetivos pretendidos, os jogadores passam por um processo de comunicação intra e intergrupal, o qual exige de todos algumas habilidades, tais como:

- Ouvir, processar, entender e repassar informações.
- Fornecer e receber *feedback* de forma efetiva.
- Discordar com cortesia, respeitando a opinião dos outros.
- Adotar posturas de cooperação.
- Ceder espaço para os colegas.
- Mudar de opinião.
- Tratar ideias conflitivas com flexibilidade e neutralidade.

Essas experiências servem como laboratório para o desenvolvimento e a conscientização de necessidades de mudança de comportamentos e atitudes individuais.

Optando por um jogo de empresas, o facilitador poderá verificar se ele apresenta as características básicas, conforme as descritas a seguir:

- a) Modelagem da realidade de uma empresa.

Dentro do possível, o cenário do jogo deve reproduzir situações semelhantes ao dia a dia dos seus participantes. Por exemplo, se tratarmos de uma empresa prestadora de serviços, poderemos

oferecer atividades familiares ao grupo, permitindo o estabelecimento de ligações entre a vivência e seu cotidiano.

b) Papéis claros.

O jogo é desenvolvido conforme um sistema de papéis, que podem ser classificados em três categorias:

Papel estruturado: os participantes do jogo recebem orientações claras e detalhadas do comportamento que deverão adotar. O participante tem a responsabilidade de montar sua personagem de acordo com o perfil que tiver recebido.

Papel semiestruturado: nesta situação, o facilitador do jogo indica de forma genérica a maneira como cada um deve exercer seu papel.

Papel desestruturado: o facilitador do jogo apresenta apenas o problema e cabe ao grupo participante determinar quem faz o que e de que maneira. Dessa forma, cada um tem a possibilidade de assumir o papel que lhe for familiar, espontaneamente, sem interferências ou determinações externas.

Em qualquer que seja a modalidade escolhida, é preciso que os participantes tenham conhecimento e entendimento das regras do jogo. Para que haja este entendimento, o facilitador pode utilizar de recursos adicionais, como cartazes, *flip chart*, lousa ou *slides*. Estas regras devem ser fixadas em local visível para o grupo e nele permanecer até que a vivência seja concluída. É importante que as permissões e proibições sejam entendidas claramente, não importando a forma como as regras são expostas. Caso o jogo tenha como objetivo uma avaliação do processo de comunicação, existe a possibilidade de repassar as regras de forma difusa e incompreensível, desde que as regras sejam esclarecidas, deixando explícito o objetivo que as norteou e os motivos de omissões e falhas.

Para que um jogo não se perca em seus objetivos e desestimele seus participantes, é importante que seja observada a maneira como ele é apresentado aos jogadores. A entonação de voz, a modulação e o ritmo atraem a atenção dos jogadores, mas, por outro lado, o facilitador que transmite desânimo, faz uso de um tom de voz baixo e evita olhar para o grupo pode causar afastamento e apatia geral nos jogadores.

O cenário do jogo também é importante e estimula a imaginação de seus participantes, bem como a apresentação inicial de qualquer atividade, situando o grupo no contexto e dando asas à imaginação.

Para saber mais

Para complementar sua leitura e conhecimento sobre este tópico, convido você a ler o artigo *O que são Jogos de Empresas?* Acesse link e adquira maior domínio sobre esta definição. Disponível em: <<http://demervalgalvao.blogspot.com.br/2012/04/o-que-sao-jogos-de-empresas.html>>. Acesso em: 14 mar. 2016.

1.6 O jogo e o lúdico

Para que tenhamos entendimento sobre o que vem a ser uma aprendizagem efetiva, vamos voltar um pouco ao passado. Desde o nosso nascimento, a cada dia que passa aprendemos alguma coisa. Aprendemos para sobreviver e usamos o pensamento em operações mentais complexas, conseguindo organizar pensamentos que podem ser analisados quando existe a necessidade de resolvermos problemas.

Segundo Berto (2009), esse conhecimento que obtemos passa por etapas diferentes, e a primeira delas tem início no nascimento e dura até um ano e meio, idade em que começamos a falar. Nesse período da vida é constituída a inteligência sensório-motora, que coordena nossa percepção sensorial.

A segunda etapa é realizada dos dois aos quatro anos, quando acontece o pensamento simbólico e conseguimos, então, transformar um objeto real (significado) em significantes distintos. Com o pensamento simbólico, podemos representar uma pessoa por uma boneca, mas ainda não está formada uma estrutura lógica do pensamento.

Dos quatro aos oito anos, na terceira etapa, forma-se o pensamento intuitivo. Nosso raciocínio passa a ser guiado pela intuição e nossos pontos de referência são os objetos ao nosso redor.

Dos oito até os 12 anos acontece a quarta etapa, na qual são organizadas as operações concretas e sentimos maior necessidade

de aliar as operações verbais às concretas. O nosso pensamento é concretizado a partir do referencial material, permanecendo juntos o pensamento e o objeto.

Na adolescência acontece a última etapa de construção das operações mentais, e, a partir daí, temos a capacidade de usar o pensamento analítico.

Para Berto (2009), na fase de aprendizagem a intuição e o raciocínio são indispensáveis, possibilitando algumas formas de aprendizagem:

- Ouço e recorro: a dinâmica de ensino, em um passado não muito distante, voltava-se para atividades em que o participante se colocava na posição de “ouvir e recordar”. O foco na aprendizagem reportava-se aos conhecimentos dos mestres, instrutores e professores, e os alunos tinham pouco espaço para contribuir com suas experiências – atitude passiva.
- Leio e memorizo: estudos dirigidos, análise de textos, instruções programadas e avaliações baseadas em memorização ainda são utilizados com sucesso nos meios educacionais e de treinamento empresarial, porém o resultado ainda é bem menor do que em situações nas quais o aprendiz se envolve completamente no processo de aprendizagem.
- Faço e aprendo: aprender fazendo tem sido a forma mais efetiva de ensinar. Quando as pessoas têm a chance de vivenciar situações-problema e resolvê-las com os recursos que possuem, verificando os resultados de suas decisões, a reformulação de procedimentos é facilitada. Ao aprender fazendo, a incorporação é duradoura, ao contrário do que ocorre nas outras duas formas apresentadas.

1.7 Ciclo de aprendizagem vivencial

Participando de um jogo em todas as suas fases, temos a oportunidade de alcançar maior aprendizagem e trabalhar os dois hemisférios cerebrais de forma harmônica, evitando que se tenha predominância de um deles por todo o tempo, o que ocorre com os métodos mais ortodoxos.

De acordo com Gramigna (2007), o Ciclo de Aprendizagem Vivencial passa por cinco fases, as quais veremos detalhadamente a seguir:

1ª Fase: Vivência

A atividade inicial de um jogo é caracterizada pela experiência (empirismo), ou seja, fazer, realizar e construir. O mediador pode oferecer algumas atividades ao escolher, criar ou adaptar um jogo, que são:

a) Atividades de construção:

Ex.: elaborar novos produtos para uma empresa simulada, criar protótipos a partir de informações básicas, definir campanhas de marketing.

A característica básica das atividades de construção é dar liberdade de criação aos participantes, mediante um desafio lançado ao grupo, que se organiza e elabora seu próprio modelo de resolução para o problema proposto.

b) Atividades de reprodução de modelos:

Ex.: montar quebra-cabeças, reproduzir produtos a partir de modelos preestabelecidos.

As atividades de reprodução são caracterizadas pela impossibilidade de os jogadores fugirem aos padrões dos modelos apresentados.

Optando por uma atividade de reprodução de modelos, deve-se ter o cuidado de verificar o nível de dificuldade da tarefa. É preciso ter cautela quanto à dificuldade, pois se a tarefa for muito difícil ou muito fácil, pode causar desmotivação nos jogadores.

c) Atividades de montagem de estratégia:

Ex.: lançar produtos no mercado a partir do planejamento de estratégias, montar estratégias de venda, participar de atividades que simulam mercados financeiros.

Esse tipo de atividade deve ser oferecido a grupos de jogadores que tenham poder de decisão nas empresas e um bom nível de

informações sobre o tema central proposto.

d) Atividades de negociação:

Ex.: simular negociação sindical, simular venda de produtos.

O jogo de negociação só conseguirá atingir seu objetivo proposto caso seja reproduzida, do modo mais fiel possível, a realidade da empresa em que os jogadores atuam.

e) Atividades decisórias:

Ex.: optar entre duas situações aparentemente similares; realizar uma sequência de tarefas, decidindo o que é prioritário entre elas.

Nesse tipo de atividade, cada um dos jogadores deve ter clareza quanto às consequências de suas decisões, e, para isso, é importante providenciar os gabaritos de avaliação para *feedback*.

f) Atividade livre de processo criativo:

As atividades livres são regidas favoravelmente pelos grupos. O facilitador propõe a elaboração das suas vivências pelos participantes, a partir de objetivos traçados previamente.

2ª Fase: Relato

Após a experiência de um jogo ou simulação, o mediador passa à fase do relato. Nesse momento, é oferecido espaço aos participantes para compartilhar sentimentos, reações e emoções. Os jogos propiciam um clima de tensão e, mesmo sendo atividades simuladas, implicam grande envolvimento dos participantes na tentativa de resolver problemas ou desafios lançados. Ao participar intensamente do processo, eles não conseguem esconder suas dificuldades e habilidades, o que afeta diretamente o emocional de cada um deles.

3ª Fase: Processamento

Considerado uma das etapas mais importantes da aprendizagem vivencial, o processamento é o momento em que os grupos têm a oportunidade de analisar o ocorrido durante o jogo, avaliando sua atuação e estabelecendo relações com o resultado obtido. Nesse momento, são discutidos os padrões de desempenho e o nível de

interação entre os jogadores. Da mesma maneira que acontece na realidade empresarial, o produto de qualquer trabalho em equipe depende da forma como se deu a atuação dos envolvidos. Quando uma das equipes se sobressai, há motivos técnicos ou comportamentais que determinam seu sucesso, e o mesmo acontece com os grupos que foram mal na competição. Sendo assim, tanto as causas de sucesso quanto as de fracasso devem ser discutidas e detectadas.

4ª Fase: Generalização

Realizada a fase de processamento, os participantes do jogo já têm as condições necessárias para sair da “fantasia e da simulação” e entrar na realidade. Este momento de generalização é aquele em que o grupo faz comparações e analogias entre o jogo e seu cotidiano empresarial.

Todo o processo é fruto empírico de cada um dos participantes envolvidos. Os erros e acertos dos componentes interferem no clima organizacional, no resultado e nas formas de jogar. Na generalização, o mediador prepara atividades que auxiliam o grupo a sair do jogo e se voltar para seu ambiente de trabalho.

5ª Fase: Aplicação

Fechando o ciclo de aprendizagem, tem-se a necessidade de preparar atividades que deem margem à aplicação do que foi trabalhado e discutido. Depois de serem identificados os erros e acertos, as facilidades e dificuldades, o grupo inicia o planejamento de novos rumos. Nesta fase, cada participante tem a oportunidade de se comprometer com mudanças e resultados desejáveis. De nada adianta um profissional participar de seminários, cursos, encontros e reuniões e sair consciente de que precisa mudar se quando ele retorna ao ambiente de trabalho a tendência é ser abafado pela rotina e relegar a segundo plano o que foi amplamente diagnosticado nas atividades de treinamento e desenvolvimento.

Antes de ser uma atividade lúdica, o jogo é um instrumento importante na educação e capacitação em geral. Por meio dos jogos as pessoas exercitam habilidades necessárias ao seu desenvolvimento integral, entre elas a autodisciplina, a sociabilidade, a afetividade, os valores morais, o espírito de equipe e o bom senso (GRAMIGNA, 2007).



Questão para reflexão

Após a leitura da Unidade 1, você pôde observar o conceito da Simulação Empresarial e dos Jogos de Empresas. Experimentou, por meio da leitura, que a teoria complementa a prática e vice-versa. Sendo assim, convido você, aluno, a refletir sobre esta seção considerando o seguinte questionamento: Qual é a importância da Simulação Empresarial para sua formação acadêmica?

Atividades de aprendizagem

- 1.** Por que os jogos e simulações dentro das organizações, antes de serem uma atividade lúdica, se apresentam como um instrumento dos mais importantes na educação em geral?
- 2.** Quais habilidades são exigidas dos envolvidos nos Jogos de Empresa para que o processo de ensino-aprendizagem tenha sucesso e as atividades em grupo possam ser desenvolvidas?

Seção 2

Ambientes simulados

Nesta seção, iremos observar quais podem ser os ambientes simulados, bem como a importância da definição correta das ferramentas que serão utilizadas para o desenvolvimento das atividades e conheceremos o fluxo de informações necessárias para que todos possam compreender o que se espera do jogo proposto.

2.1 Ambientes simulados

O ambiente simulado pode ser o mais variado possível, pois irá depender da escolha do *software* que será utilizado pelo professor para ministrar a simulação empresarial. Diante da escolha do modelo de Jogo Empresarial, todas as informações deverão ser claras para que todos os envolvidos possam ter a capacidade de desenvolver as atividades propostas sem que, de alguma forma, uma informação equivocada ou não transmitida possa gerar o fracasso da atividade ou prejudicar a gestão empresarial da empresa administrada. Sendo assim, é importante que, antes mesmo da apresentação aos participantes, o mediador ou supervisor tenha pleno conhecimento de todas as ferramentas que o jogo disponibiliza, e estas informações devem ser claras para os grupos envolvidos no processo. A elaboração de um manual é de suma importância, caso ele não seja disponibilizado juntamente com o jogo.

De acordo com Keys e Biggs (1990), os jogos são classificados de acordo com o eixo de aprendizagem, podendo ser:

- **Sistêmicos:** que norteiam toda a organização, observando todas as áreas organizacionais e suas interações.
- **Funcionais:** que focam tão somente uma única área da empresa, como marketing, produção, finanças etc.

Podemos observar que na escolha dos ambientes para aplicar

as atividades poderemos desenvolver toda a nossa capacidade de gestão empresarial no modelo sistêmico, de modo que uma decisão irá influenciar todos os setores ou somente alguns específicos. A simulação poderá ocorrer também de forma isolada, escolhendo somente um ambiente da empresa para atuar – por exemplo, o controle da distribuição e expedição dos produtos comercializados pela empresa.

Para você, administrador, o melhor ambiente de trabalho para simular e aplicar todo o seu conhecimento adquirido é o Sistêmico. Sobre este eixo de aprendizagem, Snyder (1994) nos apresenta quatro dimensões que devem ser analisadas pelo administrador (mediador) do jogo a ser aplicado. Para você, vale ressaltar a importância somente das dimensões dois e três, conforme a seguir:

- Dimensão Dois: incluir todas as funções (departamentos da organização) no Jogo é de grande importância para o desenvolvimento cognitivo e o reforço da aprendizagem, além de demonstrar maior realismo na tomada de decisão, englobando vários ou todos os setores da empresa.
- Dimensão Três: é de suma importância a apresentação de um manual claro e transparente de como as regras do jogo funcionam, bem como a leitura e entendimento deste por parte de todos os envolvidos para auxiliar na tomada de decisões.

Como se pode observar, a ideologia dos Jogos de Empresa é criar um ambiente que seja o mais próximo possível da realidade, para que os envolvidos, por meio das experiências obtidas pela prática ou conhecimento literário, possam tomar suas decisões no Jogo. Vale ressaltar que por ser um jogo e, muitas vezes, haver a disputa entre empresas, os “ânimos” podem aflorar com maior “calor”. Nesse momento, tem-se uma grande oportunidade para experimentar a liderança e postura de todos os envolvidos, pois, durante uma situação de pressão, como você agiria na vida empresarial real? O jogo acaba se tornando um grande exercício de vivência em grupo. Saber ouvir, aqui, é de suma importância para o resultado positivo que a empresa (o grupo) espera alcançar.

Para que possa compreender a importância da convivência positiva em grupo e assim alcançar os resultados esperados, convido você a ler a matéria da Revista Exame, intitulada *5 características de um líder empresarial carismático*. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/noticias/5-caracteristicas-de-um-lider-de-empresa-carismatico>>. Acesso em: 14 mar. 2016.

Além das dimensões citadas por Snyder (1994), encontramos também uma quinta dimensão nos Jogos de Empresas, conforme apresentam Hall e Cox (1994), que citam a necessidade da realidade na execução dos Jogos. Essa validade é referenciada pela validade dos ambientes externo e interno e pelo conteúdo abordado. A **validade externa** refere-se à capacidade de o jogo preparar os gestores (administradores) para um cenário real, ou seja, os negócios organizacionais ocorrendo de forma concreta e não mais em um simulador. A **validade interna** são as características e necessidades de cada departamento (setor) para o desenvolvimento das atividades, amparadas por variáveis específicas e decisivas na representação da realidade. Por fim, na validade do conteúdo é apresentado o quão bem o ambiente real está construído no ambiente de simulação (o jogo). O ambiente de simulação deve contribuir para a solução de problemas relacionados à realidade do grupo e promover espaços para discussões e trocas de experiências em um modelo quase democrático.

Para Gramigna (2007), os jogos de empresa são divididos em cinco grandes dimensões, sendo elas:

- Jogos de Comportamento: jogos que compõem os programas de desenvolvimento pessoal e trabalham com habilidades comportamentais.
- Jogos de Processo: o foco neste modelo de jogo é a habilidade técnica; os processos envolvem a negociação, a liderança de grupo, a administração das finanças, entre outros.
- Jogos de Mercado: apresentam a mesma característica dos jogos de processo, mas enfatizam situações do mercado, tais como concorrência, pesquisa de mercado, terceirização etc.

- Jogos Funcionais: nesta modalidade, o foco está em uma área específica da empresa e proporciona experiências específicas de aprendizagem. Esta modalidade possibilita a aprendizagem mais particular de uma característica da empresa.
- Jogos Sistêmicos: esta modalidade, conforme citado por Keys e Biggs (1990), inclui a maioria ou todas as funções existentes na organização.

Independentemente do modelo de jogo a ser praticado, o mais importante é que tenhamos plena consciência da importância dessa para o desenvolvimento das aptidões, bem como saibamos observar o quanto esta ferramenta pode ser útil para projeções e tomada de decisão. Como administrador, você deve ter pleno entendimento de que sua visão é ampla, e no transcorrer do curso, você navegou pelas quatro grandes áreas da administração, sendo elas: Pessoas, Finanças, Marketing e Produção. Querer ser um especialista em todas as áreas, simultaneamente, poder ser um erro cometido. Mas se você tiver conhecimento de todas elas e souber quais são os pontos importantes de cada área, na hora de estabelecer um planejamento estratégico sua visão será muito mais clara do que a de uma pessoa que tem uma visão somente funcional. Sendo assim, justifica-se mais uma vez a importância do diálogo e da troca de informações entre todos os envolvidos (jogadores/departamentos), pois “o homem não é uma ilha”.



Fonte: <<http://www.socblog.com.br/2014/02/parcerias-eficazes-completam-lideranca-do-soc-em-projetos-de-sucesso-por-todo-brasil/>>. Acesso em: 28 abr. 2016.

Você pode perceber que suas escolhas, no desenvolvimento das atividades, poderão levá-lo ao topo do *ranking* ou ao último lugar. Vale então conhecer muito bem os setores da organização (aqui, a empresa virtual), sua estrutura, disponibilidade de materiais, produtos, ferramentas, pessoas e capital. É preciso saber a hora de investir em marketing, melhorar o processo de distribuição para atender de forma mais rápida os clientes, conquistar espaços na divulgação da sua empresa (produto) e não esquecer de sempre estar de olho nas finanças e no mercado financeiro.

De acordo com Sauaia (2010), as organizações são orientadas para o melhor aproveitamento dos produtos escassos. Sendo assim, perseguem metas de duas naturezas:

- Orientação para os lucros e riquezas, focando a parte financeira da empresa e dos acionistas.
- Orientação para a responsabilidade e o bem-estar social das pessoas, valorizando o humano como seu maior bem e patrimônio.

Focar o lucro, com certeza, é o maior objetivo das organizações (exceto das sem fins lucrativos), porém, sem o recurso humano, isso acaba sendo impossível. Vale então ressaltar a importância e a necessidade da valorização da mão de obra que é empregada para gerar o produto de comercialização da organização. O segredo de muitas empresas de sucesso é o equilíbrio da valorização do colaborador com a busca pela lucratividade, pois um está relacionado ao outro.

Agora que você tem o conhecimento para poder diferenciar a forma de trabalho proposta pelos Jogos de Empresas, iremos analisar o que será abordado pelas quatro grandes áreas da Administração no processo de Simulação Empresarial:

- Na área Humana, você terá que tomar decisões de contratação e demissão de seus colaboradores, bem como decidir sobre o aumento salarial, a participação nos lucros, a jornada de trabalho e a realização ou não de horas extras.
- Na área de Marketing, você irá tomar decisões que norteiam a realização ou não de propaganda e publicidade por região, bem como

o volume de comercialização dos produtos por área de atendimento e o volume de distribuição.

- Na área de Produção, você poderá optar por adquirir e melhorar seu quadro de equipamentos, ou por vender seu imobilizado.
- Na área Financeira, a preocupação maior será com o Fluxo de Caixa e os preços que serão praticados, de modo que estes deverão estar alinhados com o Departamento de Marketing para que você saiba em qual região terá maior ou menor preço de venda ofertado, além de poder fazer empréstimos e financiamentos no mercado financeiro.

Você pode perceber o peso de sua responsabilidade por cada área da empresa, em que suas ações irão impactar e gerar um resultado, positivo ou negativo, dependendo muito de suas escolhas durante seu plano de ações e seu planejamento estratégico. No momento da tomada de decisões, o importante é ter calma e analisar todo o cenário, já que a impulsividade nessas horas só irá atrapalhar o desempenho das atividades do grupo. Vale ressaltar a importância da análise do Ambiente Externo da empresa. No desenvolvimento dos jogos de empresa, precisamos observar também os dados dos nossos concorrentes, pois estes poderão impactar os resultados da sua empresa. Hall e Cox (1994) afirmam que há uma correlação entre o grau de complexidade e o tempo para a realização dos jogos. Sendo assim, não podemos querer nos precipitar em nossas escolhas para não provocarmos um efeito desastroso e negativo para a empresa administrada. Atuando no jogo de empresas, podemos aprimorar a aprendizagem sobre o controle e a administração do tempo. Logo, para que tudo possa ocorrer na mais perfeita ordem, se faz necessário o comprometimento do grupo nas tarefas propostas.

De acordo com Sawaia (2010, p. 20), os profissionais de administração não enfrentam desafios maiores do que a Administração Estratégica. Pelo fato de o mundo ser dinâmico e passar por mudanças rápidas, conduzir uma empresa complexa requer do profissional julgamentos melhores. Assim, indica o autor que a administração estratégica envolve três pontos de análise:

- Macroambiente: as forças políticas, sociais, econômicas e tecnológicas.

- Ambiente Setorial: rivalidade dos concorrentes, ameaças de entradas, poder de barganha dos fornecedores e compradores.
- Organização: características e variáveis internas da organização.

Esses pontos vão contribuir ou interferir na tomada de decisão do gestor. Sendo assim, o importante é ter um julgamento claro após análise de todas as possibilidades e dados fornecidos pela situação atual.

Agora que você observou todos os pontos que envolvem o Ambiente Simulado Empresarial, se faz necessário saber que os papéis (agentes) que irão participar da atividade são definidos antes de seu início. O mediador (professor) irá listar todas as informações da “sua empresa”, bem como o papel de cada integrante. Ele será o responsável por delimitar o cenário e as regras que compreendem o jogo, disponibilizará as informações do mercado para que os grupos possam tomar as decisões e, no final, irá avaliar o desempenho de cada empresa, apresentando os resultados obtidos por ciclo vivenciado (BERTO, 2009, p. 68-82).



Questão para reflexão

Qual é a necessidade de analisarmos o Ambiente Externo antes da tomada de decisão?

Atividades de aprendizagem

1. Discorra sobre a Dimensão Sistêmica e a Funcional. Qual é a diferença entre as duas?
2. As organizações são orientadas para o melhor aproveitamento dos produtos escassos. Sendo assim, quais são as duas naturezas que as organizações perseguem?

Seção 3

Jogos empresariais *versus* projeção de ambiente

Nesta seção, serão abordadas as principais vantagens e limitações dos jogos empresariais e sua relação com o ambiente real. Os jogos representam uma mudança substancial dos métodos clássicos de ensino, a saber: a leitura e a aula expositiva. Você perceberá que as vantagens proporcionadas pelos jogos empresariais não poderão acontecer em determinadas situações com tamanha relação de causalidade.

3.1 Jogos empresariais *versus* projeção de ambiente

Os gestores empresariais enfrentam, em seu dia a dia, várias adversidades que acabam gerando barreiras para o desempenho de suas atividades e o crescimento da empresa. O bom planejamento se faz necessário, mas às vezes ocorrem situações que fogem do controle de qualquer um. Ninguém espera, por exemplo, que um navio naufrague com toda a carga que está vindo da China, muito menos que um avião cargueiro não decole de Nova Iorque com destino à Índia, sabendo que, no parque empresarial do país de destino, estão aguardando aquela carga que irá compor o produto cuja entrega já está atrasada. Todos nós, em nosso cotidiano, estamos sujeitos a enfrentar os “empecilhos” que surgem sem a nossa participação. Uma alteração climática pode mudar completamente um roteiro ou a produção de determinado produto. Uma greve generalizada, uma crise financeira, enfim, são várias as possibilidades que fogem do controle dos administradores e podem gerar resultados inimagináveis. Então, surge a pergunta: como prever tudo isso e aplicar em um Jogo Empresarial? Ou melhor: como usar no cotidiano empresarial as soluções encontradas no Jogo? Estes questionamentos sempre estão presentes quando esse conteúdo está em discussão. Um jogo ou simulador jamais irá gerar, com 100% de acuracidade, todas as possíveis situações que uma empresa e seu administrador estão

propensos a vivenciar em sua atuação. O jogo se aproxima da realidade por meio dos números que o alimentam e pelos dados colhidos no meio externo, que, por sua vez, irão gerar resultados de acordo com a escolha do grupo (os participantes). Observando a utilização dos jogos de empresa aliada à experiência proporcionada pelo cotidiano, Gidrovich e Syroezhin (1981) enfatizam diversas vantagens, tais como:

- As consequências das decisões tomadas são imediatas, gerando maior rapidez na análise dos acertos ou dos erros da estratégia abordada.
- A escala de tempo pode ser alterada, o que permite ao jogo ser mais “rápido” do que a realidade.
- O mesmo jogo pode ser jogado várias vezes, sob diferentes condições iniciais da partida.
- O participante do jogo pode “passar” pela mesma situação-problema quantas vezes quiser, até aperfeiçoar suas decisões e estratégias.

Para Fripp (1994), os jogos podem gerar outras vantagens, quando utilizados em um programa de treinamento empresarial, tais como: o trabalho em equipe e as simulações podem gerar um ambiente sem riscos, tanto para os participantes quanto para a empresa.

Embora os jogos de empresa possam apresentar várias vantagens ao serem utilizados, eles também contemplam algumas limitações, as quais devem ser referenciadas. Vale lembrar que os jogos apresentam resultados intimamente relacionados com a forma que eles são utilizados pelos envolvidos. De acordo com Christopher (1999), a principal crítica sobre os efeitos educacionais dos jogos são:

- Os participantes frequentemente se comportam de maneira menos confrontadora do que fariam se estivessem em situação real.
- Os participantes se sentem mais flexíveis com as metas individuais dos jogos do que em situação real.
- Os participantes tendem a utilizar comportamentos mais informais em situações de simulação do que fariam em situações reais.

Além disso, existe o risco de as pessoas reagirem a certas situações acreditando que só existiria uma única maneira correta de se realizar algo, gerando uma barreira para novas possibilidades e tendências. Há ainda o perigo de atitudes precipitadas por parte de certos participantes do jogo que, sem o conhecimento completo dos processos, podem ser conduzidos a conceitos falsos (por exemplo: quanto menor o preço, menor a qualidade).

De acordo com Gramigna (2007, p. 43-46), “uma das formas de tornar inútil um jogo é usá-lo para atender a falhas no planejamento. É muito comum o profissional de treinamento e desenvolvimento receber convites dos mais diversos”. Não podemos nos deixar levar pelo ambiente promissor que o jogo pode proporcionar em função de nossas escolhas, pois, na atividade da vida real, tais escolhas podem gerar resultados contrários, em função das adversidades existentes no meio externo.

Sobre a ótica da análise do ambiente externo e da competitividade para as possíveis tomadas de decisão, Sauaia (2010, p. 21-22) nos diz:

A ação exercida pelas forças competitivas determina a lucratividade da indústria, pois elas influenciam preço, custos e investimentos, fatores básicos para a rentabilidade [...]. Essa análise permite a execução de um plano de ação que irá determinar o comportamento da empresa no ambiente competitivo, por meio de três posturas não excludentes: busca de novo posicionamento, defendendo-se contra as forças competitivas ou descobrindo posições nas quais elas são mais fracas; ação mais ofensiva, que altera as causas das forças competitivas e exerce influência no equilíbrio destas; e antecipação das mudanças nos fatores subjacentes às forças, antes mesmo do reconhecimento dos concorrentes.



Podemos observar que os agentes externos têm uma grande influência nas escolhas que fazemos enquanto gestores. Logo, faz-se necessário o conhecimento de todos os parâmetros que estão envolvidos no processo de negociação empresarial, da escolha dos fornecedores até a distribuição do produto no ponto de venda (PDV).

Assim, você pode perceber que a “tranquilidade” de um jogo de empresa, muitas vezes, não irá abordar a tensão que o mundo real proporciona às empresas e às partes envolvidas.

Outra observação sobre a realidade e o mundo do jogo se faz necessária. De acordo com Berto (2009, p. 87), “o envolvimento dos participantes em um jogo de empresas aumenta a possibilidade de que suas atitudes modifiquem simultaneamente a aquisição de conhecimento e o desenvolvimento de habilidades”. Ou seja, por mais que o ambiente do jogo não possa ser exatamente aquilo que ocorre no ambiente real, ele aproxima as ideias e situações e faz com que os envolvidos desenvolvam seu lado cognitivo, aprofundando-se mais na teoria abordada e visualizando sua aplicabilidade no desenvolvimento de suas atividades.

A seguir, apresentamos a você dois relatos de instituições que aplicam, ou aplicaram, jogos de empresa em seus ambientes e os frutos resultantes dessas atividades. Os dois relatos foram apresentados por Gramigna (2007, p. 57-62):



O SENAC (Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial) de Belo Horizonte, Minas Gerais, tem usado jogos de empresa em programas de candidatos à qualificação ou ao aperfeiçoamento profissional, na área terciária (comércio e serviços). O público-alvo constitui-se de participantes com idade a partir de 14 anos e escolaridade variada. Um dos cursos oferecidos por essa instituição, cujo conteúdo é desenvolvido de acordo com a metodologia vivencial, é o de preparação de recepcionistas, e tem como objetivo treinar e desenvolver pessoas para atender e recepcionar o público interno e externo às empresas. Neste programa, as atividades são ministradas pela consultora Eliete Augusta de Souza Viana, que utiliza os seguintes jogos: Tangram, quadrados quebrados, jogo da comunicação e fábrica de caixas. Sua aplicação visa trabalhar aspectos ligados a habilidades técnicas, como: liderar, comunicar de forma assertiva e planejar com eficiência, eficácia e efetividade. Além da técnica, os jogos funcionam como instrumentos auxiliares na percepção de habilidades e dificuldades pessoais e na estimulação de mudanças comportamentais. Os resultados têm sido positivos, e há grande aceitação da metodologia por parte dos treinandos.

MARCOPOLO S.A., de Caxias do Sul, Rio Grande do Sul – a utilização dos jogos vem sendo implantada pela área de Recursos Humanos no Programa de Integração de Novos Colaboradores (PINC). Os palestrantes desse programa foram treinados na metodologia e atuam como agentes multiplicadores. O PINC tem a duração de 18 horas e visa transmitir ao funcionário recém-admitido informações sobre a empresa. Os jogos são aplicados para facilitar a integração e inclusão do grupo, no início das atividades, antes do levantamento de expectativas com relação à empresa. Proporcionam um clima de confiança e de liberdade. São escolhidos jogos de breve duração (vitalizadores), que possibilitam a participação de todo o grupo. Os coordenadores do programa também utilizam um recurso vivencial para dinamizar suas exposições e apresentações. A equipe Marcopolo S.A., composta por 16 profissionais de Recursos Humanos, considera o jogo um facilitador da integração entre os participantes, promovendo a comunicação, a motivação, o envolvimento, a fluidez corporal, o entusiasmo, a imaginação, a intuição e, conseqüentemente, o aumento da flexibilidade na participação das atividades subsequentes.

Após o exposto, acreditamos que você tenha compreendido a importância da aplicação dos jogos de empresa. Mesmo às vezes não proporcionando o cotidiano e os vieses existentes em seus módulos, os jogos se tornam uma grande ferramenta para agir e interagir com os participantes e para desenvolver suas melhores qualidades, bem como para apresentar seus pontos negativos que devem ser aperfeiçoados. A ideia é poder vivenciar, o máximo possível, a teoria na prática, ou vice-versa.

Existe um fator muito importante que não podemos deixar de analisar: o jogo será aplicado a um treinamento ou aperfeiçoamento de análises? O que se deseja pesquisar ou enfatizar? (VICENTE, 2001). Para responder a esses questionamentos, Sauaia (2010) nos apresenta três objetivos gerais dos jogos de empresa:

- Aumento de conhecimentos – novos conhecimentos adquiridos por meio da participação no jogo de empresa e resgate de conhecimentos empíricos.

- Desenvolvimento de habilidades – competências técnicas e comportamentais que são fundamentais para a execução do jogo, bem como a vivência no mundo corporativo.
- Fixação de atitudes – que sejam adequadas ao ambiente de trabalho.

Podemos dizer que o motivo da aplicação dos jogos de empresa recai sobre todos os pontos questionados, pois os envolvidos, ao mesmo tempo que estão executando um treinamento, também estão se lapidando, aperfeiçoando suas qualidades e observando seus pontos falhos. Além disso, sob a luz de Sauaia (2010), estaremos trabalhando sobre esses três objetivos gerais apresentados. A ideia central que podemos extrair de um jogo de empresa aplicado no meio acadêmico é a preparação do graduando para a realidade do mercado de trabalho e as consequências de suas escolhas no desenvolvimento das atividades.

Logo, os jogos de empresa constituem uma técnica vivencial em que o centro das atenções se localiza no grupo de participantes, o que provoca uma motivação ímpar (GRAMIGNA, 2007). Como um exercício de tomada de decisões, em que se pretende estudar e conhecer as relações de causa e efeito, os jogos de empresas objetivam reproduzir de forma parcial e resumida uma situação que poderia ser vivenciada por uma ou mais empresas (SAUAIA, 2010).

Para saber mais

Convido você a fazer a leitura da dissertação *Jogo de Empresas para administração e controle de custos: um modelo para empresas fornecedoras de componentes para a construção civil*, que irá complementar o assunto que estamos trabalhando. Disponível em: <<http://www.ufpa.br/ppgec/data/producaocientifica/Aderivaldo%20Cabral.pdf>>. Acesso em: 14 mar. 2016.

Questão para reflexão

Qual é sua opinião quanto à utilização dos Jogos de Empresa para o treinamento dos colaboradores de uma organização? Eles realmente são válidos? Expressam a realidade e poderão atender às

necessidades de uma organização? Faça essa reflexão e observe se onde você trabalha algum dos modelos apresentados poderia atender às especificidades que você vivencia.

Atividades de aprendizagem

1. “Ele” pode interferir positivamente ou negativamente em uma organização. Pode ser o vilão ou o mocinho das negociações. “Ele” está presente no dia a dia de qualquer organização. É uma variável, inconstante. Não há como controlá-lo.

O trecho se refere a qual das alternativas a seguir? Assinale a correta.

- a) Ambiente interno.
- b) Fornecedores.
- c) Mercado externo.
- d) Ambiente externo.
- e) Colaboradores.

2. Quando utilizados em um programa de treinamento empresarial, os jogos podem gerar diversas vantagens, tais como:

- a) O aumento da lucratividade e produtividade.
- b) O trabalho em equipe e um ambiente sem riscos.
- c) Surgimento de novos produtos e marcas.
- d) Ganho na distribuição frente aos concorrentes.
- e) Aumento da saúde organizacional.

Seção 4

Jogos em ambientes por indicadores

Nesta seção, você irá observar como os indicadores podem ajudar e influenciar a tomada de decisão durante um jogo de empresa, bem como sua importância para a gestão das empresas. Sabe-se que, infelizmente, não são todas as empresas que observam seus indicadores para avaliar se o caminho que escolheram está gerando um resultado positivo ou negativo. Durante os Jogos de Empresa, eles são vitais, assim como para as empresas do mundo real, na hora de tomar uma decisão.

4.1 Jogos em ambientes por indicadores

Tomar uma decisão não é muito fácil, você concorda? Agora, tomar uma decisão sem indicadores, sem uma perspectiva, sem uma projeção futura, fica muito mais difícil. Imagine uma pequena empresa que queira expandir seus negócios, abrir franquias ou filiais, mas sem ter conhecimento algum de como fazer isso e sem realizar uma pesquisa de mercado para observar se seu público, na região onde vai ser aberta a nova empresa, irá absorver seu serviço ou produto ofertado. Atitudes tomadas sem uma pesquisa de mercado ou análise de indicadores podem levar uma organização à falência, e isso ocorre todos os dias, infelizmente. Então, por que não aplicar os indicadores para melhorar a eficiência e eficácia da organização? Acredito que você já tenha ouvido os seguintes dizeres (se não ouviu ainda, certamente um dia irá ouvir): “Eu sempre fiz assim... Faz 20 anos que faço isso... Eu não precisei de estudo para fazer isso...”. Infelizmente, em algumas organizações, existem pessoas que se valem dessas frases para não aceitar a mudança ou para não enxergar que o mundo corporativo e o mercado mudaram consideravelmente. Há 20 anos, o perfil dos clientes era diferente, as ofertas e demandas eram representadas por outros números e os concorrentes eram menores. Hoje, com a expansão da tecnologia e da informação, nossos clientes e concorrentes ficaram mais críticos, questionadores e observadores.

Isso não significa que a prática seja inferior à teoria ou vice-versa, mas precisamos ter a consciência de que tudo está em constante mutação. Sendo assim, é importante ressaltar a importância dos jogos para podermos analisar, aprofundar e estudar as áreas que estão envolvidas durante o planejamento estratégico de uma empresa.

Marketing, produção, vendas, logística, finanças, contabilidade, recursos humanos, recursos tecnológicos. Todos estes são alicerces da maioria das empresas e possuem seus indicadores para sabermos se tudo está ou não caminhando conforme o planejamento estratégico. Analisar esses indicadores nos reporta aos planos de ação, quando necessário, e assim poderemos corrigir um erro no meio ou no início do processo, melhorando os percentuais e resultados sem gerar um agravamento da crise ou problema. Agora, ficar sentado esperando... acredito que não seja a solução mais viável para você e para sua empresa.

Figura 2.2 | Análise econômica



Fonte: <<http://analiseeconomica.com.br/site/o-que-e-um-indicador/>>. Acesso em: 14 mar. 2016.

Na graduação, de acordo com Sauaia (1995, p. 100), os objetivos dos Jogos de Empresa são "recuperar uma visão sistêmica da organização; incluir o ambiente econômico no foco gerencial; desenvolver o espírito crítico nas decisões; e estimular a transposição da aprendizagem". Para que isso ocorra, é necessário o estudo dos indicadores por ambiente, e assim poderemos ter uma visão sistêmica do negócio (empresa).

4.1.1 Competitividade

Nada surge sem um planejamento bem definido, e este ponto você já leu anteriormente. A competição exige que as empresas elaborem um planejamento estratégico. De acordo com Porter (2004), o planejamento é envolvido por cinco forças competitivas: o poder de negociação com os fornecedores; poder de negociação com os clientes; as ameaças de produtos substitutos; a ameaça de novos concorrentes; a competição entre as empresas da indústria. A competitividade entre as indústrias exerce um papel muito importante sobre os preços, os custos e a lucratividade. Essa análise permite à empresa elaborar um plano de ação para atuar no ambiente de competitividade por meio de três posturas: busca de novos posicionamentos mediante análise S.W.O.T.; uma ação mais ofensiva no mercado competitivo; e antecipação das mudanças necessárias, antes dos concorrentes (SAUAIA, 2010, p. 21). Entender a estrutura de negociação se faz necessário para saber quais escolhas e atitudes devem ser tomadas. Sendo assim, é importante neste momento ressaltar a informação como grande aliada de quem busca o melhor posicionamento no mercado.

4.1.2 Cadeia de valor

São as atividades que a organização vai desempenhar para atender às necessidades de seus clientes. Como o ambiente interno trabalha para buscar os melhores resultados, a logística do negócio tem grande influência na cadeia de valor. Uma organização é composta por vários processos, e seu sucesso depende da soma de todos eles para que se possa atender ao objetivo final. Além de avaliar esses processos, é necessário analisar os elos existentes entre as atividades que compõem a empresa.

Afirma Sauaia (2010, p. 22) que as atividades principais da cadeia de valor são:



Logística Interna: as atividades relacionadas com recebimento dos insumos, armazenagem, estocagem e transporte. **Operações:** manipulação da matéria-prima para sua transformação em produtos e serviços por meio

dos processos internos da organização. Logística Externa: é o canal de distribuição do produto. Marketing e Vendas: oferecimento do produto aos compradores. Serviços: agregação de valor ao produto oferecido. Refere-se a qualquer tipo de serviço pós-venda (assistência técnica, garantia ou manutenção, por exemplo).



A logística é essencial para todo o processo interno da organização. Sua missão principal é atender, em 100% de sua finalidade, às áreas envolvidas nos processos e os clientes. Para tanto, existem vários indicadores a serem analisados que comprovam e aprovam sua eficiência, eficácia e efetividade. Por mais que pareçam simples, as atividades da Logística têm grande impacto nas organizações, principalmente no quesito Custos. Segundo o *site* Logística Descomplicada e Mundo Logístico, o percentual de representação dos custos logísticos sobre o custo total da empresa pode chegar a 20%. Ela também é responsável pela alimentação (abastecimento) dos pontos de venda (PDVs) e das linhas de produção industrial. Na Unidade 4 deste material, nós iremos analisar todos os indicadores, aprofundando-nos em seus objetivos e buscando compreender o que eles apresentam para os gestores que os utilizam. Para encerrar este ponto, fazemos um questionamento a você: Qualquer um pode ser gestor de uma área/setor?

Para saber mais

Acesse o link indicado e leia o artigo: *A importância da logística para as organizações*. Disponível em: <<http://www.pacer.com.br/a-importancia-da-logistica-para-as-organizacoes/>>. Acesso em: 14 mar. 2016.

4.1.3 Marketing

Nem sempre vender muito quer dizer “ter qualidade”. Um exemplo seria os refrigerantes de Cola com Limão. A marca “B” lançou seu produto antes da marca “A”. Conquistou PDVs rapidamente e o paladar dos consumidores, mantendo-se até hoje no mercado com seu produto. Já a marca “A” saiu atrás do tempo perdido e,

infelizmente, a aceitação do público não foi como se esperava. Os clientes consumidores desta marca estavam acostumados a pedir o seu produto principal com o limão no copo, e não no próprio produto. Resultado: o produto foi descontinuado. Podemos observar com isso que o marketing deve atender às necessidades do cliente, e não simplesmente proporcionar uma venda. As empresas devem repensar suas políticas e estratégias de marketing. Os clientes estão mais criteriosos em suas escolhas, devido ao acesso volumétrico a informações disponíveis no mundo virtual. Para Kotler (1996), o marketing é um processo social e gerencial, em que indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam pela criação, oferta e troca de produtos de valor. De acordo com Sauaia (2010, p. 27), “uma das questões-chave do marketing é analisar e estimar, ao longo do tempo, a demanda por produtos que varia constantemente segundo variáveis externas e internas à empresa”. Gastos com propaganda e publicidade são questões-chave para as ações do marketing. São essas ferramentas do marketing que irão influenciar os clientes a comprar ou não um produto ou serviço.

Para saber mais

Acesse e leia o artigo: *Você sabe a importância do Marketing para sua empresa?* Ele irá apresentar a você o motivo pelo qual devemos ter um cuidado especial com esse departamento. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/voce-sabe-a-importancia-do-marketing-para-sua-empresa/78281/>>. Acesso em: 12 mar. 2016.

4.1.4 Produção

O sucesso ou o fracasso de uma organização está relacionado à intensidade que ela aplica sobre suas atividades, em busca de perfeição, eliminação dos erros, correção dos problemas e atendimento das necessidades dos clientes. Sabemos que isso não é fácil e depende muito da colaboração de todos os envolvidos. Mesmo fornecedores têm sua parcela neste processo, por isso é muito importante saber escolhê-los para não sofrer com atrasos e falta de matéria-prima na linha de produção.

Na produção, faz-se necessário conhecer os “gargalos”, que

são as restrições que podemos encontrar durante a execução de uma atividade. É primordial ter um levantamento das necessidades de materiais e ferramentas para que possamos iniciar uma linha de produção. Tais gargalos (restrições) podem ser internos (funcionários, equipamentos, *layout* etc.) ou externos (concorrentes e fornecedores). Para podermos delimitar as restrições, devemos observar o que nos dizem Goldratt e Cox (2003):

I. Identificar as restrições: o que está motivando ou gerando a restrição? Qual é a escassez?

II. Explorar as restrições: aplicar seus recursos na produção do bem que apresenta melhor ganho.

III. Subordinar o nível de atividades ao limite máximo da restrição.

IV. Gerenciar a restrição evitando perdas.

Logicamente, após darmos por encerrada a restrição e sanarmos o problema, deveremos voltar ao passo um (I), pois novas restrições com certeza surgirão. Outra abordagem é sugerida por Sauaia (2010, p. 30):

Uma abordagem muito utilizada é a análise custo-volume-lucro (CVL). Os gestores classificam os custos como fixos ou variáveis quando tomam decisões que afetam o volume de produção nas receitas, despesas e resultado. A análise básica de CVL calcula o ponto de equilíbrio como uma quantidade de unidades a produzir e vender. Ponto de equilíbrio é o nível de vendas, no qual a receita se iguala às despesas e, portanto, o lucro é zero (equilíbrio), conforme fórmula a seguir: {Ponto de Equilíbrio = (Custos + Despesas Fixas) / (Margem de Contribuição)}.



O que pode ser observado por meio das narrativas apresentadas é que, no ambiente de produção, podemos fazer os controles e gerar indicadores por intermédio das restrições, de modo que estaríamos trabalhando com os fatores negativos e buscando as melhores soluções, ou por meio do CVL, observando o ponto de equilíbrio.

Mas para este segundo processo deveremos ter um controle muito acurado sobre as vendas e expectativas do mercado, visto que será trabalhada a demanda futura (projeção de mercado). Sendo assim, o diálogo com Marketing e Vendas é crucial para que o cálculo seja preciso.

Outro indicador que influencia e muito a produção é a administração dos materiais, ou seja, o controle de estoque. A administração de estoques (coordenada pela logística) tem grande importância. Por meio de seus modelos de controle e apuração de estoque, informam dados precisos para a produção. Com essas informações, o departamento de produção executa seus planejamentos, ordens de produção e aquisição de materiais. Existem diversas formas de administrar de maneira eficiente o estoque de uma organização, e entre elas estão o Lote Econômico de Compras, o Sistema Just In Time, a Curva ABC e o Planejamento de Necessidade de Materiais (MRP). Basta fazer uma análise na empresa para saber qual delas melhor se aplica às atividades desempenhadas.

Todos esses controles e atividades executadas são aplicados para atender a uma demanda e, ao mesmo tempo, propor (produzir) uma oferta. Para que isso possa ocorrer da melhor forma possível, precisamos estar focados e empenhados na aplicação dos melhores métodos de produção, armazenagem e distribuição. Você fará um maior aprofundamento neste tópico em nossa Unidade 4, na qual iremos trabalhar detalhadamente com cada indicador.

Para saber mais

Para que você possa compreender melhor como surge e o que são os gargalos de produção, indico a leitura do artigo *Gargalos de Produção*, do portal Administradores.com. Confira e boa leitura! Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/gargalos-de-producao/21678/>>. Acesso em: 12 mar. 2016.

4.1.5 Recursos humanos

Acredito que em todas as leituras às quais você recorrer hoje, na área da Gestão, os autores irão falar da importância que devemos dar

para a valorização do colaborador, que é a pessoa que está ali para empreender seus conhecimentos e ajudar, contribuir e colaborar para o sucesso e crescimento do negócio (organização). A indagação que surge a partir disso é: Por que ainda temos empresas que estão focadas tão somente nos processos e não nas pessoas? Quando acessamos o mundo virtual (internet) à procura de temas que se relacionem à valorização do homem, são listados incontáveis artigos, dissertações e teses; sites de palestras; consultorias especializadas no assunto; etc., e mesmo assim muitas organizações padecem neste critério. Talvez seja pela má administração dos líderes, ou pela falta de indicadores adequados para avaliar a saúde e o comportamento organizacional, ou ainda porque o gestor não saiba o que fazer com os resultados obtidos a partir dos indicadores, ou mesmo porque o gestor literalmente não anseia assumir nenhuma postura quanto aos indicadores apurados.

Se você foi alguma vez mal atendido em uma repartição privada, já parou para analisar o porquê de o colaborador ter agido daquela forma? Sabemos que esse tipo de postura não deve ser praticado por nenhum profissional frente a um cliente, mas existem algumas variáveis que podem gerar um comportamento como este. Por ser uma área sensível da empresa, ela depende muito da cultura, do método de gestão, da saúde organizacional, da postura dos líderes, das funções e dos processos internos. Até a forma como é feito o processo de recrutamento, seleção, entrevista e integração reflete no desempenho da equipe e na forma como todos se comportam no ambiente empresarial (SAUAIA, 2010, p. 34).

Ulrich (1982) nos apresenta um ciclo de gestão de pessoas para seguirmos, conforme Tabela 2.1:

Tabela 2.1 - Ciclo de gestão de pessoas

Processo	Objetivo	Atividades Envolvidas
Provisão	Quem irá trabalhar na empresa	Pesquisa de mercado Recrutamento e seleção
Aplicação	O que as pessoas farão na empresa	Integração Organograma Avaliação de desempenho
Manutenção	Como manter as pessoas trabalhando	Remuneração e benefícios Saúde organizacional Relações sindicais

Desenvolvimento	Como preparar e capacitar as pessoas	Treinamento e desenvolvimento organizacional
Monitoramento	Como saber quem são e o que fazem as pessoas	Banco de dados Controle de frequência Sistemas de informação

Fonte: adaptado de Ulrich (1982).

As atividades apresentadas no ciclo de gestão são essenciais para o desenvolvimento do trabalho, tanto do Departamento de Recursos Humanos (RH), como de toda a empresa. Não podemos contratar qualquer pessoa para qualquer função, assim como não podemos remunerar da forma que acreditamos ser a melhor possível (geralmente visando somente ao lucro empresarial). Precisamos ter uma percepção maior da importância do recurso humano frente ao resultado final da organização. Ulrich (1982) ainda relata quais são as quatro tarefas principais que o RH deve exercer para a organização alcançar sua excelência. São elas:

- Tornar-se parceiro na execução de estratégias.
- Ser especialista na execução e organização do trabalho.
- Atuar como defensor dos funcionários.
- Tornar-se agente de mudança contínua.

Sobre essas ponderações, Sauaia (2010, p. 35) cita que “cumprindo esse plano, qualquer um envolvido nas atividades do RH poderia ajudar de maneira concreta a empresa a melhor servir seus clientes e a aumentar o valor para os acionistas”. Diante do exposto, temos a certificação da importância que os Recursos Humanos têm para qualquer organização, desde que cumpra com seu papel perante os funcionários e a empresa. Mas para que essas atividades possam ser praticadas e gerem um resultado positivo, necessitamos de um ambiente empresarial saudável. Os efeitos que o clima organizacional pode gerar sobre o resultado da empresa e sobre os colaboradores são expressivos. Cabe aos gestores criar e favorecer a permanência de um ambiente harmonizado. A simples definição da carga horária, dos turnos e das folgas pode gerar um impacto significativo na produtividade. Existem empresas que não seguem a CLT no que diz respeito à escala de revezamento, que

é garantida por lei ao funcionário. Empresas que trabalham de domingo a domingo, de acordo com o Art. 67 da Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), devem dar uma folga aos funcionários, obrigatoriamente aos domingos, mas, infelizmente, muitas não seguem este artigo, gerando um grande passivo trabalhista.

Para saber mais

Convido você a realizar a leitura do artigo *A importância da gestão de recursos humanos nas organizações*, para que possa se aprofundar no tópico apresentado. Disponível em: <http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/370>. Acesso em: 10 mar. 2016.

4.1.6 Finanças

As organizações, para gerir seus negócios e poder negociar com seus *stakeholders* (clientes, fornecedores e prestadores de serviço), necessita de capital. A gestão financeira é de suma importância para que possamos administrar os recursos disponíveis e realizar aplicações nas atividades desempenhadas pela organização. Se uma empresa de capital aberto pretende atrair acionistas, ela o fará somente apresentando um plano de negócios viável e rentável, bem como uma administração transparente que saiba prestar contas. Para muitos, a gestão financeira é o “pior” departamento da empresa, uma vez que, além de cuidar do capital entrante, analisa todas as solicitações de saída, muitas vezes questionando o solicitante. Conflitos entre Finanças, Marketing, Logística e RH são muito comuns em várias empresas, principalmente quando existe uma “disputa” interna por *status*. Mas não queremos que você se apegue somente a esses pequenos pontos negativos. Vamos analisar quais são as responsabilidades desse ambiente dentro de uma organização.

Para Sauaia (2010, p. 37), o administrador financeiro precisa encontrar respostas para três questionamentos importantes:

Como podem ser levantados os recursos para os investimentos escolhidos? (Essa é a decisão de financiamento); 2. Que investimentos em longo prazo a empresa deve fazer? (Essa



é a decisão de investimento); 3. Como a empresa deve gerir suas atividades financeiras no dia a dia, assegurando uma boa política de dividendos? (Essa é a decisão de financiamento em curto prazo, a administração do capital de giro e a distribuição de lucros).

Como você pode observar, essas perguntas norteiam todas as decisões que o gestor em finanças deve tomar para o andamento das atividades empresariais. Conhecer o fluxo de caixa, bem como as receitas e despesas, é primordial para analisar o volume de capital que a empresa movimenta no seu dia a dia e para escolher, no momento oportuno, a realização de um financiamento. Conhecer o mercado financeiro/econômico é outra grande necessidade. Empresas que atuam na Bolsa de Valores precisam estar monitorando constantemente os reflexos e volumes das negociações realizadas.

Como saber qual é a melhor hora para buscar uma linha de crédito no banco? Como saber quando negociar títulos a receber junto a uma instituição financeira? São questões aparentemente simples, mas se as decisões forem tomadas em um momento inapropriado, poderão acarretar prejuízos à organização. Durante esses processos de escolha e negociação, o risco sempre está presente. Faz parte do mundo corporativo, e mensurar o risco é um grande desafio ao administrador de finanças (SAUAIA, 2010).

A principal preocupação com a área financeira está centrada nas operações de curto prazo, pois irão envolver os processos de compra e venda, bem como o tempo para ambos ocorrerem. Neste momento, faz-se necessário responder a alguns questionamentos:

- Quanto, quando e onde comprar a matéria-prima?
- Pagar contas à vista tomando dinheiro emprestado ou usando saldo do caixa?
- Qual tecnologia utilizar para a fabricação de um produto?

Tais questionamentos surgem em função do fluxo contínuo da movimentação financeira, considerando que nem sempre entradas

e saídas ocorrem no mesmo período, podendo gerar em alguns momentos um saldo positivo no caixa, mas em outros um saldo negativo. É essencial que o gestor em finanças tenha esse controle para gerar o menor impacto possível no fluxo de caixa e nas finanças da empresa. Vale ressaltar que o diálogo com os outros departamentos é de suma importância para a efetividade dessas ações. E como saber se a empresa vai bem? Uma das formas de analisar a saúde financeira da organização é por meio das demonstrações financeiras e contábeis. Com base nestas demonstrações, podemos calcular índices capazes de sinalizar algo a respeito das cinco áreas de desempenho financeiro: solvência em curto prazo; atividade; endividamento; rentabilidade; valor. A área financeira é responsável por administrar o caixa, atender aos orçamentos das demais áreas funcionais, fazer a projeção de resultado do caixa e obter recursos complementares, quando necessário, para suprir as necessidades da organização.

Para saber mais

Caro aluno, acesse o link indicado e faça a leitura do artigo que aborda os erros que os gestores podem cometer na gestão financeira *Gestão Financeira: conheça os 10 erros mais comuns*. Disponível em: <<https://conube.com.br/blog/gestao-financeira-conheca-os-10-erros-mais-comuns/>>. Acesso em: 09 mar. 2016.

E assim finalizamos esta unidade de estudo. Não deixe de acessar os *links* indicados neste material. São conteúdos selecionados para enriquecer seu conhecimento e auxiliá-lo em sua carreira profissional.



Questão para reflexão

Você acredita que a melhor solução para uma empresa que passa por dificuldades no fluxo de caixa seja captar dinheiro por meio de empréstimos? Se você fosse o gestor, qual seria sua postura?

Atividades de aprendizagem

1. Na graduação, quais são os objetivos dos Jogos de Empresas?

2. São as atividades que a organização vai desempenhar para atender às necessidades dos seus clientes. Como o ambiente interno trabalha para buscar os melhores resultados, a logística do negócio tem grande influência na cadeia de valor. Uma organização é composta por vários processos e depende da soma de todos para ter sucesso e atender ao objetivo final. Assinale a alternativa que corresponde ao texto apresentado.

- a) Logística interna.
- b) Produção.
- c) Planejamento estratégico.
- d) Cadeia de valor.
- e) Marketing e venda.

Fique ligado

- Um dos principais conceitos de jogos é o de serem uma atividade ou ocupação voluntária, exercida dentro de certos e determinados limites de tempo e espaço, segundo regras livremente consentidas, mas absolutamente obrigatórias, dotado de um fim em si mesmo, acompanhado de um sentimento de tensão e alegria e de uma consciência de ser diferente da “vida cotidiana” (HUIZINGA, 1993, p. 33).
- Dentro das organizações, os jogos e simulações, antes de serem uma atividade lúdica, se apresentam como um instrumento dos mais importantes na educação em geral, pois, no desenrolar dos jogos, as pessoas revelam as facetas de seu caráter que normalmente não são exibidas, e por causa do ambiente permissivo, as vivências são espontâneas e surgem comportamentos assertivos ou não assertivos, trabalhados por meio de uma análise posterior.
- O jogo de empresa proporciona uma melhoria nas relações sociais, além de aprimorar as habilidades técnicas dos participantes. As situações oferecidas modelam a realidade social e todos têm a oportunidade de vivenciar seu modelo comportamental e atitudinal.
- O cenário do jogo também é importante e estimula a imaginação de seus participantes, bem como a apresentação inicial de qualquer atividade, situando o grupo no contexto e dando asas à imaginação.
- O jogo de empresas retrata situações empresariais, possuindo a mesma estrutura de um jogo simulado.
- Participando de um jogo em todas as suas fases, temos a oportunidade

de alcançar maior aprendizagem e trabalhar os dois hemisférios cerebrais de forma harmônica, evitando que se tenha predominância de um deles por todo o tempo, o que ocorre com os métodos mais ortodoxos.

- O ambiente simulado pode ser o mais variado possível, pois irá depender da escolha do *software* que será utilizado pelo professor para ministrar a simulação empresarial. Diante da escolha do modelo de Jogo Empresarial, todas as informações deverão ser claras para que todos os envolvidos possam ter a capacidade de desenvolver as atividades propostas sem que, de alguma forma, uma informação equivocada ou não transmitida possa gerar o fracasso da atividade ou prejudicar a gestão empresarial da empresa administrada.

- De acordo com Keys e Biggs (1990), os jogos são classificados de acordo com o eixo de aprendizagem, podendo ser: sistêmicos (que norteiam toda a organização, observando todas as áreas organizacionais e suas interações) e funcionais (que focam tão somente uma única área da empresa, como marketing, produção, finanças etc.).

- Sauaia (2010) nos apresenta três objetivos gerais dos jogos de empresa: Aumento de conhecimentos – novos conhecimentos adquiridos por meio da participação no jogo de empresa e resgate de conhecimentos empíricos; Desenvolvimento de habilidades – competências técnicas e comportamentais que são fundamentais para a execução do jogo, bem como a vivência no mundo corporativo; Fixação de atitudes – que sejam adequadas ao ambiente de trabalho.

- Como um exercício de tomada de decisões, em que se pretende estudar e conhecer as relações de causa e efeito, os jogos de empresas objetivam reproduzir de forma parcial e resumida uma situação que poderia ser vivenciada por uma ou mais empresas (SAUAIA, 2010).

- Na graduação, de acordo com Sauaia (1995, p. 100), os objetivos dos Jogos de Empresa são “recuperar uma visão sistêmica da organização; incluir o ambiente econômico no foco gerencial; desenvolver o espírito crítico nas decisões; e estimular a transposição da aprendizagem”. Para que isso ocorra, é necessário o estudo dos indicadores por ambiente, e assim poderemos ter uma visão sistêmica do negócio (empresa).

- A logística é essencial para todo o processo interno da organização. Sua missão principal é atender, em 100% de sua finalidade, às áreas envolvidas nos processos e os clientes. Para tanto, existem vários indicadores a serem analisados que comprovam e aprovam sua eficiência, eficácia e efetividade.

- De acordo com Sauaia (2010, p. 27), “uma das questões-chave do marketing é analisar e estimar, ao longo do tempo, a demanda por produtos que varia constantemente segundo variáveis externas e internas à empresa”.

- Na produção, faz-se necessário conhecer os “gargalos”, que são as restrições que podemos encontrar durante a execução de uma atividade. É primordial ter um levantamento das necessidades de materiais e ferramentas para que possamos iniciar uma linha de produção.

- Os efeitos que o clima organizacional pode gerar sobre o resultado da empresa e sobre os colaboradores são expressivos. Cabe aos gestores criar e favorecer a permanência de um ambiente harmonizado. A simples definição da carga horária, dos turnos e das folgas pode gerar um impacto significativo na produtividade. Existem empresas que não seguem a CLT no que diz respeito à escala de revezamento, que é garantida por lei ao funcionário. Empresas que trabalham de domingo a domingo, de acordo com o Art. 67 da Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), devem dar uma folga aos funcionários, obrigatoriamente aos domingos, mas, infelizmente, muitas não seguem este artigo, gerando um grande passivo trabalhista.

- A principal preocupação com a área financeira está centrada nas operações de curto prazo, pois irão envolver os processos de compra e venda, bem como o tempo para ambos ocorrerem. Nesse momento, é necessário responder a alguns questionamentos: Quanto, quando e onde comprar a matéria-prima? Pagar contas à vista tomando dinheiro emprestado ou usando saldo do caixa? Qual tecnologia utilizar para a fabricação de um produto (quando fábrica/indústria)?

Para concluir o estudo da unidade

Caro aluno, nesta unidade você pôde apreciar a necessidade da utilização dos Jogos de Empresa, bem como suas características, ambientes e projeções. O ambiente dos Jogos jamais será idêntico ao ambiente vivenciado nas empresas, mas ele se aproxima, ao máximo, da realidade, principalmente pela atuação de quem tem o papel de mediador ou facilitador, que irá alimentar os grupos com as informações que irão agir diretamente sobre o Jogo e os Grupos. Cada escolha que você toma no transcorrer dos períodos pode gerar o sucesso ou fracasso da próxima fase. Não vamos nos esquecer das quatro grandes áreas da Administração que estão presentes nos Jogos de Empresa, bem como de seus elos e dos efeitos que geram por meio das escolhas tomadas. Encerramos esta unidade indicando o artigo *Desenvolvimento de Simuladores para Jogos de Empresa: abordagens ao design*, que irá apresentar a plataforma dos tópicos que podemos trabalhar na execução do jogo. Lembre-se: o melhor jogo para gestores é o que tem a Dimensão Sistêmica.

Leia o artigo: **Desenvolvimento de simuladores para jogos de empresa: abordagens ao design**. Disponível em: <<http://revista.feb.unesp.br/index.php/gepros/article/viewFile/185/134>>. Acesso em: 10 mar. 2016.

Atividades de aprendizagem da unidade

1. Assinale (V) para a sentença Verdadeira e (F) para a sentença Falsa.

a) () Uma das formas de tornar inútil um jogo é usá-lo para atender a falhas no planejamento. É muito comum o profissional de treinamento e desenvolvimento receber convites dos mais diversos.

b) () Sabemos que para a melhoria dos processos praticados em uma organização existe a necessidade da pesquisa, o desenvolvimento e a busca de novos conhecimentos para que os resultados possam ser positivos.

c) () Os jogos de empresas não vêm tomando um espaço especial no estudo e ensino em Administração.

d) () O jogo de empresa proporciona uma melhoria nas relações sociais, além de aprimorar as habilidades técnicas dos participantes.

e) () Os participantes não se sentem mais flexíveis com as metas individuais dos jogos do que em situação real.

2. O jogo é desenvolvido conforme um sistema de papéis, podendo ser classificado em três categorias. Uma das categorias diz que os participantes do jogo recebem orientações claras e detalhadas do comportamento que deverão adotar. O participante tem a responsabilidade de montar seu personagem de acordo com o perfil que tiver recebido. A que se refere o texto? Assinale a alternativa correta.

a) Papel estruturado.

b) Papel semiestruturado.

c) Dimensão funcional.

d) Dimensão sistêmica.

e) Papel desestruturado.

3. De acordo com Sauaia (2010, p. 20), os profissionais de administração não enfrentam desafios maiores do que a Administração Estratégica. Pelo fato de o mundo ser dinâmico e passar por mudanças rápidas, conduzir uma empresa complexa requer do profissional julgamentos melhores. Assim, a administração estratégica envolve três pontos de análise. Qual deles cita as características e variáveis internas da organização?

a) Ambiente sistêmico.

- b) Ambiente funcional.
- c) Organização.
- d) Macroambiente.
- e) Ambiente setorial.

4. Observando a utilização dos jogos de empresa aliada à experiência proporcionada pelo cotidiano, Gidrovich e Syroezhin (1981) enfatizam diversas vantagens. Assinale (V) para as sentenças Verdadeiras e (F) para as sentenças Falsas.

- a) () As consequências das decisões tomadas são imediatas, gerando maior rapidez na análise dos acertos ou erros da estratégia abordada.
- b) () A escala de tempo pode ser alterada, o que permite ao jogo ser mais “rápido” do que a realidade.
- c) () O mesmo jogo pode ser jogado várias vezes, sob diferentes condições iniciais da partida.
- d) () O participante do jogo pode “passar” pela mesma situação-problema quantas vezes quiser, até aperfeiçoar suas decisões e estratégias.
- e) () Os jogos de empresa não têm efeitos positivos nas organizações, uma vez que seu *software* não representa a realidade brasileira.

5. Associe as sentenças às definições corretas:

- (a) Marketing.
- (b) Recursos Humanos.
- (c) Produção.
- (d) Finanças.
- (e) Logística.

() Como podem ser levantados os recursos para os investimentos escolhidos? (Essa é a decisão de financiamento); Que investimentos em longo prazo a empresa deve fazer? (Essa é a decisão de investimento); Como a empresa deve gerir suas atividades financeiras no dia a dia, assegurando uma boa política de dividendos? (Essa é a decisão de financiamento em curto prazo, a administração do capital de giro e a distribuição de lucros).

() As restrições que podemos encontrar durante a execução de uma atividade. É primordial ter um levantamento das necessidades de materiais e ferramentas.

() Ela também é responsável pela alimentação (abastecimento) dos pontos de venda (PDV) e das linhas de produção industrial.

() É um processo social e gerencial, em que indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam pela criação, oferta e troca de produtos de valor.

() A forma como é feito o processo de recrutamento, seleção, entrevista e integração reflete no desempenho da equipe e na forma como todos se comportam no ambiente empresarial.

Referências

- BERTO, André Rogério. **Simulação empresarial**. São Paulo: Pearson, 2009.
- CHRISTOPHER, Elizabeth M. Simulation and games as subversive actives. **Simulation & Gaming**, Newbury Park, vol. 30, n. 4, p. 441-445, dez. 1999.
- ELGOOD, Chris. **Manual de jogos de treinamento**. São Paulo: Siamar, 1987.
- FRIPP, John. A future for business simulating? **Journal of European Industrial Training**, Badford, vol. 8, n. 1, p. 27-32, 1984.
- GIDROVICH,, S. R.; SYROEZHIN, L. M. The definition of business games and trends in their utilization. **International studies of management and organization**, New York, vol. 11, n. 4, 1981.
- GOLDRATT, E; COX, J. **A meta**. São Paulo: Nobel, 2003.
- GRAMIGNA, Maria Rita. **Jogos de empresa**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- GRAMIGNA, Maria Rita. **Jogos de empresa**. 2. ed. São Paulo: Prentice, 2007.
- GUIA ONLINE TRABALHISTA. **Escala de revezamento**: art. 67. [s.d.]. Disponível em: <<http://www.guiatrabalhista.com.br/guia/escala.htm>>. Acesso em: 28 abr. 2016.
- HALL, Jeremy; COX, Benita. Complexity: is it really that simple. In: THAVIKULWAT, Precha; OVERBY, John (Eds.). **Developments in Business Simulation and Experimental Exercises**, vol. 21, p. 30-34, 1994.
- HUIZINGA, Johan. **Homo Ludens**: o jogo como elemento da cultura. 4. ed. São Paulo: Perspectiva, 1993.
- HUIZINGA, Johan. **Homo Ludens**: o jogo como elemento da cultura. 5. ed. São Paulo: Perspectiva, 2007.
- KEYS, J. B.; BIGGS, W. D. Redigindo: a review of business games. In: GENTRY, J. W. (Ed.). **Guide to business Gaming and Experimental learning**. Nichols/GP Publishing, 1990. 370 p.
- KOTLER, P. **Administração de marketing**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- PORTER, M. E. **Vantagens competitivas**. 27. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- SAUAIA, Antônio Carlos Aidar. **Satisfação e aprendizagem em jogos de empresas**: contribuições para educação gerencial. Tese (Doutorado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: USP, 1995.
- SAUAIA, Antônio Carlos Aidar. **Laboratório de gestão**: simulador organizacional, jogos de empresas e pesquisa aplicada. 2. ed. Barueri: Manole, 2010.
- SNYDER, Stephen J. An assesment framework for determinig the efectiveness of total enterprise simulations. In: THAVIKULWAT, Precha; OVERBY, John (Eds.). **Developments in Business Simulations and Experimental Exercises**, vol. 21, p. 16-19, 1994.
- VICENTE, Paulo. **Jogos de empresas**: A fronteira do conhecimento em administração de negócios. São Paulo: Makron Books, 2001.

Tecnologias aplicadas à competitividade

Ivan Ferreira de Campos

Objetivos de aprendizagem

Nesta unidade, você compreenderá os conceitos relacionados ao processo de utilização de tecnologias aplicadas à competitividade, de maneira que seja possível um entendimento entre a utilização de tecnologias que servirão para a gestão da informação e a análise das informações presentes nas esferas de tomada de decisões. Nesse contexto, quando falamos de competitividade e considerando a simulação empresarial, a utilização de tecnologias servirá aos objetivos traçados, que pretendem que seja possível desenhar cenários e considerar as melhores condições de gestão e tomada de decisão, observando assim uma melhor condição estratégica para as empresas. Portanto, entender sobre competitividade passa necessariamente pela compreensão desta no tocante às variáveis mercadológicas, à criatividade e às condições de entendimento da empresa em relação aos demais jogadores do mercado. Dessa maneira, espera-se que seja possível a compreensão, ao final desta unidade, de que a tecnologia servirá como base para a simulação empresarial, que por sua vez apoiará a melhor condição de análise e tomada de decisões dentro de cada contexto.

Seção 1 | Tecnologias aplicadas à simulação empresarial

Esta seção tratará da utilização de tecnologias no âmbito da simulação empresarial de forma que seja possível a condição de desenho de cenários a partir das informações disponíveis para a simulação de tomada de decisões.

Seção 2 | Competitividade empresarial

Nesta seção, nosso foco estará em apresentar aspectos inerentes à competitividade empresarial, de forma que seja possível ao aluno a análise de aspectos que diferenciam as empresas dentro de um cenário mercadológico, a liderança em relação aos aspectos competitivos e sua caracterização estratégica.

Seção 3 | Criatividade *versus* competitividade

Nesta seção, serão apresentadas as diferenças entre criatividade e competitividade com o objetivo de demonstrar que a criatividade não é a competitividade em si, mas sim um de seus pilares.

Seção 4 | Vetores de competitividade

Nesta seção, prosseguiremos e apresentaremos vetores de competitividade que devem ser considerados para que a empresa compreenda em que aspectos precisa trabalhar seus pontos negativos a fim de catalisar sua condição de competitividade.

Introdução à unidade

Caro aluno, para que possamos enquanto gestores ter a melhor condição de tomada de decisões, nossa capacidade de análise deve partir das informações que já identificamos como vitais para a gestão de nossas empresas. Observamos nas unidades anteriores aspectos que remetem ao processo de identificação e análise das informações para o desenho de cenários e a condição de simulação das decisões estratégicas. Nesse contexto, esta unidade tem por objetivo apresentar as condições que guiarão sua compreensão no tocante à utilização de tecnologias que permitam a maximização das condições de competitividade empresarial. Dessa forma, o tomador de decisões deve desenvolver a percepção sobre as condições necessárias para que as vantagens competitivas sejam percebidas e exista a condição de adotar medidas, condutas ou vetores, que sirvam ao objetivo de fazer com que a empresa seja capaz de superar seus concorrentes, com destaque para a criatividade dentro do contexto competitivo. Nosso objetivo nesta unidade será apresentar como a utilização das tecnologias favorecerá essa capacidade de visualização e maximização da competitividade nas empresas, permitindo a distinção do papel da criatividade nesse contexto e a real condição de análise dos vetores de competitividade.

Bom estudo!

Seção 1

Tecnologias aplicadas à simulação empresarial

Caro aluno, observando a necessidade de antever situações que envolvam o processo decisório dentro das organizações, os gestores podem e devem considerar a utilização de tecnologias que atendam às necessidades de entendimento gerencial das informações. Dentro dessa premissa, é necessário compreender como a utilização dessas tecnologias pode ser aplicada e de que maneira as informações são tratadas nesse contexto. Para tanto, vamos trabalhar nesta seção com a compreensão da utilização de softwares de gestão, que alinhados com sistemas de simulação empresarial permitem aos gestores a melhor condição de visualização, de compreensão e, então, de tomada de decisões. Nesta seção, portanto, apresentaremos os princípios relacionados à utilização de tecnologias que estejam vinculadas à simulação empresarial dentro da premissa de maximização da competitividade.

1.1 O uso da tecnologia no contexto da gestão de empresas

Nas empresas, temos um fluxo de dados e informações, o qual é vital para a gestão estratégica das organizações. As informações alimentam o processo de tomada de decisões, como vimos anteriormente, sendo inviável pensarmos que as informações não possuem relevância no planejamento, na observação do ambiente e, posteriormente, nos movimentos que os gestores farão dentro do competitivo cenário mercadológico.

Dessa forma, o uso da tecnologia é uma das premissas básicas de toda empresa, seja esta tecnologia relacionada aos processos produtivos e à entrega de demandas entre os setores funcionais das organizações ou voltada para o auxílio no processo de gestão estratégica e tomada de decisões. Porter (1989) afirma que a construção de vantagens competitivas está alicerçada no correto uso das informações, e que para isso devemos trabalhar a interpretação

destas a fim de termos condições de prever e mover as peças do tabuleiro estratégico gerencial.

Como nas empresas os processos estão relacionados totalmente às informações presentes no contexto interno e externo da gestão, tornaram-se cada vez mais intensos o trabalho e o tempo dispendido pelas empresas no tocante à organização das informações. Hoje, uma das medidas de competitividade de uma empresa está alinhada com o tempo de reação de sua gestão em relação às variáveis que possam interferir nos resultados de curto, médio e longo prazo.

Quando falamos em ações de reação de curto prazo, podemos nos apropriar por exemplo de uma situação hipotética, como as mudanças no fator cambial advindas de uma situação de convergência política e/ou econômica, como uma crise política de um determinado governo ou como os papéis de determinada empresa que possam interferir na lógica de atuação de todo um setor produtivo.

Na história recente do Brasil, empresas de diferentes setores têm vivido quase uma constante de mudanças no cenário econômico, e por essa razão têm enfrentado as dificuldades inerentes às movimentações do mercado que podem ser motivadas pelos movimentos dos concorrentes ou pela presença de variáveis relacionadas às pressões econômicas, sendo que o processo de gestão da informação tem um impacto direto nos indicadores de competitividade das empresas.

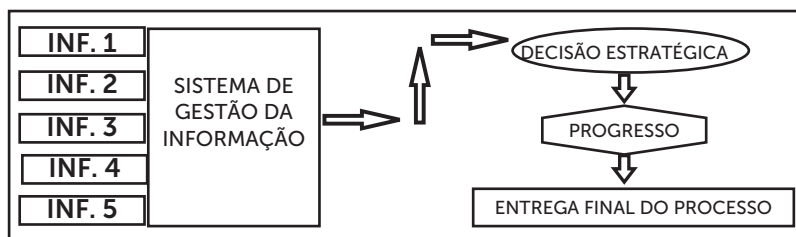
Le Coadic (2005), no entanto, afirma de maneira indireta que a informação não é a única razão inerente à trajetória de evolução dos processos naturais e do progresso, algo de que podemos nos apropriar para um entendimento de que nas organizações as informações não são a razão, nem a causa da evolução dos processos, mas pertencem ao conjunto de partes que movem o processo evolutivo das empresas na medida em que são utilizadas estrategicamente.

Um exemplo a que podemos nos referir está presente no fato de que ao dispormos de informações relevantes sobre o comportamento dos consumidores, podemos antecipar seus movimentos em relação ao interesse ou não de determinado grupo por um produto ou serviço específico. Nesse sentido, seria pertinente, a partir da melhor utilização das informações, a concepção de uma estratégia de divulgação desse produto ou serviço que atraia a atenção desse grupo de consumidores.

Le Coadic (2007) equipara a importância das informações no contexto da gestão estratégica empresarial ao próprio capital econômico das empresas, pois se por um lado o capital sustenta a empresa e torna viáveis suas atividades, por outro lado as informações podem potencializar a competitividade e catalisar o crescimento do capital.

Considerando essa perspectiva, é possível aferirmos que existe uma relação cíclica entre a informação e os processos operacionais e estratégicos de uma empresa. Na Unidade 1, observamos que por meio de um conjunto de informações seria possível desenharmos cenários que permitiriam a condição mais adequada de simulação de tomada de decisões. Todavia, de que maneira isso seria possível sem o auxílio da tecnologia e sem uma articulação estratégica? A resposta a essa pergunta pode ser desvendada inicialmente por meio de um processo assertivo de compreensão de como os fluxos de informações podem operar em uma empresa. Vejamos a Figura 3.1 para termos essa perspectiva:

Figura 3.1 | Diagrama de fluxo de gestão da informação



Fonte: O autor.

Vamos compreender o diagrama anterior, uma vez que ele possui uma série de ramificações entre o fluxo inicial da informação e a entrega final do processo envolvido. Como exemplo, imaginemos que se trata de um processo de produção de determinado bem. Nesse contexto, vamos nos apropriar da produção de uma obra cinematográfica, a saber, de um filme que contará a história de um grupo de super-heróis. O estúdio tem uma série de processos de tomada de decisões que devem ser considerados, mas um dos essenciais está na etapa do *brainstorming* criativo (tempestade de ideias) para definição de quais personagens serão escolhidos para o filme (produto final).

O grupo criativo do estúdio tem um conjunto de informações separadas por grupos, como pode ser observado no diagrama:

- Informação 1: Trata-se de um conjunto de informações colhidas junto a grupos focais de discussão, fóruns de fãs de histórias em quadrinhos, enquetes promovidas em *sites* especializados e pesquisas espontâneas trabalhadas com amostras aleatórias, com a finalidade de explorar quais personagens seriam viáveis em uma história de cinema.

- Informação 2: Trata-se de estudos documentais jurídicos e financeiros sobre a viabilidade de se trabalhar com determinados tipos de heróis e impeditivos legais vinculados a marcas, patentes, direitos autorais, propriedades de outros estúdios e questões éticas.

- Informação 3: Refere-se aos estudos econômicos de viabilidade de retorno em termos de bilheterias potenciais, dividendos potenciais advindos de licenciamento de produtos, retornos por direitos futuros advindos de licenciamento de obras em outros formatos (como revistas, quadrinhos e livros), além de retornos por transmissão em outros veículos (como televisão a cabo, televisão aberta e mídias digitais).

- Informação 4: Refere-se ao conjunto de informações sobre o possível elenco, cronogramas viáveis de produção, tecnologias envolvidas e profissionais necessários para as áreas que atuarão na produção.

- Informação 5: Trata-se do conjunto de potenciais diretores, roteiristas e outros profissionais que podem ser envolvidos no escopo criativo do filme e posteriormente na execução da obra.

De posse dessas informações, a equipe de estratégia do estúdio fará reuniões que possam esgotar o assunto. Porém, como observamos no diagrama, essa equipe utilizará um sistema de gestão da informação que terá por finalidade trabalhar a inteligência das informações da seguinte forma:

- Grupo 1: Filtrar os condicionantes favoráveis e contrários aos heróis pesquisados nas diferentes instâncias, tabulando aspectos quantitativos e evidenciando aspectos qualitativos que potencializem a condição de interpretação das informações.

- Grupo 2: O sistema terá a atribuição de, a partir das análises documentais e das evidências jurídicas, econômicas e processuais, apresentar quais são os limitantes para a utilização de determinados heróis apontados como favoritos do Grupo 1 e quais seriam as condições favoráveis, bem como apresentar outras alternativas com base nos resultados cruzados entre os Grupos 1 e 2.

- Grupo 3: Nessa etapa, o sistema tem o papel simples de considerar quais heróis fariam a franquia mais lucrativa em termos potenciais, já considerando o tratamento das informações nos Grupos 1 e 2.

- Grupo 4: Nessa etapa, a tarefa do sistema também é simples, pois considerando os possíveis atores ou atrizes para o elenco, suas disponibilidades, as tecnologias envolvidas e a eventual necessidade de desenvolvimento de tecnologias, bem como outros profissionais que deverão estar relacionados à produção, será desenvolvido um cronograma operacional projetado de produção.

- Grupo 5: De posse de um eventual cronograma de produção, o sistema identificará quais potenciais diretores estariam disponíveis e, a partir das informações existentes, teriam afinidade com a obra, com o elenco e com os heróis potencialmente escolhidos, possibilitando assim a tomada de decisões final.

Percebam que o fluxo de gestão de informações executado pelo sistema de gestão da informação trabalhou em três instâncias:

- 1. Organização da informação: Quando as informações foram reunidas nos blocos de informação de 1 até 5.

- 2. Leitura das informações: Quando as informações foram tratadas e agrupadas.

- 3. Simulação de possibilidades: Quando as informações agrupadas permitiram ao sistema de gestão da informação simular cenários que poderão auxiliar na tomada de decisões.

No diagrama é possível identificar dois fluxos, sendo o primeiro direcionado ao processo com as melhores alternativas conforme o sistema de gestão da informação, que seriam as simulações possíveis dadas as variáveis (informações). Já o segundo fluxo segue

para a decisão estratégica em que os executivos responsáveis pelo nível estratégico da tomada de decisões vão finalmente observar os cenários possíveis e tomar a melhor decisão.

Devemos salientar que nessa etapa o processo pode ser abortado, reorganizado, ou pode seguir adiante, sendo esta uma premissa de adaptabilidade estratégica que, segundo Donaldson (1999), está presente em uma perspectiva contingencial necessária para a gestão que definirá os rumos da organização. Nesse contexto, quando há uma grande quantia de investimento envolvido a decisão é ainda mais complexa, segundo Porter (1989), e exige que sejam observadas as variáveis que poderão potencializar a construção das vantagens competitivas sustentáveis da organização.

Ainda citando Porter (1999), no contexto de nosso exemplo o estúdio pode apropriar-se de vantagens competitivas sustentáveis, como a criação de uma franquia de cinema que seja lucrativa a longo prazo e a partir da qual sejam geradas outras histórias que tenham potencial lucrativo, como *side stories* (histórias paralelas) de personagens secundários da franquia que tenham importância para uma trama que seja amarrada por diferentes histórias.

Considerando as variáveis possíveis, temos por fim a tomada de decisão por parte dos estrategistas do processo criativo do estúdio, dos gestores da área financeira e dos altos executivos que optam por um determinado grupo de heróis e definem o investimento em produção, a equipe que será responsável por direção e roteiro e o elenco pretendido para atuar na produção, seguindo para a etapa final do diagrama, que é a entrega final do processo, a qual resultará em gatilhos para outros processos e, ao fim da obra, no filme, do qual se espera o retorno projetado.

A essa altura da interpretação do diagrama e do exemplo, devemos considerar alguns pontos:

- A tomada de decisões, na grande maioria dos casos, não será efetivada a partir de simulações e projeções geradas por *softwares*.
- Existem vantagens na utilização de *softwares* de gestão e simulação, como a velocidade de processamento das variáveis e a organização destas em informações factíveis.

- Existem desvantagens na utilização de *softwares* de gestão e simulação, como a ausência do fator humano na análise das variáveis e a razão lógica de interpretação destas sob a premissa quantitativa.
- Nem todo *software* de gestão realiza simulações, sendo que a grande maioria entrega apenas informações organizadas e relatórios.
- A complexidade do exemplo apresentado está proporcionalmente direcionada para a entrega esperada, todavia a complexidade do *software* envolvido é proporcionalmente maior.
- A grande maioria das empresas não terá à sua disposição um simulador dessa natureza, e mesmo que trabalhe com simuladores, dependerá de *softwares* específicos para cada área funcional de sua operação.

O que se entende do exemplo é que por meio da utilização de um *software* de gestão da informação e simulação com a robustez apresentada, seria potencialmente mais rápida e precisa a tomada de decisões. Todavia, isso não significa que a decisão seria a mais acertada, pois depois de iniciados os demais processos, teríamos a produção e entrega do produto final, em que podemos apontar as produções cinematográficas sobre heróis da história recente que chegaram a ser um sucesso, como *Superman: O Retorno* (Estúdio Warner e DC Comics) e *O Justiceiro* (Estúdio Fox e Marvel Comics), e os fracassos de bilheteria, como *Dragon Ball Evolution* (Estúdio Fox) e *Quarteto Fantástico* (Marvel Estúdios).

Assim, embora os sistemas de gestão da informação e simulação auxiliem no processo decisório, eles não substituem o processo de análise que o gestor deve executar, tampouco o *feeling* do gestor no processo de observação dos movimentos do mercado.

Para saber mais

Sistemas de apoio ou suporte à decisão servem aos interesses do gestor de, a partir de um maior número de informações, ter a segurança no processo decisório. Confira um pouco mais sobre isso no artigo indicado a seguir.

Disponível em: <<https://goo.gl/8kXWVt>>. Acesso em: 28 abr. 2016.

Adiante, veremos como diferentes *softwares* podem ser utilizados para dar suporte ou apoio ao processo decisório, sendo que para isso seguiremos uma unidade racional de pensamento em que trabalharemos com a exposição dos *softwares* mais comuns dentro da premissa de gestão empresarial.

1.2 Sistemas de gestão e apoio à tomada de decisões

As empresas utilizam diferentes tipos de *softwares* de gestão, que têm o papel central de dar apoio e suporte ao processo de tomada de decisões e de facilitar os processos decorrentes de cada função das empresas. Podemos afirmar, portanto, que existem *softwares* de apoio à decisão nas áreas funcionais essenciais de uma empresa (produção, finanças, marketing, recursos humanos e operações), e dentro dessas áreas podem existir outros *softwares* de apoio à decisão que atuem no nível primário da área funcional (por exemplo, dois tipos diferentes de *software* de apoio à decisão na área de marketing, sendo um para pesquisas de mercado e outro para inteligência de marketing). Por fim, temos ainda um *software* em nível superior, responsável por fazer a organização das informações das diferentes áreas.

Lembre-se de que, como mencionado ao final da subseção anterior, nem todos os *softwares* de gestão da informação fazem simulações e nem sempre estes *softwares* são abrangentes o suficiente para organizar as informações em nível macro, sendo que por essas razões existem diferentes *softwares* e níveis de complexidade na tecnologia.

Oliveira (2008) afirma que um sistema de informação que apoia as decisões é um sistema computadorizado que observa a premissa de combinação de modelos matemáticos de tratamento de dados, a organização destes em informações e a disponibilização destas em forma de relatórios, indicadores e/ou gráficos que permitam a interpretação por outros sistemas ou por leitores de sistemas (pessoas) que poderão tomar decisões.

A utilização de sistemas de apoio às decisões tem a premissa básica de permitir que no nível do usuário do sistema seja possível a identificação e interpretação das informações com a finalidade de resolver problemas existentes no dilema empresarial. Quando falamos em problemas, podemos, a partir de Oliveira (2008), interpretar que

estes seriam processos a serem realizados, medidas a serem tomadas e situações ou condições inerentes a uma determinada área da empresa ou a toda a empresa no contexto macro. Vejamos a Tabela 3.1 para uma maior compreensão:

Tabela 3.1 | Condições de aplicabilidade de sistemas de apoio à decisão

Áreas Funcionais	Especialidade do Sistema	Aplicação
Marketing	Faz a leitura de informações e processos relacionados à área de marketing (por exemplo, produtos, serviços, publicidade, preço e segmentação de mercado).	Entender resultados de pesquisas de mercado, indicadores de fidelização de clientes, penetração de produtos ou serviços e resultados de campanhas publicitárias.
Finanças	Faz a leitura e a organização de informações relacionadas à área financeira, com relatórios, gráficos e indicadores econômicos.	Entender informações e indicadores financeiros da empresa, dados de alavancagem ou circunstâncias ameaçadoras em relação à situação econômica da empresa.
Recursos Humanos	Faz a leitura de informações sobre produtividade individual e coletiva e sobre mapeamento de candidatos a vagas, folha de pagamentos e treinamento e desenvolvimento.	Entender questões relacionadas aos indicadores de produtividade das equipes, ao mapeamento de competências, ao mapeamento de vagas e ao recrutamento e seleção, bem como informações para a folha de pagamentos.
Operações	Faz a leitura e organiza informações sobre operações, processos, logística, armazenamento e distribuição de produtos e insumos.	Entender aspectos relacionados aos processos gerais da empresa, à distribuição, à logística interna e externa, ao armazenamento e à distribuição de insumos.
Produção	Faz a leitura e organiza informações sobre a produção em si, perdas no processo produtivo, caminhos críticos, operações e controle de ações dos colaboradores.	Entender como está a produtividade da empresa, reconhecendo setores ou pessoas com menor eficiência, caminhos prejudiciais e controle de ações que possam ser utilizadas de maneira contingencial ou emergencial.

Fonte: O autor.

Considerando a aplicabilidade ligada às diferentes áreas funcionais de uma organização, podemos presumir o fato de que um sistema de suporte ou apoio às decisões esteja presente em todas as áreas

de uma empresa. Todavia, essa não é a realidade da grande maioria dos negócios presentes no mercado, visto que ainda há um incipiente movimento no sentido de sistematização do processo de gestão e tomada de decisões, e muitas vezes a utilização de *softwares* acaba relegada às áreas de finanças e produção (negócios que possuem linhas produtivas) ou de finanças e operações (empresas que possuem linhas de distribuição e gestão de estoques).

É muito comum termos situações em que os gestores (leia-se proprietários) de uma micro, pequena ou média empresa não têm conhecimento das características e vantagens de se utilizar *softwares* de suporte ou apoio às decisões, sendo facilmente encontrados casos de negócios que ainda utilizam sistemas rudimentares de gestão da informação, tais como arquivos físicos ou anotações em livros, sendo que uma parcela ainda utiliza planilhas para suportar o processo decisório, porém sem assertividade e organização das informações.

Torna-se relevante apresentarmos algumas características presentes nos sistemas de suporte ou apoio às decisões:

- Estes podem ser desenvolvidos dentro da empresa (de acordo com suas necessidades), por encomenda (observando o processo de desenvolvimento e as necessidades da empresa) ou adquiridos em versões finais prontas no mercado (porém, nesses casos há o limitante de que não foram concebidos observando as necessidades específicas da empresa).
- Nos casos em que o *software* é desenvolvido dentro do contexto e das necessidades da empresa, existe a grande condição de adaptabilidade, a inserção de novas funcionalidades e o aumento do escopo de atendimento do *software*.
- Os *softwares* de suporte ou apoio à decisão costumam ser desenvolvidos dentro de uma premissa de flexibilidade, sendo que mesmo nos casos em que há eventuais limitantes, como a empresa ter adquirido o *software* pronto e disponível (sem nível de especialização), estes possuem bastante receptividade às informações presentes nas diferentes áreas das empresas.
- Os *softwares* de suporte ou apoio às decisões são direcionados ao usuário final. Proporcionalmente à complexidade

de cada *software* ou área, estes possuem perfil de acessibilidade adequado para o tomador de decisões (perfil amigável).

- Os *softwares*, sejam desenvolvidos internamente, sob encomenda ou adquiridos prontos no mercado, possuem características específicas, porém comuns de acordo com a área que abrangem, ou seja, mesmo em situações em que há distinção entre os *softwares*, temos a possibilidade de que existam condições de similaridades que permitam ao tomador de decisão adaptar-se caso alguma mudança seja necessária.

Uma aplicabilidade interessante para o uso de sistemas de gestão ou de tomada de decisões está nas escolas superiores ou em unidades educacionais de ensino superior, particularmente pelo fato de que temos características marcantes no processo de modernização destas instituições nas esferas pública e privada. Meyer e Murphy (2000) afirmam que o processo de modernização da gestão educacional, e particularmente da gestão universitária, ocorreu de maneira bastante lenta e dolorosa, em especial no tocante às instituições públicas, que reféns de sua própria história e estrutura inchada e hierarquizada, enfrentaram bastante resistência e problemas no processo de modernização tecnológica de sua gestão.

A utilização de sistemas de gestão para apoio à gestão da informação e tomada de decisões nessas instituições passou por três etapas: a) a obsolescência; b) a compreensão; e c) a adaptação. Da primeira etapa, é possível inferir que essas instituições ficaram “à deriva no mar de esquecimento” das estruturas defasadas, sob montanhas de documentos e ausência de sistemas efetivos de gestão. Na segunda etapa, elas compreenderam a necessidade de “correr atrás do prejuízo”, incentivando a produção interna de sistemas de gestão, estruturas de bancos de dados e ferramentas que pudessem auxiliar na extinção dos processos rudimentares de arquivamento e busca pelas informações, com o objetivo de maximizar a eficiência em gestão.

Já na terceira etapa, as instituições públicas passaram a se adaptar à modernização comum nas empresas e nas instituições privadas, mas tão incomum na esfera pública, e em particular na educação pública. Nesse momento, houve a necessidade de que compreendessem que eram, segundo Meyer e Murphy (2000), “dinossauros em extinção em

meio a uma savana de gazelas [instituições ágeis e inteligentes que sobrevivem se adaptando e buscando fugir dos predadores] e tigres” (instituições vorazes, fortes e que conquistam parcelas significativas do mercado e do espaço antes restrito às instituições públicas).

Por outro lado, Campos e Verni (2006), ao retornarem aos estudos sob a perspectiva de enquadramento desse tipo de instituição, puderam observar que, ainda na analogia de dinossauros, gazelas e tigres, muitas instituições privadas enfrentaram problemas de adaptação à modernização da gestão. Este fato ocorreu em razão de haver diferentes tipos de instituições de ensino superior privadas, desde as pequenas, que são jovens e não possuem estrutura de gestão profissional, nas quais os gestores muitas vezes são docentes e coordenadores de cursos, até as grandes, que possuem recursos, mas não têm identidade de gestão.

Fato interessante mencionado por Campos e Verni (2006) é que quando as instituições de ensino superior privadas recebiam questionamentos sobre o processo de gestão e tomada de decisões, havia um estranhamento a respeito do que seria gestão universitária dentro da concepção organizacional, e nesse momento os mesmos dilemas de adaptação das instituições públicas surgia: a necessidade de se estruturar uma gestão profissional, com o uso de ferramentas e *softwares* de gestão para suporte ou apoio às decisões, sem que isso se confundisse com o processo de gestão do ensino, serviço central e razão de existência das instituições.

Naturalmente, decorrido o tempo dos estudos de Meyer e Murphy (2000), de Campos e Verni (2006) e de outros autores contemporâneos à época, o panorama de gestão dessas instituições mudou bastante, sendo que hoje percebe-se que nas instituições públicas há um novo tipo de estrutura organizacional e processual, menos hierarquizado e burocratizado, em que a presença de *softwares* de suporte e apoio às decisões passou a ser comum, ainda que, em uma comparação direta, estes *softwares* e a modernização das instituições públicas caminhe mais lentamente do que no setor privado.

Já no setor privado, houve o surgimento de grandes conglomerados educacionais que passaram a aglutinar grupos de pequeno, médio e grande porte, detentores de marcas famosas. Nesse contexto, hoje

são empresas multinacionais de educação superior, como no caso dos grupos Kroton Educacional, Estácio e Laureate, que trabalham com educação, mas separam de maneira bastante natural os serviços e a gestão educacionais da gestão profissional das companhias, tendo na utilização de ferramentas de gestão e sistemas de suporte e apoio às decisões um dos pilares de gestão que permitem a sustentabilidade gerencial em âmbito escalar nacional.

Para saber mais

Não apenas no âmbito da educação superior, os sistemas de gestão passaram a fazer parte da vida das instituições, sendo que nas escolas essa necessidade tornou-se latente. Veja no artigo indicado um pouco mais sobre isso. Disponível em: <http://www.meirafernandes.com.br/site/artigos/?id=17&id_cont=>. Acesso em: 20 mar. 2016.

Vejamos a seguir os *softwares* de suporte e apoio às decisões mais comuns nas empresas e que podem servir aos objetivos de melhoria no processo de gestão para os mais variados tipos de empresas.

1.2.1 ERP – *Enterprise Resource Planning*

Os sistemas ERP, que em tradução livre teriam o significado de planejamento dos recursos de uma empresa, servem aos interesses da cadeia de informações e suprimentos empresariais. O *software* é integrado a diferentes setores da empresa e fornece a condição básica de ligação entre as ramificações desta, a fim de que sejam gerados relatórios e os gestores tenham acesso às informações de maneira mais simples e objetiva.

Segundo Laudon e Laudon (2004), o processo de evolução do ERP foi bastante longo, tendo começado com o surgimento de seu precursor, o MRP (*Material Resource Planning*), entre as décadas de 1940 e 1950, que tinha o objetivo de ser um *software* de apoio à gestão de materiais e insumos produtivos nas organizações, passando pelo MRP II (*Manufacturing Resource Planning*), que não observava mais apenas as informações de estoque, mas também as informações sobre manufatura, mão de obra e maquinário nas linhas de produção, até que no fim da década de 1970 e meados da década de 1980, com a necessidade de maior acesso às informações de outros setores de

maneira integrada, surgiu o ERP modular, em que as informações eram trabalhadas de maneira escalar e seriam acessadas a fim de que as interdependências processuais fossem compreendidas.

1.2.2 CRM – *Customer Relationship Management*

Trata-se, em tradução literal, de um *software* integrado de gestão da cadeia de relacionamentos com os clientes de uma empresa. No âmbito industrial, atende a clientes internos e externos da empresa, penetrando, por exemplo, na linha de produção e entendendo que o abastecimento desta com os insumos produtivos é um relacionamento entre cliente e empresa, assim como observa a escala de relacionamento com fornecedores e clientes finais externos a fim de que exista plena integração da gestão de relacionamentos.

Mattar (1999) afirma que o CRM tem um papel importante na estratégia das empresas, em particular quando falamos da área mercadológica e do processo de fidelização e gestão dos relacionamentos entre empresa e clientes. Nesse contexto, temos que as empresas dos setores de serviços e comércio atacadista ou varejista têm no CRM um aliado importante para que informações preciosas sobre seus clientes, suas rotinas de pedidos, seus orçamentos e até mesmo seus problemas estejam registradas.

Um uso inteligente do CRM é adotado pelos grandes varejistas da internet, como o grupo B2W, que detém as marcas Americanas, Submarino e Shoptime. Com base em algoritmos de busca na internet, visitas de clientes e potenciais clientes aos *sites* e relatórios de pesquisa na grande rede, o grupo B2W tem estratégias de fidelização e publicidade bastante eficientes no sentido da atratividade, direcionamento de malas diretas, promoções e outras abordagens diretas que pretendem tornar viável o estreitamento das relações com seu público-alvo.

1.2.3 SCM – *Supply Chain Management*

Em tradução livre, trata-se de um *software* de suporte e apoio à gestão da cadeia logística, que tem como alicerces instrumentos e técnicas sistematizadas que são alimentadas por informações da linha de produção, do estoque e dos fornecedores, com o objetivo de garantir o processo produtivo e a distribuição dentro da esfera logística.

Quando falamos em distribuição dentro da esfera logística e da aplicabilidade de um SCM como interface de gestão, Padoveze (2009) aponta que este trabalhará em conjunto com outros *softwares*, em particular com o ERP, de maneira que as informações sobre produtividade estejam alinhadas entre insumos, maquinário, mão de obra e distribuição. Nesse contexto, é possível afirmar que o SCM tem o papel de disponibilizar informações que vão desde o controle dos estoques mínimos que uma empresa possa vir a adotar para a distribuição de seus produtos até o processo de rastreamento de cargas e outros necessários para o controle de entregas de grande porte.

1.2.4 BSC – *Balanced Scorecard*

É uma ferramenta que auxilia o planejamento estratégico, tendo sido desenvolvida por Robert Kaplan e David Norton em 1992, dentro dos laboratórios da Harvard Business School e com a premissa de que as informações fossem medidas e pudessem se tornar indicadores de desempenho que servissem para uma avaliação mais precisa dentro das esferas funcionais das finanças, dos clientes, dos processos, do aprendizado e do crescimento.

Quando abordamos o sistema sob essa perspectiva, temos então quatro instâncias, e imagina-se que o BSC seja montado a partir de quadrantes em que existam pontos de atenção e evidências positivas de atuação da empresa. Na área de finanças, o foco está em evidenciar o desempenho e a rentabilidade de ativos, caixa e capital. Dentro da instância dos clientes, a ideia é de mensurar pontos positivos e negativos no relacionamento com eles, a fim de elaborar estratégias que sirvam ao interesse de resolver problemas e maximizar a fidelização.

Sobre os processos, o sistema permite a mensuração de indicadores de desempenho e produtividade inerentes às linhas de produção. O BSC atua também no tocante ao processo de entrega e capacidade de resposta da empresa, em relação aos problemas de gargalos processuais que estejam vinculados ao processo de inovação e desenvolvimento de novas aplicações e tecnologias de processos ou de pesquisa por soluções inteligentes. Dentro da perspectiva de aprendizado e crescimento, o BSC colabora para que a cultura organizacional desenvolva a premissa de aprendizado contínuo, em

que por meio de indicadores de qualidade e entendimento de suas lacunas, seja possível à empresa desenvolver saídas para os problemas, além de incentivar a inovação e a criatividade.

1.2.5 BI – Business Intelligence

Trata-se de uma interface sistêmica de coleta e análise de informações que reporta relatórios que são utilizados nas diferentes instâncias da organização, sendo relevante quando combinada a outros diferentes tipos de sistemas, observando as premissas de suporte e apoio à gestão. Inicialmente idealizado como método, o BI passou a ser trabalhado como sistema à medida que houve aumento da complexidade na tomada de decisões, nos processos e na necessidade de ligação entre os setores da organização.

Podemos dessa maneira observar que essas e outras tecnologias contribuem para a gestão das empresas de maneira a permitir que estas possam ter condições de acessar as informações de maneira mais rápida, eficiente e inteligente. No entanto, essas ferramentas em geral não realizam simulações sem que sejam programadas para tal tarefa, sendo que nesse momento entra em pauta a utilização de simuladores de cenários para a tomada de decisões com base nas informações oriundas dos diferentes sistemas de suporte ou apoio às decisões.

1.3 Teorias de simulação, jogos empresariais e simuladores

Tendo como ponto de partida os modelos que servem ao objetivo da simulação empresarial, consideramos que existe a necessidade de entender a teoria que alimenta os padrões de simulação. Nesse contexto, a principal abordagem é a Teoria dos Jogos Empresariais, uma teoria matemática que procura estudar possibilidades a partir de combinações numéricas representando probabilidades que modelam fenômenos interativos entre si. A Teoria dos Jogos é fundamentada em três bases simples:

1. Probabilidades plausíveis a partir da existência de um número X de variáveis.
2. Informações ou indicadores que possam atestar a existência de cenários plausíveis.

3. Ofensores que possam modificar variáveis de cenário ou provocar mudanças nas probabilidades plausíveis.

Podemos compreender então a Teoria dos Jogos como uma teoria dos modelos matemáticos plausíveis em condições de conflito, pois ela indicará uma série de possibilidades em um cenário hipotético e diante de pontos positivos e negativos (ofensores), de maneira que seja possível realizar inferências a partir de diferentes estratégias plausíveis na gestão de conflitos. Dessa maneira, é possível assumir que a Teoria dos Jogos é uma teoria de estratégias simuladas em cenários simulados, alimentados por informações e situações reais que uma empresa pode vivenciar.

Em termos matemáticos simples, as probabilidades dentro de uma simulação são possíveis na medida em que os números permitem diferentes saídas proporcionais aos dilemas enfrentados, ou seja, se existe um labirinto com uma saída, mas há cinco caminhos possíveis, a simulação presente neste jogo empresarial permitiria ao gestor assumir cinco estratégias possíveis para uma mesma saída do labirinto.

Explicando de maneira mais simples, o gestor poderia testar cada caminho possível quantas vezes fosse necessário até atingir a saída. Porém, sabendo que existem apenas cinco caminhos possíveis para uma mesma saída, a probabilidade de acerto na decisão seria de $5/5$, ou seja, a cada cinco tentativas o gestor poderia acertar o caminho que o levaria à saída do labirinto.

Nesse contexto, a simulação embasada na Teoria dos Jogos permite ao gestor uma maior segurança na tomada de decisões, pois sabemos que não é viável a uma empresa tentar cinco vezes distintas soluções até que seja possível atingir o resultado esperado. Quando falamos em genética, podemos nos apropriar do exemplo com mais vivacidade, pois não seria possível ao cientista errar quatro vezes para acertar apenas na quinta tentativa, ainda mais se estivermos falando em estudos que envolvem amostras ou que estariam implicados na saúde humana, por exemplo.

Dessa maneira, a tomada de decisões se torna mais provavelmente correta se houver condições de ser testada, como já afirmamos na Unidade 1 deste livro. Assim, se existe uma Teoria dos Jogos que norteia o processo de simulação, nosso questionamento central seria: considerando

decisões que são tomadas diariamente por nós, as possibilidades são analisadas de maneira racional ou considerando a intuição?

É claro que muitas pessoas e muitos gestores tomam decisões pautados em seus estilos e em contextos relacionados à intuição ou *feeling*, como preferem chamar, deixando de lado a razão e tornando arriscado o processo decisório. Nesse sentido, como sabemos que o processo de tomada de decisões segue a hierarquia *Top Down* (de cima para baixo), ter o conhecimento das variáveis e saber racionalizar o processo decisório é a forma mais segura de garantir que não haverá problemas relacionados ao processo definido.

Dessa maneira, simular situações em um ambiente que seja parecido com o real, permitindo o erro amostral e também uma melhor análise das alternativas possíveis, sempre buscando um melhor aprendizado e crescimento dos funcionários, bem como da organização como um todo, tornou-se uma condição que já discutimos ser a possibilidade de não errarmos na prática. Sobre isso, Barrichelo (2012) afirma que a Teoria dos Jogos é fundamentada por princípios racionais gerais e sistêmicos como as demais teorias da Administração, em que se pretende a partir de variáveis estudar determinada situação.

Seus objetivos estão centrados em tornar possível o pensamento e a análise de uma situação com base em uma lógica que prevê as variáveis em uma interação com as reações humanas, visto que no limite existem pessoas com diferentes características envolvidas no processo de tomada de decisões. Todavia, qual é o motivo de desenvolver uma teoria para estudar a lógica racional em relação às interações humanas? Zugman (2005) afirma que por uma inquietação latente do matemático John von Neumann em relação à imprevisibilidade das ciências sociais e das relações interacionais entre os indivíduos, havia um fracasso em se abordar o processo de análise e tomada de decisões com base apenas na matemática. Assim, percebia-se que o problema era a variável humana.

Para saber mais

Zugman fala mais sobre essas características em seu site. Assim, recomendamos sua leitura. Disponível em: <<https://goo.gl/kLFYci>>. Acesso em: 22 mar. 2016.

Dessa maneira, Zugman (2005) afirma que, em 1928, Von Neumann publicou um artigo em que declarava sua insatisfação com essas condições de imprevisibilidade da variável humana naquilo que ele entendia ser um processo racional e exato de tomada de decisões, tal qual nas áreas da física, matemática e biologia. Zugman (2005) ainda acrescenta que a Teoria dos Jogos foi pensada com o propósito de buscar entendimento para algumas situações vividas dentro das organizações, por meio de jogos com variáveis matemáticas que indicassem soluções mais congruentes para certos problemas, a partir das interações concebidas pela variável humana tomadora de decisões.

Tanabe (1977) vai além e afirma que a Teoria dos Jogos é uma matemática aplicada ao estudo da simulação de interação entre variáveis e dois ou mais agentes decisórios, em que a matemática terá o papel lógico por trás do processo de racionalidade na análise das variáveis e em que a escolha ficará a cargo dos agentes tomadores de decisões a partir de alternativas prováveis (probabilisticamente).

John Forbes Nash Jr. foi um dos pesquisadores da Teoria dos Jogos e teve o reconhecimento de suas pesquisas quando, em 1994, recebeu o Prêmio Nobel de Economia por seus estudos ligados ao teorema do equilíbrio decisório.

Em seu estudo, o teorema definido como Equilíbrio de Nash observa que dentro de um conjunto de estratégias possíveis ao estrategista tomador de decisões (jogador), existe a dependência das variáveis e das estratégias possíveis dos outros jogadores. Dessa maneira, o teorema prevê que não há estratégias prováveis que possam melhorar a posição ou condição do jogador sem que sejam consideradas as variáveis e estratégias prováveis dos adversários.

De maneira mais simples, quando temos uma simulação em que existem, por exemplo, quatro jogadores (leia-se empresas), cada um escolherá sua estratégia própria. Assim, se o primeiro jogador identificar que não consegue melhorar sua própria estratégia diante das possíveis estratégias dos concorrentes, ou seja, se atingiu o estado de estratégia possível e provável, temos um equilíbrio estratégico de possibilidades, em que nenhum jogador consegue aferir mais vantagens do que as já existentes.

Todavia, para a definição desse equilíbrio surge um questionamento a respeito dos princípios envolvidos na estratégia em si, que têm por base oportunizar a melhor condição de vantagem. Assim, o equilíbrio pode não existir se houver uma busca por vantagens entre os concorrentes. Isso deve ser previsto na simulação, em que as variáveis e informações que alimentam o sistema de decisões devem gerar diferentes possibilidades de concorrência imperfeita.

Para ilustrar este quadro, há a sugestão de uma teoria dentro do Teorema de Nash em que se discute a busca por vantagens, ou seja, sempre haverá uma estratégia melhor e possível, e sempre haverá alguém disposto a “trapacear” no jogo para utilizá-la. Assim surge o Dilema do Prisioneiro, no qual, na situação hipotética em que duas pessoas foram aprisionadas juntas, porém sem todas as provas possíveis para mantê-las em cárcere, você teria o Equilíbrio de Nash atingido se ambos os prisioneiros cooperassem entre si a fim de minimizar os efeitos dolorosos da situação, de modo que, após certo tempo, essas pessoas poderiam ser libertas.

No entanto, entendendo que há essa cooperação, os prisioneiros são levados ao limite quando separados, e assim passa a existir o questionamento de até que ponto ambos estariam dispostos a cooperar se lhes fosse oferecida a condição de liberdade em caso de delação mútua, em que o primeiro que delatasse o outro seria colocado em liberdade imediatamente.

Considerando que a cooperação fosse mantida por algumas rodadas do jogo de pressão sobre os prisioneiros, a cada rodada hipotética novas variáveis seriam inseridas no contexto, e assim haveria um momento em que um dos prisioneiros, diante do dilema de cooperar e não delatar seu colega ou obter a liberdade imediata, optaria por delatar o parceiro.

Nesse cenário, as variáveis do dilema são:

- Se ambos ficarem em silêncio, em seis meses serão libertados.
- Se ambos realizarem a delação, ambos serão condenados a cinco anos de prisão.
- Se um dos prisioneiros fizer a delação e testemunhar contra o

outro, e este segundo ficar em silêncio, o primeiro sai livre e o segundo carrega a pena máxima de dez anos.

A matriz a seguir pretende ilustrar o cenário de análise desse jogo:

Tabela 3.2 | Matriz de análise do dilema do prisioneiro

Variáveis	Prisioneiro "B" em silêncio	Prisioneiro "B" faz delação
Prisioneiro "A" em silêncio	Liberdade em seis meses	"A" é condenado a dez anos; "B" sai livre
Prisioneiro "A" faz delação	"A" sai livre; "B" é condenado a dez anos	Ambos são condenados a 5 anos

Fonte: O autor.

O exemplo pode então ser apropriado em uma simulação na qual seja considerado que, na concorrência imperfeita entre as empresas, haverá sempre a possibilidade de as decisões tomadas não estarem em equilíbrio. Havendo o equilíbrio, todos se beneficiam (por exemplo, quando empresas praticam o mesmo preço dentro de uma determinada praça, vendendo de forma equitativa). No entanto, se uma empresa resolve vender por valores mais acessíveis ou mais dispendiosos, chega-se ao desequilíbrio de mercado, em que aquele que vende mais barato pode vender mais por ser mais acessível, ou aquele que vende mais caro pode vender mais por aparentar ser melhor.



Para saber mais

Recomendamos a leitura de um artigo que trata de maneira aprofundada da Teoria dos Jogos e o Dilema do Prisioneiro.

Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v12n2/a10v12n2.pdf>>.

Acesso em: 26 mar. 2016.

Dessa forma e observando os processos de tomada de decisão embasados nessa teoria, existem simuladores de diferentes naturezas que podem ser adotados pelas empresas:

- Simuladores Lógicos: utilizam apenas variáveis matemáticas e trabalham com dados que possam ser mensurados em forma de indicadores de decisão.
- Simuladores Matemáticos: não entregam indicadores, mas

sim relatórios com informações matemáticas que depois precisarão ser tratadas.

- Simuladores Quanti-qualitativos: tratam dados e os transformam em indicadores, porém observando a existência de variáveis qualitativas, permitindo o desenho de cenários com hipóteses.

Na primeira opção, as empresas observam dados tratados de maneira racional e objetiva, sendo possível inferir posteriormente a partir do conhecimento do mercado e das condições que permitiram que o sistema fosse alimentado. Na segunda opção, tem-se apenas o retrato numérico de determinado contexto, sem que esses valores sejam compreendidos como indicadores e tornando necessário o uso de algum tipo de tratamento dos dados.

Na terceira opção, temos simuladores mais complexos, que além de realizarem o tratamento dos dados, os entregam de maneira mais completa, considerando os possíveis processos interacionistas existentes no processo de decisão, as reações e a maneira como os envolvidos no processo decisório podem ver o processo. Devemos destacar que este último tipo de simulador entrega relatórios de cenários mais completos e possui uma orientação qualitativa para a análise das possibilidades, inserindo, por exemplo, variáveis como comportamento e concorrentes e fatores como política e economia no processamento das informações.

Existe uma gama enorme de organizações que atuam no mercado e oferecem simuladores para cada tipo de situação requisitada nas empresas, sendo que muitas vão oferecer versões finais generalistas e que podem ser adquiridas por qualquer empresa, versões customizadas de simuladores para determinada aplicação de uma empresa e versões especificamente desenvolvidas para uma empresa e suas necessidades.

Também há um grande número de simuladores disponíveis para *download* gratuito na internet que pretendem suprir necessidades específicas, seja na área financeira, na área mercadológica, na área de produção ou na área logística. Essas versões gratuitas têm a premissa de apresentar determinado projeto sem cobrar por isso para depois fidelizar clientes com as versões completas que são comercializadas no mercado. Há ainda uma corrente de desenvolvedores independentes

que objetivam produzir versões de simuladores livres de licenciamento e que podem ser utilizados por qualquer tipo de empresário e para inúmeras aplicações, sendo que em sua maioria quem os utiliza são micro ou pequenos empresários que estão conhecendo o processo de simulação empresarial de tomada de decisões.

Atividades de aprendizagem

1. Tivemos a oportunidade de aprender como os sistemas de suporte e apoio às decisões alimentam o sistema de simulação de tomada de decisões. Dessa forma, explique que tipo de processo está envolvido na utilização de sistemas de suporte e apoio às decisões dentro das organizações.

2. Sobre a Teoria dos Jogos como base para a lógica de um sistema de simulação empresarial, analise as afirmações a seguir e assinale a alternativa que corresponde às corretas:

I. A Teoria dos Jogos é uma teoria matemática que observa a premissa de que uma variável incontrolável está presente no ambiente de simulação, qual seja: o homem.

II. É uma teoria que observa processos de decisão com base em jogos com regras e rodadas definidas dentro de um contexto qualitativo.

III. É uma teoria que alimenta um sistema de gestão empresarial embasado na existência de indivíduos que podem interferir na lógica do mercado, porém exclusivamente de forma quantitativa.

Estão corretas:

- a) Apenas a afirmativa I.
- b) As afirmativas I e III.
- c) As afirmativas I, II e III.
- d) As afirmativas I e II.
- e) Apenas a afirmativa III.

Seção 2

Competitividade empresarial

Caro aluno, nesta seção temos como objetivo central apresentar os princípios de competitividade empresarial, uma vez que o processo estratégico está alicerçado em condições únicas que as empresas possuem e que as tornam atraentes do ponto de vista mercadológico. A competitividade, como veremos, tem como base os pilares da estratégia empresarial em que o tomador de decisões pode compreender o que fazer e como fazer para ser especial. Nossa necessidade maior é compreender como, enquanto estratégia mercadológica, podemos ser competitivos em meio a um mercado acirrado e com concorrentes dispostos a fazer a diferença.

2.1 Estratégia de competitividade

A estratégia de competitividade nasce da necessidade de que os tomadores de decisão identifiquem quais são as condições que farão seu negócio prosperar em meio aos concorrentes. Para tal processo, é necessário que os tomadores de decisão saibam de onde vêm as ameaças e vulnerabilidades de seu negócio e quais são as condições positivas e diferenciais que caracterizam o negócio a fim de aferir condições positivas de crescimento.

Porter (1989) afirma que para uma empresa ser competitiva ela precisa saber se diferenciar das demais por meio de vantagens competitivas, as quais já foram discutidas anteriormente, mas que retomamos neste momento a fim de extrapolarmos o processo de compreensão. Essas vantagens são condições específicas do negócio que estão vinculadas à razão de existência da empresa, tais como saber o que são suas competências centrais, de que forma podem desenvolver as vantagens competitivas e como o ato de focar tais vantagens permite desenvolver o melhor produto ou serviço proposto.

Estão envolvidos nesse processo os proprietários da empresa, os investidores e outros interessados, que podem ser os diretores

e gestores de nível médio e que de alguma forma podem interferir no processo por meio de ações, pela existência de seus próprios interesses ou pelo simples fato de serem mediadores da estratégia. Mintzberg (2002) aponta que a estratégia de competitividade está alicerçada no conhecimento do mercado, mas que também depende da forma como as pessoas atuam na empresa.

Essa realidade inerente a uma determinada empresa e seu contexto é parte do que Tavares (2005) declara como sendo a condição de desenvolvimento competitivo de uma empresa e a consideração máxima de como os gestores entendem o agir organizacional. Esse agir organizacional em favor de uma estratégia central competitiva tem aquilo que Porter (1989) declara como sendo a necessária análise interna e externa das variáveis integrantes da empresa. Assim, saber avaliar as variáveis de mercado move a condição de desenvolvimento da estratégia de competitividade.

Porter (1989) afirma ainda que a gestão de uma empresa poderá ser mais ou menos competitiva à medida que entender o processo estratégico do mercado, suas variáveis e como os concorrentes agem. Assim, vamos destacar as cinco forças estratégicas que devem ser consideradas nesse processo:

1. Rivalidade entre concorrentes.
2. Ameaça de novos entrantes.
3. Ameaça de produtos substitutos.
4. Poder de barganha dos clientes.
5. Poder de barganha dos fornecedores.

Para saber mais

As forças competitivas de Porter são bastante conhecidas, pois norteiam o processo de reconhecimento de campo e das condições estratégicas de mercado. Recomendamos a leitura do Capítulo 2 da dissertação de Leandro Pontes para aprofundamento no assunto. Disponível em: <<http://www.ppgeconomia.ufpa.br/documentos/DissertacaoLeandroCangussu-Cap2.pdf>>. Acesso em: 26 mar. 2016.

Nesse contexto, entender os concorrentes e como a empresa se posiciona diante deles (contemplando a primeira força), entender a ameaça e como a empresa pode resistir a novos concorrentes ainda inexistentes (contemplando a segunda força), compreender como produtos ou serviços substitutos podem afetar a condição de negócio da empresa, como os clientes podem influenciar as decisões da empresa e de que maneira os fornecedores têm peso na estratégia central, dá a condição de melhor tomada de decisões dentro de um cenário hipotético simulado.

Devemos considerar que o trabalho de formação da estratégia competitiva de mercado estaria ligado às estratégias centrais de Porter (1989) – liderança em custos, enfoque e diferenciação –, em que a empresa poderia construir condições únicas de diferenciação com base em suas habilidades de conhecimento do mercado, na redução dos custos por meio da inovação e pela condição de enfoque dada à competência central, ou seja, com base naquilo que a empresa realmente sabe fazer bem feito.

Dessa forma, torna-se viável exemplificarmos o caso em que, sob determinada conjuntura, o empresário que produz camisetas customizadas pretende definir a quantia necessária para atingir o objetivo de retorno sobre o investimento (ROI) de vinte por cento (20%) sobre o valor de quinze mil reais (R\$ 15.000,00) investidos em uma nova prensa para as camisetas, que deixa as estampas com maior relevo e maior resistência quando lavadas nas máquinas de lavar domésticas.

É simples o raciocínio do empresário, pois ele precisaria de um retorno de três mil reais (R\$ 3.000,00) em vendas diretas para atingir seu objetivo de competitividade baseada no retorno de investimento. Todavia, deve ser considerado o fato de que ele precisaria simular outras condições, como os custos envolvidos na produção e quantas unidades a mais de camisetas ele precisaria comercializar para considerar os custos diretos e indiretos envolvidos no processo, e aí sim ele teria o resultado esperado.

Seria uma estratégia de enfoque baseada em redução de custos ou maximização de produção, ou seja, ele poderia economizar na produção e assim aferir o retorno somado à lucratividade de

maneira mais rápida, ou poderia maximizar a produção para ter mais produtos e assim, ao vender mais, diluiria os custos e ainda teria mais unidades de lucro sobre as peças vendidas.

Para atingir o resultado de ser uma empresa diferenciada e ter retorno sobre o investimento mais rapidamente, ainda seria necessário compreender a variável tempo do processo, mas isso não impediria que a empresa fizesse um planejamento baseado em um cronograma que também poderia ser simulado a fim de dar a real medida de como a empresa poderia e em quanto tempo alcançaria essa condição única de competitividade. Devemos salientar neste ponto que não estamos falando em diferenciação e competitividade apenas e tão somente pela capacidade de retorno de investimento, como no caso do exemplo citado, pois haveria outras formas de aferir retornos, como os indicadores qualitativos, a participação de mercado, a fidelização de clientes, entre outras condições competitivas únicas de uma empresa, de acordo com a estratégia traçada e o objetivo determinado.

2.2 Competências para competitividade

Quando dizemos que somos competentes, podemos assumir diferentes verdades sobre isso, sendo a competência um conhecimento único de como fazer algo ou a condição diferenciada de como entender algo. Todavia, com base em um senso comum, podemos assumir a competência como fazer algo bem-feito do ponto de vista do planejamento e execução. Nesse contexto, Porter (1999) define que as competências de uma empresa seriam dela e não poderiam ser de mais nenhuma outra concorrente, sendo possível, portanto, compreendermos que a competência seria:

- Saber fazer algo que as outras empresas não sabem fazer.
- Saber fazer algo de maneira que somente você saiba como fazer.
- Saber fazer algo de maneiras mais vantajosas em comparação com o que os demais fazem.

- Ter um conhecimento somente seu em relação aos concorrentes.
- Ter conhecimentos em determinada área de maneira distinta dos demais.
- Ter conhecimento de outras formas de fazer a mesma coisa que os concorrentes fazem.

Ter uma dessas condições significa, portanto, que uma empresa é competente em um nível superior às demais, podendo esta empresa ter a capacidade de definir suas estratégias baseada em suas competências centrais. Chamamos de competências centrais ou **core competencies** a capacidade de realização das empresas com base em uma condição de competitividade trabalhada a partir da sua condição de diferenciação.

Tavares (2005) afirma que esse processo estaria ligado à seguinte conjuntura: a empresa teria de identificar onde é realmente boa para, com base no enfoque estratégico, ter condições de desenvolver sua competitividade. A grande dificuldade para a empresa nesse momento seria identificar realmente suas competências centrais, que podem ser diversas ou apenas uma só.

Micro ou pequenos empresários têm grande dificuldade na identificação e compreensão de suas competências centrais, e muito se deve ao fato de que não conhecem realmente seus negócios. A identificação de competências centrais passa necessariamente por alguns aspectos, quais sejam, a existência de uma unidade estratégica, de um foco estratégico, de uma rede de informações estratégicas, de uma unidade de comando estratégico, de habilidades e, por fim, de uma sensibilidade ou percepção acerca das mudanças no ambiente.

Mintzberg (2002) afirma que é inviável a construção de uma estratégia de competitividade sem que sejam do conhecimento da empresa as competências das quais dispõe. Ao mesmo tempo, Ansoff (1990) aponta que a identificação das condições centrais da estratégia é o que permite a uma empresa saber se faz melhor que o concorrente ou se sabe fazer mais que o concorrente. Vejamos alguns detalhes a seguir para entendermos melhor:

Tabela 3.3 | Identificando as competências centrais

Tipo de Competência	Explicação	Como Identificar
Competência Técnica	Envolve um tipo de competência que está alinhada com o processo.	Por meio de pesquisa e desenvolvimento e pela observação dos sistemas de suporte e apoio à decisão, que reportarão indicadores de desempenho sobre o processo.
Competência Conceitual	Envolve um conhecimento, uma patente, uma condição hipotética a ser testada.	Deve ser identificada por meio de indicadores e da observação de acertos qualitativos nos processos.
Competência Humana	Trata-se do conjunto de variáveis decorrentes do contexto das atividades humanas e da condição de observação dos diferenciais que a equipe pode representar.	Deve ser identificada por meio de uma análise de desempenho das pessoas, pela observação e por indicadores de qualidade nos processos.
Competência Gerencial	Refere-se à competência embasada na gestão da empresa e nas condições desta de lidar com os problemas por meio de seus gestores.	Deve ser medida com base nas habilidades e competências das pessoas envolvidas no processo de gestão e pelo modo como estas pessoas lidam com o processo central da empresa.

Fonte: O autor.

Dentro do campo da simulação estratégica, é possível identificar competências por meio da análise das variáveis oriundas das diferentes áreas, e mesmo no caso das competências centrais humanas que abrangem interações e a perspectiva qualitativa, podemos trabalhar com testes de hipóteses envolvendo os cenários possíveis. A grande questão que devemos considerar é que as competências centrais existentes em uma empresa alimentarão a competitividade dessa mesma empresa, como no exemplo de uma oficina mecânica que possui como competência central o nível técnico dos serviços prestados por seus mecânicos. Essa oficina pode então trabalhar mais e melhor e ter uma reputação maior e melhor por causa do nível técnico de seus colaboradores. Todavia, se inserirmos a variável simulação em que nos apropriamos de indicadores de qualidade, tempo e satisfação dos consumidores,

e ao mesmo tempo adotarmos o teorema de Equilíbrio de Nash em que a situação hipotética atual seria de equilíbrio, poderemos inferir que a oficina mecânica terá longa vida e produtividade em um quase estado de homeostase.

Mas se inserirmos na simulação as variáveis: a) aumento salarial, b) cooperação e c) necessidade, teremos um cenário diferente a partir do dilema do prisioneiro, que ferirá a competência central e a unidade competitiva da oficina. Vejamos então as variáveis e condicionantes da simulação:

- Indivíduos A e B trabalham satisfeitos, mas esperam melhorias salariais.
- Indivíduos A e B cooperam mesmo possuindo necessidades pessoais distintas.
- Indivíduos A e B entendem que podem melhorar, porém apenas se um se sobressair ao outro.

Com base nessas hipóteses, podemos construir outra matriz de análise do dilema:

Tabela 3.4 | Matriz de análise do dilema na oficina

Variáveis	Mecânico B coopera	Mecânico B sabotagemecânico A
Mecânico A coopera	Ambos não recebem aumento salarial, mas continuam trabalhando.	"A" é dispensado e "B" recebe aumento salarial e de trabalho.
Mecânico A sabotagemecânico B	"A" recebe aumento salarial e de trabalho, enquanto "B" é dispensado.	Ambos são demitidos por prejudicarem a competência técnica da oficina.

Fonte: O autor.

Perceba que em qualquer situação, exceto quando existe cooperação de ambos, a empresa é prejudicada e temos um cenário não muito equilibrado, porém totalmente possível, em que as competências centrais e, particularmente nesse exemplo, a competência técnica passam a correr sério risco. Essa situação, além de prejudicar a empresa, demonstra a necessidade de que sejam realizadas diferentes simulações.

Atividades de aprendizagem

1. Vimos que a competitividade é parte central da estratégia de uma empresa. Tendo em vista sua importância, explique como os diferenciais competitivos podem significar vantagens competitivas na estratégia empresarial.

2. Sobre as competências centrais de uma empresa no processo estratégico, podemos assumir sua importância como vital para que tenhamos resultados satisfatórios em relação aos concorrentes. Nesse sentido, analise as afirmações a seguir e assinale a alternativa que corresponde às corretas:

I. A competência central pode ser uma ou mais de uma, e pode estar alinhada com uma técnica, um conhecimento, uma capacidade de gestão ou uma capacidade humana.

II. A competência central é apenas uma das condições estratégicas generalistas que existem em uma empresa.

III. Não temos condições estratégicas diferenciadas sem que uma empresa conheça suas habilidades e competências, sendo que as competências centrais são exclusividade de grandes empresas.

Estão corretas:

- a) Apenas a afirmativa I.
- b) As afirmativas I e III.
- c) As afirmativas I, II e III.
- d) As afirmativas I e II.
- e) Apenas a afirmativa III.

Seção 3

Criatividade *versus* competitividade

Prezado aluno, nesta seção trabalharemos na apresentação de processos e desenvolvimento de ações que sejam criativas e estejam alicerçadas na inovação como condição para a competitividade. Isso permitirá compreendermos que competitividade não é criatividade e não está embasada apenas em sua existência, mas que a criatividade serve de apoio para o processo de desenvolvimento de uma estratégia competitiva. Então, entenderemos que ser criativo é um processo que compõe a condição de competitividade da empresa.

3.1 Criatividade pela inovação

A construção de estratégias criativas passa necessariamente pela inovação, sendo que ser criativo para o gestor significa tomar decisões que possam levar a empresa a outros rumos, de maneira distinta daqueles que poderiam ser compreendidos como caminhos lineares da gestão. Porter (1989) afirma que a construção de uma estratégia criativa envolve o planejamento e a ação, construídos por meio da capacidade de inovação da empresa.

Uma estratégia pela inovação observa um dos pressupostos apontados por Porter (1989), de que a diferenciação deve ocorrer pelas condições únicas da empresa de atuar diferentemente das demais. Para isso, as competências centrais da empresa são essenciais, e seria possível diferenciar-se das demais empresas do mercado por uma estratégia de inovação.

Vamos pensar sob a perspectiva das grandes empresas inovadoras que atuam no mercado, como a Apple (que fará 40 anos em 2016), a Microsoft, o Google e mais recentemente o Facebook, sem esquecer que temos um grande número de empresas inovadoras que atuam com estratégias centrais de criatividade pela inovação. Porter (1989) afirma que a inovação e a construção de vantagens

competitivas são as condições basilares para que uma empresa tenha sucesso e assim seja possível a diferenciação competitiva.

Para saber mais

Vamos conhecer um pouco mais sobre o processo de construção de estratégias pela inovação por meio da leitura do artigo recomendado a seguir. Disponível em: <<https://goo.gl/wwycWh>>. Acesso em: 26 mar. 2016.

Vamos trabalhar agora com a exemplificação dessa natureza de criatividade pela inovação. Podemos citar a empresa fictícia Z-Info, que presta serviços de suporte técnico e desenvolvimento de *software* para outras empresas. A Z-Info, de uma forma simplista, sabe que precisa inovar, pois enfrenta outros concorrentes que conhecem o trabalho e têm como necessidade a inovação nos processos. Observando que possui como valores essenciais a prestação de serviços de qualidade e com seriedade, a Z-Info prega o uso de tecnologias limpas, incentiva o aprendizado de jovens e pretende oferecer aos clientes sistemas de gestão empresarial que atendam às necessidades das empresas nas diferentes áreas, além dos serviços de suporte técnico mais adequados dentro do contexto da velocidade e seriedade.

Nesse contexto, para inovar em processos a empresa adotará três pontos específicos, que têm por objetivo incentivar processos inovadores e competitivos, a saber:

- Capacitação da equipe técnica que presta suporte e desenvolve sistemas.
- Capacitação da equipe de atendimento para triagem de atendimentos.
- Enfoque na qualidade com base nos processos produtivos e nas necessidades dos clientes.

No primeiro ponto, temos como foco o aprimoramento das competências inerentes à capacidade da empresa de desenvolver sistemas e prestar atendimento aos clientes. Quando consideramos o foco, estamos falando da inovação processual das competências centrais da empresa. No segundo ponto, temos o foco na competência

de suporte, em que os atendentes estarão habilitados a realizar o processo de triagem de atendimentos de maneira a evitar processos redundantes e também maximizar a condição de a equipe técnica atender adequadamente às necessidades dos clientes.

No terceiro ponto, estamos voltando ao processo produtivo, para que as áreas de pesquisa e desenvolvimento e a equipe responsável por criar os diferenciais por meio do desenvolvimento de *softwares* adequados às necessidades dos clientes empresariais consigam em sinergia entregar a melhor experiência aos clientes.

Dessa forma, os processos de nossa empresa seriam aprimorados por meio da incorporação de processos, da inserção de aparatos tecnológicos (como novos recursos de desenvolvimento) e da capacitação da equipe. Por fim, seria possível termos uma melhoria percebida da capacidade da empresa de entregar diferenciais aos clientes.

Podemos nos apropriar também das informações para termos condições de desenvolver alternativas criativas, seja por uso das informações que os sistemas de suporte ou apoio às decisões oferecem à empresa, seja por meio de pesquisas de mercado realizadas com os clientes existentes ou com novos potenciais clientes.

Outra questão muito relevante é que a criatividade é parte da competitividade, o que não significa que todas as soluções serão criativas, tampouco que todas as soluções criativas serão bem-sucedidas. Assim, empresas poderiam inovar e se diferenciar, por exemplo, pela durabilidade de seus produtos, ou por oferecerem produtos diferentes, ou por oferecerem produtos mais eficientes. Vejamos na Tabela 3.5 como podemos ter diferentes tipos de criatividade.

Tabela 3.5 | Diferentes tipos de criatividade

Tipo de Criatividade	Explicação	Como Desenvolver
Ideias Criativas	Surgem de um processo, de um alinhamento ou de informações que motivam sua realização. Essas ideias permitem a abertura de possibilidades e tendem a ser inovadoras.	Ideias criativas são desenvolvidas com base no processo de interações entre os atores criativos de uma empresa. Devem estar sob foco para serem pertinentes e atenderem realmente às expectativas do mercado.

Processos Criativos	Envolvem diferentes formas de fazer algo, seja um produto, um serviço ou um atendimento.	Por meio de pesquisa e desenvolvimento, e também a partir de ideias criativas.
Inovação Continuada	Trata-se de uma junção de ideias e processos criativos que oferecem oportunidades para o desenvolvimento de processos criativos contínuos.	A inovação é uma cultura que deve ser desenvolvida diariamente nas empresas por meio de incentivos, pesquisas, desenvolvimento de pessoas e contratação de tecnologias e pessoas mais qualificadas.

Fonte: O autor.

O processo criativo de uma empresa pode ser considerado como um processo de desenvolvimento cultural e processual, sendo que temos nessa circunstância algo próximo de uma estratégia de aprendizado contínuo. As etapas necessárias para que uma empresa possa se afirmar como uma empresa que aprende são:

- Desenvolvimento de uma percepção estratégica: em que a empresa percebe as variáveis do mercado e apropria-se delas em favor de uma mudança no comportamento estratégico, alimentando assim uma nova condição competitiva.
- Desenvolvimento de estratégias de mudança: em que a empresa centraliza seus esforços em mudar sua estratégia, de maneira que essa mudança possa alavancar a empresa e levá-la a outros resultados. Seria a formatação de mudanças no planejamento, as quais levariam a empresa a outro momento competitivo.
- Aprimoramento dos processos e da ação: em que a empresa observa a condição de aprendizado como realizável, mas tem a clara percepção de que precisa mudar sua ação, do contrário não conseguirá atingir o novo momento estratégico em que será possível alcançar resultados diferentes e evoluídos.

Dessa maneira, uma estratégia de inovação continuada e de criatividade permite o desenvolvimento consolidado de ações ou processos de competitividade continuada. Na próxima seção veremos como podem ser canalizados os esforços pela competitividade por meio da compreensão de vetores de competitividade.

Atividades de aprendizagem

1. A criatividade é um processo que pode significar condições únicas e tornar as empresas competitivas. Explique como a criatividade pode se manifestar nas empresas.

2. Entendemos que a estratégia de criatividade pode ser uma estratégia de aprendizado. Nesse contexto, analise as afirmações a seguir e assinale a alternativa correta:

I. O aprendizado contínuo é uma questão cultural dentro das organizações e prevê a necessidade de que os gestores adquiram a capacidade de observar as áreas funcionais da empresa sob a perspectiva de crescimento, disseminando essa cultura entre os diferentes níveis da gestão.

II. O aprendizado se dá apenas nas condições específicas que sejam favoráveis e permitam o crescimento da empresa, não sendo possível inferir que o aprendizado organizacional seja viável a todos os tipos de empresa.

III. O aprendizado organizacional enquanto base para as estratégias de criatividade e inovação está restrito às empresas que possuem condições de crescimento organizacional e investimentos em pesquisa e desenvolvimento.

Estão corretas:

- a) Apenas a afirmativa I.
- b) As afirmativas I e III.
- c) As afirmativas I, II e III.
- d) As afirmativas I e II.
- e) Apenas a afirmativa III.

Seção 4

Vetores de competitividade

Prezado aluno, nesta seção trabalharemos na apresentação dos vetores que podem ser utilizados para representar o processo de desenvolvimento da competitividade. Seja por meio de processos ou de vantagens competitivas construídas, temos esse desenvolvimento como um processo necessário para que, a partir de indicadores, seja possível aferir a condição de competitividade.

4.1 Vetores para mensuração de competitividade

Devemos considerar que existem diferentes tipos de indicadores de desempenho organizacionais, os quais podemos chamar de vetores, que seriam, portanto, as condições basilares para que fosse possível saber se uma empresa é ou não competitiva no mercado. Barney (2001) e Peteraf (1993) entendem que a competitividade é uma consequência de ações desenvolvidas pela empresa a partir do investimento de tempo ou dinheiro no processo produtivo, nas pessoas, nos produtos ou nos serviços. Barney (2001) compara então o processo de mensuração de competitividade entre diferentes empresas a partir de uma variedade de indicadores analíticos.

Dependendo da perspectiva da empresa, o gestor pode ter uma visão de competitividade baseada em retornos econômicos, em participação de mercado ou em recursos, dentro de uma perspectiva de retorno de ações ou recursos empregados. Devemos então compreender o que seriam os vetores de competitividade.

São vetores de competitividade os indicadores de desempenho da empresa no tocante às vantagens competitivas aferidas, havendo duas perspectivas principais:

1. **Vetores de competitividade causais:** São indicadores de desempenho que encaminham a empresa a uma maior condição competitiva, seja a partir da produtividade, seja por meio de uma condição diferenciada de entrega da empresa.

2. **Vetores de competitividade consolidados:** Tratam-se dos indicadores de desempenho baseados na ação em si das empresas. Assim, a competitividade seria o desempenho superior já aferido e medido.

Barney (2001) compara essas duas instâncias e classifica quatro métricas como sendo vetores de competitividade para a análise estratégica da empresa, que podemos observar na Tabela 3.6.

Tabela 3.6 | Vetores de competitividade na perspectiva de Barney

Vetores	Explicação
Vetores de sobrevivência	Tratam-se de indicadores de sobrevivência da empresa, tais como os indicadores econômicos, as reservas de capital para investimentos ou os dividendos a receber.
Vetores contábeis de desempenho	Referem-se aos indicadores analíticos contábeis e também aos indicadores legais contábeis de competitividade, como fluxo de caixa, balanço patrimonial e demonstração de resultados de exercícios.
Vetores de geração de valor para acionistas	Basicamente, refletem a condição de entrega de recursos (lucro, divisão de resultados e capital para reinvestimento) a investidores, acionistas ou sócios da empresa.
Vetores de valor presente líquido	Tratam-se da capacidade da empresa de honrar seus compromissos futuros no período atual, ou seja, o quanto a empresa tem de recursos hoje para cada valor monetário a pagar no prazo.

Fonte: O autor.

Outros pesquisadores entendem que vetores de competitividade podem ser também qualitativos, sendo que Porter (1989) afirma que um vetor de competitividade pode significar as vantagens construídas por diferenciação produtiva, inovação ou melhorias no processo produtivo. Nesse contexto, entendemos que uma empresa teria um vetor competitivo bastante importante se conseguisse entregar mais produtos que seus concorrentes. Nessa mesma linha de pensamento, podemos nos apropriar da ideia de que uma empresa teria um vetor competitivo se pudesse produzir seus produtos melhor do que seus concorrentes, oferecendo assim garantias estendidas que seriam compreendidas pelos clientes como diferenciais competitivos.

Bloodgood e Katz (2004) creditam também a indicadores qualitativos as condições de competitividade, sendo que um dos vetores nesse caso seria a participação de mercado, visto que, para os autores, uma empresa competitiva seria aquela que aumenta sua participação de mercado. Se esta empresa consegue fazer isso, automaticamente

podemos relacionar o fato também a um incremento produtivo, melhorias nos processos, inovação e rentabilidade. Assim, não haveria necessidade de se ater a um conjunto de vetores, mas sim apenas ao vetor de participação de mercado.

Entendendo que não existe uma condição específica e única que evidencie que os vetores de competitividade seriam apenas de uma natureza, devemos analisar dentro das empresas quais seriam aqueles que contribuiriam para o processo analítico de entendimento da estratégia central e que representariam então os objetivos da empresa.

Retomando a linha de pensamento tratada na primeira parte deste livro, podemos adotar diversos indicadores para a melhor mensuração da competitividade e que influenciarão a tomada de decisões.

Quanto aos indicadores internos, foram mencionados na Unidade 1 os mais comuns:

- | | |
|----------------------------------|-------------------------------|
| 1. Indicadores de produtividade. | 6. Indicadores de perdas. |
| 2. Indicadores de pontualidade. | 7. Indicadores de gastos. |
| 3. Indicadores de produção. | 8. Indicadores de receitas. |
| 4. Indicadores de qualidade. | 9. Indicadores de satisfação. |
| 5. Indicadores de vendas. | 10. Indicadores financeiros. |

Lembramos, como mencionado na Unidade 1 deste livro, que estes indicadores têm como alicerces as áreas funcionais da organização (marketing, recursos humanos, produção, logística, finanças etc.).

No tocante aos indicadores externos, podemos elencar os mais comuns:

1. Indicadores de *market share* (participação no mercado).
2. Indicadores de reclamações de clientes.
3. Indicadores de pontualidade de entregas dos fornecedores.
4. Indicadores econômicos.
5. Indicadores de *Balanced Scorecard*.

6. Indicadores de riscos e ameaças.
7. Indicadores de oportunidades.
8. Indicadores de inovação e competitividade do setor.
9. Indicadores de rejeição do mercado.
10. Indicadores de concorrentes.

Assim, o empresário pode construir um sistema de inteligência estratégica baseado em informações de diferentes áreas da empresa que reflitam suas condições de competitividade, sejam esses indicadores econômicos, financeiros e/ou qualitativos, como participação no mercado e satisfação dos clientes.

Atividades de aprendizagem

- 1.** Podemos compreender que os vetores de competitividade estão ligados ao processo de análise dos indicadores de desempenho da empresa. Nesse sentido, apresente os tipos de vetores possíveis de competitividade.
- 2.** A competitividade e a criatividade estão alinhadas, e os vetores de competitividade refletem a maneira como a empresa medirá suas condições competitivas. Apresente as duas visões sobre os vetores de competitividade.

Fique ligado

Nesta unidade tivemos condições de entender o contexto de aplicação das diferentes tecnologias para o processo de tomada de decisões, tendo como ponto central a tecnologia aplicada à simulação empresarial, apresentando as condições específicas que devemos ter em mente na escolha e o desenvolvimento das diferentes formas de gestão da informação.

Percorremos um caminho a fim de apresentar a aplicação tecnológica na gestão da informação e o meio para que a empresa possa entender os aspectos que envolvem a inteligência competitiva, sendo então utilizado o processo de adoção de tecnologias e sistemas de suporte e apoio às decisões, potencializando assim a capacidade do gestor de tomar as decisões no contexto estratégico.

Depois apresentamos a teoria por trás da simulação empresarial, que seria uma teoria dos jogos empresariais embasada em modelos matemáticos que observam as interações do homem com as informações e, por fim, podem levá-lo a escolher de maneira racional entre as alternativas possíveis. Concluindo, dedicamos uma seção à compreensão da competitividade no contexto empresarial e, em particular, de sua influência na tomada de decisões.

Recomendamos a você que amplie seus estudos e procure conhecer mais sobre o processo de gestão da informação e sobre os sistemas de informações gerenciais. Na próxima unidade de estudos, encerraremos as discussões por meio de um processo de análise organizacional, apresentando como analisar e interpretar relatórios gerenciais e de que maneira isso se aplica à simulação empresarial.

Vamos em frente! Bons estudos!

Para concluir o estudo da unidade

Muito bem, caro aluno. Tivemos uma unidade de estudos bastante técnica e entendemos que agora é hora de aprofundar seus conhecimentos. Procure textos relacionados ao processo de tomada de decisões baseados em indicadores e à simulação empresarial, e observe também a necessidade de reforçar os conhecimentos sobre sistemas de gestão da informação e de gestão empresarial. Lembre-se de que as melhores opções de leitura remetem a periódicos de instituições de ensino superior ou de eventos da área. Boa leitura!

Atividades de aprendizagem da unidade

Considerando o contexto apresentado até o momento, analise o enunciado a seguir e responda às atividades:

Uma empresa do ramo farmacêutico pretende lançar um novo produto para o tratamento de manchas na pele. Entendemos que essa empresa precisaria ter domínio das condições competitivas no contexto dos demais produtos que são oferecidos pelo mercado e que pretendem atuar contra o mesmo problema. Nesse sentido, a empresa trabalha em três frentes, sendo a primeira baseada em pesquisa e desenvolvimento do produto, a segunda voltada para a pesquisa sobre o comportamento do consumidor e a terceira frente baseada em pesquisas sobre os concorrentes. Dessa maneira, responda aos questionamentos que seguem.

1. Analise as afirmações a seguir e assinale a correta em relação ao contexto competitivo da empresa:

a) A empresa pode realizar uma série de simulações relacionadas ao processo de análise das informações aferidas nas três frentes que adotou para avaliar o mercado a fim de conhecer as melhores condições de decisão.

b) A empresa pode desenvolver condições competitivas sem a necessidade de realizar pesquisas sobre concorrentes.

c) A empresa pode utilizar-se de pesquisas já realizadas por outros setores a fim de eliminar a necessidade de fazer pesquisas internas ou com consumidores.

d) A empresa pode valer-se dos dados aferidos nas pesquisas e assim alcançar resultados factíveis sobre o processo de tomada de decisões, porém não deve considerar as informações sobre concorrentes.

e) A empresa pode realizar um investimento mais alto sobre o processo de pesquisa e desenvolvimento de produtos similares, oferecendo a melhor condição competitiva.

2. Assinale a alternativa que apresenta os requisitos básicos da simulação estratégica da empresa:

a) Existência de recursos financeiros em abundância e de informações acerca do mercado.

b) Percepção dos riscos e o controle sobre as atividades dos concorrentes.

c) Existência de um pensamento objetivo e focado em resultados.

d) Existência de um pensamento estratégico e de informações acerca do ambiente interno e externo.

e) Tecnologias de produção e recursos financeiros para investimentos.

3. Em uma empresa que não possui indicadores de desempenho, as metas e objetivos são as únicas referências. Assinale como a empresa pode analisar seu contexto a partir desse cenário sem indicadores concretos:

a) As metas devem ser consideradas apenas em segundo plano, pois os objetivos são mais importantes.

b) O objetivo é atingido mesmo que as metas não sejam contempladas. Assim, as metas não são indicadores de desempenho.

c) Ao não atingir as metas e objetivos, a empresa deverá rever o processo estratégico, uma vez que algo pode estar errado no tocante à formulação ou execução.

d) O sucesso de uma empresa é medido apenas pela consecução das metas, pois os objetivos estão sempre se renovando.

e) As decisões tomadas com base na consecução de metas e objetivos são coerentes apenas se estes forem atingidos em conjunto e no tempo determinado.

4. Michael Porter aponta a existência de forças que conduzem a estratégia, tanto na formulação quanto na modificação. Quais são essas forças?

a) Rivalidade no mercado, ameaça de entrada de novos governos, produtos de especialidade, poder de compra ou barganha do comprador e poder de negociação do cliente.

b) Rivalidade nos produtos, ameaça de entrada de novos concorrentes, produtos complementares, poder de decisão da empresa e poder de negociação do fornecedor.

c) Rivalidade nos preços, ameaças do governo, produtos substitutos, poder de barganha do comprador e poder de negociação dos colaboradores.

d) Rivalidade no mercado, ameaça de entrada de novos concorrentes, produtos substitutos, poder de compra ou barganha do comprador e poder de negociação do fornecedor.

e) Rivalidade no mercado, ameaça de saída de concorrentes, produtos melhores, poder de compra ou barganha do comprador e grande número de fornecedores.

5. Uma empresa que, diferentemente daquela do nosso exemplo, não possui recursos financeiros para realizar pesquisas, dificilmente consegue executar uma estratégia. Uma das orientações estratégicas possíveis está ancorada nos recursos financeiros da empresa. Assinale a alternativa que contempla essa orientação:

a) Modelo de estratégia baseada em diferenciais competitivos.

b) Modelo estratégico baseado em tecnologias.

c) Modelo estratégico inovador.

d) Modelo de visão baseada em recursos.

e) Modelo dos recursos e resultados proporcionais.

Referências

ANSOFF, H. Igor. **A nova estratégia empresarial**. Tradução de Antonio Zoratto Sanvicente. São Paulo: Atlas, 1990.

BARNEY, J. B. Is the Resource-Based "View" a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes. **Academy of Management Review**, vol. 26, p. 41-56, 2001.

BARRICHELO, Fernando. **Melhore seu pensamento estratégico**. 2012. Disponível em: <www.teoriadosjogos.net>. Acesso em: 16 dez. 2013.

BLOODGOOD, J. M.; KATZ, J. P. Manufacturing capacity, market share and competitiveness. **Competitiveness Review**, vol. 14, n.1-2, 2004.

CAMPOS, Ivan Ferreira de; VERNI, Marli de Lourdes. Gestão universitária: uma analogia do ponto de vista de dinossauros, gazelas e tigres em três instituições de ensino superior privado. In: **VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL**, 2006, Blumenau. 15-17 nov. 2006.

CHANDLER JR., Alfred D. **Strategy and structure**: chapters in the history of the industrial enterprise. Cambridge: Mai The Mit Press, 1962.

DONALDSON, Lex. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999. v. 1.

LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. **Sistemas de informação gerenciais**: administrando a empresa digital. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

LE COADIC, Yves F. Mathématique et statistique en science de l'information et en science de la communication. **Ciência da Informação**, Brasília, vol. 34, n. 3, p. 15-22, set./dez. 2005.

LOBATO, David Menezes (Coord.). **Estratégia de empresas**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

MATTAR, Fauze Nagib. **Pesquisa de marketing**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MEYER JR., V.; MURPHY, J. P. **Dinossauros, gazelas e tigres**: novas abordagens da administração universitária. Florianópolis: Insular, 2000.

MINTZBERG, H. **Strategy**: critical perspectives on business and management. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 2002.

OLIVEIRA, Djalma Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologias e práticas. 25. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade gerencial**: um enfoque em sistema de informação contábil. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PETERAF, M. A. The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. **Strategic Management Journal**, vol. 14, p. 179-191, 1993.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, Michael E. **Competição**: estratégias competitivas essenciais. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

TANABE, M. **Jogos de empresa**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 1977.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

ZUGMAN, Fabio. **Teoria dos jogos**: uma introdução à disciplina que vê a vida como uma sequência de jogos. São Paulo: Elsevier, 2005.

Análise de Indicadores

Adriano Rosa Alves

Objetivos de aprendizagem

O objetivo desta unidade é apresentar os conceitos e indicadores que devemos analisar para apurar os resultados obtidos por meio das estratégias e atividades desenvolvidas pelas organizações. São ferramentas que auxiliam na análise dos processos e de seus resultados, atuando como uma bússola para auxiliar os gestores na tomada de decisão frente às oportunidades e ameaças externas e aos pontos fortes e fracos internos. Saber analisar um relatório é essencial para o sucesso da gestão, e por isso devemos tomar cuidado com a coleta dos dados que serão utilizados para a geração das informações. Você está convidado a iniciar nossa leitura.

Seção 1 | Indicadores internos

Nesta seção iremos analisar quais indicadores internos devemos trabalhar a fim de obter os melhores resultados para a organização. Serão observados os indicadores de eficiência gerencial e os indicadores financeiros, comerciais, mercadológicos e produtivos. Você irá aprender quais indicadores podemos aplicar internamente para observar se as metas e objetivos estão sendo cumpridos pelos departamentos envolvidos nos processos.

Seção 2 | Indicadores externos

Nesta seção iremos analisar quais são os indicadores externos que podem influenciar as decisões que os gestores assumem, bem como quais são seus impactos nas organizações. Serão abordadas as vertentes econômicas, políticas e tecnológicas. Apresentaremos alguns sites que monitoram todos os índices financeiros e econômicos.

Seção 3 | Ferramentas de análise de indicadores

Nesta seção abordaremos as ferramentas (instrumentos) que serão úteis para a apuração dos indicadores (índices) das atividades executadas, bem como a movimentação financeira e contábil. Iremos observar a importância dos sistemas de informação para auxiliar no controle desses processos e na tomada de decisão. Serão apresentadas fórmulas importantes que devemos conhecer para exercermos nossas atividades de gestão empresarial. Os indicadores são ótimos instrumentos para sabermos se o que foi proposto no planejamento estratégico está sendo alcançado.

Seção 4 | Relatórios de análise de indicadores

Nesta seção você irá observar quais relatórios gerenciais podemos gerar por meio dos indicadores apurados, observando a importância de uma análise acurada de todas as informações neles incluídas. Iremos observar que os relatórios são instrumentos que nos auxiliam na visualização da projeção e da realidade da organização.

Introdução à unidade

O mundo corporativo, além de estar cada vez mais concorrido, precisa estar atento a todos os cenários (econômicos, financeiros, internacional, demanda etc.) que compõem a formação do resultado das atividades organizacionais. Não há como gerenciar uma organização sem medi-la. O controle das atividades é essencial para que possamos observar se o caminho traçado está sendo cumprido dentro dos prazos e orçamentos disponíveis. As necessidades de mudanças surgem de acordo com as alterações do cenário mercadológico e o comportamento de consumidores, fornecedores, governo etc. Estar atento aos dados e informações que são gerados, todos os dias, colabora para a definição de estratégias e novos rumos a serem tomados. No local em que você ou algum conhecido seu trabalha, você já deve ter observado alterações nas formas de executar e controlar uma atividade, ou até mesmo a extinção de um processo que caiu em desuso em razão das inovações das pesquisas e tecnologias. Sem os devidos controles, as organizações ficam à mercê do desconhecido e à espera dos resultados finais para apurar se obteve ou não sucesso em suas atividades. Efetuar uma gestão por meio da utilização de indicadores não quer dizer que a empresa deve ficar engessada, mas sim que, pelo contrário, ela se tornará ainda mais flexível em suas escolhas, uma vez que existe um instrumento que a auxilia na tomada de decisões e escolhas. Vale ressaltar a importância da forma correta dos dados, pois as informações geradas por esses instrumentos são fruto das coletas de dados realizadas em cada departamento (setor). Assim, você está convidado a se aprofundar no estudo dos indicadores que iremos apresentar, bem como complementar suas leituras por meio das indicações de artigos disponíveis no mundo virtual.

Faça uma boa leitura e tenha um bom estudo!

Para saber mais

Para saber mais sobre a importância da utilização e análise dos indicadores, acesse o link indicado a seguir, que apresenta a seguinte dissertação: *Análise dos Indicadores de Desempenho das Metas da Administração Corporativa: um estudo de caso*. Disponível em: <<https://goo.gl/M3dK7X>>. Acesso em: 20 mar. 2016.

Seção 1

Indicadores internos

As organizações necessitam sempre estar atualizando seus processos para obterem os melhores resultados, seja na forma de recrutar ou selecionar os colaboradores, seja na hora de escolher um fornecedor ou parceiro de atuação para disponibilização de sua marca ou produto. Mas como nenhum gestor tem o poder da leitura ou visão através “de uma bola de cristal”, existe a necessidade de efetuarmos controles para apurarmos os efeitos de nossas escolhas. Assim, os indicadores são um excelente instrumento para observarmos metas, objetivos e resultados do trabalho empregado. Nesta seção iremos observar a importância dos indicadores de eficiência gerencial. Você está convidado a participar desses descobrimentos que irão enaltecer seu desempenho como gestor.

1.1 Indicadores de eficiência gerencial

De acordo com Deming (1990), “não se gerencia o que não se mede, não se mede o que não se define, não se define o que não se entende, não há sucesso no que não se gerencia”. Um pressuposto essencial para o sucesso organizacional está relacionado com a utilização dos indicadores de desempenho institucional. A necessidade de um “painel de instrumentos” justifica-se pela sua efetividade em dar todo o respaldo necessário aos gestores em suas tomadas de decisões. Cabe a cada organização e gestão saber quais são os controles necessários a serem realizados para obtenção dos resultados almejados. Contudo, não podemos engessar os processos sob a luz dos indicadores estabelecidos, uma vez que o mundo é uma constante evolução e, às vezes, novas medidas e definições se fazem necessárias para que os resultados possam continuar a ser alcançados. Um exemplo muito simples, mas que auxilia bastante na redução dos custos, é o corte do desperdício, não somente em relação aos bens materiais empregados na produção de algo, mas também se referindo à mão de obra alocada para as atividades. O retrabalho, além de atrasar

processos futuros, eleva os custos em razão das horas extras, do aumento de quadro, do estresse, entre outros.

Para que possamos então identificar quais indicadores deveremos analisar e administrar, existe a necessidade de, por meio do diálogo entre todos os envolvidos na oferta do produto e/ou prestação de serviços, estabelecermos quais são os pontos que deverão ser observados e controlados para que as metas e os objetivos possam ser alcançados. Dessa forma, esses indicadores devem estar atrelados aos processos de melhoria da organização, na qual todos os envolvidos devem ter a consciência da necessidade de utilizá-los. Vale lembrar que os indicadores são desenvolvidos a partir do levantamento das ações necessárias para alcançar os objetivos da organização. De acordo com Oliveira (2013, p. 149), “o objetivo é o alvo ou ponto quantificado, com prazo de realização e responsável estabelecidos, que se pretende alcançar através de esforço extra”. E sobre os objetivos, Oliveira (2013) apresenta-nos dois tipos básicos de valor: o instrumental e o estilístico. O primeiro nos permite a coleta ou retenção de algo de valor, que possa ser facilmente mensurado (por exemplo, analisar os volumes que a linha de produção vem disponibilizando mensalmente e se os objetivos estão sendo alcançados). O estilístico, por sua vez, é subjetivo e reflete sobre o estilo de administração adotado pela organização. Assim, afirma Oliveira (2013, p. 150):

Antes do executivo passar à determinação dos desafios – quantificados e com responsáveis e prazos de realização –, deve verificar se os objetivos: estão claros e perfeitamente divulgados, entendidos e aceitos; são específicos, mensuráveis, realísticos e desafiadores (no caso de se trabalhar com objetivos quantificados e com prazos para realização); apresentam as suas inter-relações de forma esquematizada; estão adequadamente correlacionados a fatores internos – controláveis – e externos – não controláveis – da empresa; [e verificar] se o sistema de controle e avaliação estabelecido está adequado e as prioridades estão estabelecidas.

Podemos observar que a definição dos objetivos empresariais é essencial para definirmos quais indicadores deveremos utilizar na execução e controle das atividades. Vale ressaltar que esses

objetivos não são estabelecidos de fato pela organização, pois esta é uma pessoa jurídica, mas sim por seus responsáveis, pelas pessoas que estão no comando da direção organizacional (OLIVEIRA, 2013). Chiavenato (2012, p. 183) afirma que “são as pessoas que fazem o negócio. Tanto aquelas que empreendem, aquelas que trabalham no negócio, como as que compram seus produtos ou serviços”. Logo, o diagnóstico estratégico da organização deve começar pela parte mais simples: os recursos organizacionais.

Figura 4.1 | Eficiência



Fonte: <<http://mundorh.com/blog/2015/08/24/principio-da-eficiencia/>>. Acesso em: 25 mar. 2016.

Podemos observar a organização como um sistema que realiza suas operações por meio de um conjunto de atividade inter-relacionadas, que empregam recursos para produzir bens e serviços, mediante processos estabelecidos. Tais processos necessitam de ferramentas básicas para o gerenciamento do sistema organizacional: os indicadores. O indicador é definido com um valor realizado ao longo do tempo que permite obter informações sobre características, atributos e resultados. Nogueira (2012) nos apresenta os principais indicadores do desempenho de processos, que são os estratégicos, de produtividade (eficiência), de qualidade (eficácia), de efetividade (impacto) e de capacidade:

- Indicadores estratégicos informam o “quanto” a organização está no caminho certo, de acordo com as estratégias estabelecidas e seus objetivos.
- Indicadores de produtividade (eficiência) medem os recursos consumidos em relação às saídas dos processos de serviços/produtos.
- Indicadores de qualidade (eficácia) concentram-se nas medidas de satisfação dos clientes e nas características dos serviços/produtos.

- Indicadores de efetividade (impacto) concentram-se em fazer a coisa certa da maneira certa. Focam as consequências dos serviços/ produtos.
- Indicadores de capacidade mensuram a capacidade de resposta de um processo por meio da relação entre as saídas produzidas por unidade de tempo.

Newton (2011, p. 140) nos apresenta que “para executar bem seu trabalho, um gestor precisa entender o que está gerenciando, ter um mecanismo de fornecimento de informações para entender quando a ação de gestão é exigida e, por fim, implementar a ação quando a informação lhe disse que isso é necessário”. Essas informações são provenientes da gestão estratégica, que constrói e apresenta os valores, a missão, a visão e os objetivos da organização, bem como da gestão operacional que está envolvida com os processos executados. Vale ressaltar que existe uma necessidade de integração entre os indicadores estratégicos e operacionais. Todos os envolvidos necessitam conhecer as estratégias que a organização deseja adotar para que os processos possam ser condizentes com as necessidades e recursos disponíveis. Cabe então a seus líderes e gestores saber o que medir e como medir, bem como quais dimensões analisar, de acordo com seu produto final de saída. Newton (2011, p. 141) cita que “o grau de dificuldade na gestão de um projeto está intimamente relacionado ao modo como você preparou os alicerces (em relação a expectativas, escopo, plano e recursos)”. Então, a fim de observar a eficiência gerencial, poderemos utilizar a **Análise SWOT** (*Strengths, Weakness, Opportunities e Threats*), por meio da qual iremos avaliar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da organização (BATEMAN; SNELL, 2007). Essa visão irá nos auxiliar a efetuar a gestão dos indicadores, uma vez que estaremos observando, simultaneamente, o ambiente externo e o interno, bem como os impactos que o ambiente externo pode causar sobre a empresa e a contribuição e efeitos das atividades internas sobre o ambiente externo (*stakeholders*¹). No processo da análise interna, iremos observar os indicadores que nos apresentam os pontos fortes e

¹*Stakeholder* – é uma pessoa ou grupo que possui participação, investimento ou ações e que possui interesse em uma determinada empresa ou negócio. A companhia é vista como uma organização social que deve gerar algum tipo de benefício aos parceiros do negócio ou às partes interessadas, ou seja, aos próprios *stakeholders*. Ele também é conhecido como um modelo da responsabilidade social, visto que objetiva o equilíbrio da sociedade a que pertence (possui valor social e retributivo). Fonte: <<http://www.portal-administracao.com/2014/07/stakeholders-significado-classificacao.html>>. Acesso em: 27 abr. 2016.

fracos da companhia, como custos de produção, mão de obra, índice de eficiência na distribuição, volume de devoluções, perdas e avarias, tecnologia aplicada etc. Já no processo da análise externa, iremos observar as oportunidades e ameaças, como o impacto do negócio junto aos clientes, concorrentes, questões legais, dimensão territorial de atendimento, fornecedores e parceiros, campanhas publicitárias etc. Afirmam Bateman e Snell (2007, p. 135):



A estratégia formulada pelos administradores será baseada na análise SWOT para aproveitar as oportunidades disponíveis, capitalizando as forças da organização, neutralizando suas fraquezas e combatendo as ameaças potenciais. Seguindo ainda o raciocínio, o plano de marketing de lançamento de um novo produto deve incluir uma referência aos produtos já existentes na empresa, o plano de produção pode ser destinado a um aumento da capacidade e a estratégia de preços pode visar tornar o mercado menos atraente para os concorrentes. Em suma, a formulação da estratégia vai da análise à elaboração de um curso coerente da ação. A estratégia corporativa, de negócios e funcional da organização começa a tomar forma.

Assim, vale lembrar que o bom gestor deve conhecer a empresa como um “todo”, e não em fatias. Taylor, em seus apontamentos dos três males que identificou nas organizações quando desenvolveu sua pesquisa, nos apresentou um ponto muito importante para o fracasso dos negócios: a falta de conhecimento da alta gestão sobre os processos realizados na organização (CHIAVENATO, 2014). Saber usar as ferramentas corretas é a melhor forma de apurar indicadores precisos. Coletar os dados de forma acurada e concisa ajudará na construção de informações sólidas para depois, por meio das análises, serem tomadas as melhores decisões possíveis. Em um mercado que vive em constantes transformações, ficar atento aos dados e informações é essencial para o sucesso profissional e da organização. Todas as organizações têm objetivos: lucratividade, produtividade, satisfação dos clientes, busca por inovações etc. Para tanto, faz-se necessário estabelecer os padrões esperados para que os controles dos indicadores possam ser eficientes (BATEMAN; SNELL, 2007). É por intermédio dos controles e observando os resultados obtidos que poderemos tomar as medidas corretivas significativas quando for necessário.

Para saber mais

Sobre a análise SWOT, realize a leitura do seguinte artigo: *Um método para identificação e priorização de oportunidades/ameaças e pontos fortes/fracos no planejamento estratégico, utilizando uma metodologia MCDA-CONSTRUTIVISTA*. Acesse o link e faça uma boa leitura. Disponível em: <<http://www.din.uem.br/~ademir/sbpo/sbpo2003/pdf/arq0135.pdf>>. Acesso em: 30 mar. 2016.



Questão para reflexão

Existem ainda organizações que tomam decisões sem efetuar os devidos levantamentos de dados internos e externos, agindo impulsivamente pelo calor do momento? Você já trabalhou em uma organização assim? Qual é o impacto que isso pode causar para os stakeholders? Reflita sobre a importância de um bom planejamento e análise dos cenários para o sucesso empresarial.

1.2 Indicadores financeiros

Todas as organizações, mediante o estabelecimento de metas, objetivos, visão e missão, buscam alcançar, da melhor forma possível, seus resultados. Um deles, que interessa a todos os envolvidos nos processos que estão relacionados com a produção de bens/serviços, é de ordem financeira. Empresas de capital aberto ficam de “olhos antenados” na Bolsa de Valores, no Mercado Cambial e nas medidas econômicas dos Governos simplesmente para saberem quais são as melhores decisões a tomar quando os indicadores externos gerarem algum tipo de interferência no resultado interno. Empresas de capital fechado, por sua vez, observam a política econômica e financeira, a atuação dos concorrentes, os planos e prazos de pagamento dos fornecedores e o índice de inadimplência para, posteriormente, adotarem medidas que não venham a afetar negativamente seus resultados. Assim, os administradores necessitam de instrumentos para observar o desempenho e desenvolvimento das contas empresariais. Temos então a necessidade de aplicar no cotidiano empresarial o uso dos indicadores financeiros, que são os mais variáveis possíveis. Noções de finanças e contabilidade são essenciais para a análise e devidas observações dos dados necessários para a apuração das informações e resultados.

Faz-se necessário realizar o controle orçamentário, que reúne os controles preliminar, simultâneo e por *feedback*. O controle orçamentário refere-se ao processo de identificação do que vem sendo efetuado e à comparação dos resultados com os dados correspondentes, visando analisar as realizações e corrigir as divergências (BATEMAN; SNELL, 2007). Existem vários tipos de orçamentos, sendo que os mais comuns são:

- Orçamento de Vendas – mês, área de vendas e produtos.
- Orçamento de Produção – capacidade das máquinas para disponibilização física do produto.
- Orçamento de Custos – em que há incidências de custos sem geração de receita (exemplo: RH). Os custos podem ser Fixos e Variáveis.
- Orçamento de Fluxo de Caixa – receitas e despesas da empresa. Deve ser elaborado depois de todos os outros orçamentos.
- Orçamento de Capital – custo de ativos fixos e investimentos na organização.
- Orçamento Principal – todas as principais atividades do negócio.

Podemos também aplicar nas organizações o custeio baseado em atividades. Este custeio é conhecido como Método ABC, por meio do qual as organizações são consideradas como um conjunto de pessoas executando atividades muito diferentes, porém relacionadas, com o objetivo de satisfazer as necessidades dos clientes e dos acionistas (BATEMAN; SNELL, 2007). A determinação do custeio baseado em atividades pode destacar o excesso de gastos. Um exemplo que podemos citar é o custo que uma concessionária tem, mensalmente, com o quadro de funcionários. Podemos analisar o custo da parte administrativa e o quanto ele representa para o funcionamento durante um mês; observar a equipe de vendedores de carros 0 Km e carros seminovos, analisando o fluxo de vendas e movimentação de veículos; e acurar o retorno dos carros 0 Km para efetuarem a manutenção na oficina, vislumbrando assim quanto representa o custo desse departamento mensalmente e, ao mesmo tempo, o retorno que ele gera para a concessionária. Por meio do rateio você observará os

percentuais que cada departamento acarreta mensalmente no custo total da empresa. Observe o exemplo a seguir do rateio de custos com o quadro de funcionários:

Tabela 4.1 | Custeio baseado em atividades

<i>Concessionária Alves Car Ltda.</i>		
<i>Custo Mensal RH</i>	<i>R\$ 250.000,00</i>	<i>100%</i>
Departamento administrativo	R\$ 42.900,00	17,16%
Vendas 0 Km	R\$ 74.400,00	29,76%
Vendas seminovos	R\$ 35.200,00	14,08%
Oficina	R\$ 97.500,00	39,00%

Fonte: O autor.

Na Tabela 4.1 estamos observando somente o custo gerado mensalmente pelos colaboradores que atuam diretamente na concessionária. Precisamos lembrar que os custos são compostos pelos valores fixos (salários, encargos e benefícios) e variáveis (comissões e premiações). Quando essa análise estiver sendo feita, existe a necessidade de apurar a fonte dos dados para não incorrer no erro de computar o custo mensal como fixo, uma vez que, no exemplo dado, encontramos a proposição dos custos variáveis.

Outros instrumentos que as organizações utilizam para apurar seus resultados financeiros são: o balanço patrimonial, o demonstrativo do resultado do exercício e os índices financeiros (MARION, 2004). O balanço patrimonial mostra o quadro financeiro de uma companhia em dado momento. Esse demonstrativo compreende três itens:

- a) **Ativos:** correspondem ao valor do conjunto dos vários itens que a organização possui.
- b) **Passivos:** somatório de todas as obrigações da organização junto a seus credores.
- c) **Patrimônio líquido dos acionistas:** valor incorrido nos proprietários da organização.

A estrutura de um balanço patrimonial é apresentada da seguinte forma, conforme o Conselho Regional de Contabilidade:

Quadro 4.1: Modelo de um balanço patrimonial

ATIVO CIRCULANTE Disponibilidade Duplicatas a receber (-) Duplicatas descontadas Contas a receber Estoques Outros créditos Despesas do exercício seguinte NÃO CIRCULANTE <i>Realizável a longo prazo</i> Valores a receber <i>Investimentos</i> Participação em outras empresas Outros investimentos <i>Imobilizado</i> Bens em operação Imobilizado em andamento (-) Depreciação acumulada <i>Intangível</i> Direito autoral Fundo de comércio Software (-) Amortização acumulada	PASSIVO CIRCULANTE Empréstimos e financiamentos bancários Fornecedores nacionais Fornecedores estrangeiros Obrigações trabalhistas Obrigações tributárias Outras obrigações NÃO CIRCULANTE Financiamentos Obrigações PATRIMÔNIO LÍQUIDO Capital social Reservas de capital Ajustes de avaliação patrimonial Reservas de lucros Ações em tesouraria Prejuízos acumulados
---	---

Fonte: <http://www.crcmt.org.br/site/novo/model_balanc/balanco.html>. Acesso em: 31 mar. 2016.

Com esse instrumento podemos observar todas as contas da empresa analisada, suas receitas e obrigações de curto e longo prazo, auxiliando no processo de tomada de decisão quanto à busca de capitais de terceiros, quando necessário, ou disponibilização para venda de imobilizados que estejam sem utilização. Um resumo dos itens do balanço patrimonial ao longo do tempo revela importantes tendências e fornece aos gestores uma perspectiva nítida sobre o funcionamento geral da organização e as áreas nas quais ajustes deverão ser efetuados. De acordo com Marion (2004, p. 52) “o balanço patrimonial é o mais importante relatório gerado pela contabilidade. Por meio dele pode-se identificar a saúde financeira e econômica da empresa no fim do ano ou em qualquer data prefixada”.

Para saber mais

Acesse o link a seguir para aprofundar sua leitura sobre este importante indicador financeiro, o Balanço Patrimonial. Saiba que não são apenas os contadores que necessitam compreender sua construção e resultados, visto que essa ferramenta é uma grande aliada dos gestores inovadores e cautelosos. Faça uma boa leitura. Disponível em: <<http://www.socontabilidade.com.br/conteudo/BP.php>>. Acesso em: 31 mar. 2016.

Outro importante indicador é o Demonstrativo do Resultado do Exercício (DRE). Este é um instrumento financeiro detalhado que nos mostra as receitas e despesas oriundas das operações que a organização realiza. De acordo com Marion (2004, p. 91) “a demonstração do resultado do exercício é um resumo ordenado das receitas e despesas da empresa em determinado período, normalmente de 12 meses”. A DRE irá observar os lucros e perdas, sendo este controle mais comumente utilizado para toda a organização. Em organizações descentralizadas, pode ser utilizado individualmente por gestores de departamentos que geram receitas e despesas. A DRE completa, exigida por lei, fornece maiores detalhes para a tomada de decisão: grupos de despesas, vários tipos de lucro, destaque dos impostos etc. (MARION, 2004). A partir desses demonstrativos preliminares, um gestor pode identificar os setores problemáticos e corrigi-los (BATEMAN; SNELL, 2007). Veja um modelo, extraído do Portal da Contabilidade, da Demonstração do Resultado do Exercício:

Quadro 4.2 - Modelo da demonstração do resultado do exercício

RECEITA OPERACIONAL BRUTA	(-) Receitas Financeiras
Vendas de Produtos	Variações Monetárias e Cambiais Passivas
Vendas de Mercadorias	(-) Variações Monetárias e Cambiais Ativas
Prestação de Serviços	
(-) DEDUÇÕES DA RECEITA BRUTA	OUTRAS RECEITAS E DESPESAS
Devoluções de Vendas	Resultado da Equivalência Patrimonial
Abatimentos	Venda de Bens e Direitos do Ativo Não Circulante
Impostos e Contribuições Incidentes sobre Vendas	(-) Custo da Venda de Bens e Direitos do Ativo Não Circulante
= RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	
(-) CUSTOS DAS VENDAS	= RESULTADO OPERACIONAL ANTES DO
Custo dos Produtos Vendidos	IMPOSTO DE RENDA E DA CONTRIBUIÇÃO
Custo das Mercadorias	SOCIAL E SOBRE O LUCRO
Custo dos Serviços Prestados	(-) Provisão para Imposto de Renda e Con-
= RESULTADO OPERACIONAL BRUTO	tribuição Social sobre o Lucro
(-) DESPESAS OPERACIONAIS	= LUCRO LÍQUIDO ANTES DAS PARTICI-
Despesas com Vendas	PAÇÕES
Despesas Administrativas	(-) Debêntures, Empregados, Participações de
(-) DESPESAS FINANCEIRAS LÍQUIDAS	Administradores, Partes Beneficiárias, Fundos
Despesas Financeiras	de Assistência e Previdência para Empregados
	(=) RESULTADO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO

Fonte: <<http://www.portaldecontabilidade.com.br/guia/demonstracaodoresultado.htm>>. Acesso em: 26 abr. 2016.

Este instrumento é ideal para a realização de análises diárias, de acordo com os lançamentos que vão sendo efetuados no sistema que a empresa utiliza. Os comparativos diários, semanais, mensais e anuais são uma excelente janela para a análise das receitas e despesas, bem como a observação do resultado final. A estrutura da DRE deverá estar de acordo com a atividade-fim da empresa e suas necessidades

para ofertar seu produto/serviço. Para micro ou pequenas empresas ela se torna simples e eficiente. O primordial é que a DRE evidencie o total de despesa deduzido da receita, apurando-se assim o lucro final (MARION, 2004).

Para saber mais

Sempre é bom realizarmos uma leitura complementar para sanarmos nossas dúvidas quando estudamos um conteúdo ou, simplesmente, para retomarmos uma linha de raciocínio. Realize então a leitura do artigo *Como saber o lucro com a demonstração do resultado do exercício em 8 simples passos sem erro*. Disponível em: <<http://euadministrador.com/como-saber-o-lucro-com-a-demonstracao-do-resultado-do-exercicio-em-8-simples-passos-sem-erro/>>. Acesso em: 30 mar. 2016.

Por fim, o terceiro instrumento de análises financeiras consiste em seus índices. Para um tratamento eficaz na análise do desempenho geral da organização, é necessária a utilização dos índices financeiros. Estes índices auxiliam na identificação de possíveis forças e fraquezas nas operações das organizações. Os índices fundamentais são calculados a partir de itens selecionados na DRE e no Balanço Patrimonial, justificando assim a necessidade da compreensão desses instrumentos para a realização da apuração dos índices financeiros (BATEMAN; SNELL, 2007).

Os índices financeiros podem ser divididos em quatro categorias básicas: liquidez, atividade, endividamento e lucratividade. Os índices de liquidez mensuram a capacidade de uma organização atender a suas obrigações a curto prazo na data do vencimento, sendo este dividido em três categorias: capital circulante líquido, liquidez corrente e liquidez seca; os índices de atividade mensuram a velocidade com que várias contas são convertidas em vendas ou caixa, e neles serão observados o giro de estoque da empresa (se houver estoque), o período médio de cobrança, o período médio de pagamento e o giro do ativo total; os índices de endividamento indicam o montante de recursos de terceiros sendo utilizado com o intuito de gerar lucros, e aqui serão observados o endividamento geral e o índice de cobertura de juros; e o último índice é da lucratividade, em que será analisado o lucro e/ou prejuízo depois da execução de todos os processos que estão envolvidos na disponibilização de um

produto ou serviço. Será observada a demonstração da composição percentual do resultado, fazendo uma comparação da DRE, por meio dos resultados anuais, com a margem bruta sobre as vendas, a margem operacional, a margem líquida, a taxa de retorno sobre o ativo total (ROA) e a taxa de retorno sobre o patrimônio líquido (ROE) (GITMAN, 2001). Na Seção 3 iremos apresentar as metodologias para apurarmos os indicadores e índices financeiros.

Para saber mais

Para enaltecer a importância da utilização dos indicadores financeiros, realize a leitura da matéria *A importância da gestão financeira*. Disponível em: <<http://www.ecrconsultoria.com.br/biblioteca/artigos/gestao-financeira/a-importancia-da-gestao-financeira>>. Acesso em: 31 mar. 2016.

1.3 Indicadores produtivos

Toda empresa existe para produzir algo, mas infelizmente, ainda hoje, poucas organizações adotam a medição e o controle dos indicadores de desempenho produtivo. Alguns empresários e gestores acreditam que o controle da cadeia de suprimentos de suas empresas pode ser feito sem análises ou medições (NOGUEIRA, 2012). É por meio do processo de produção que os produtos são fabricados e os serviços são prestados. Em uma indústria, a produção fabrica os produtos ou mercadorias. Em empresas prestadoras de serviços, a produção encarrega-se da prestação de serviços de usuários. A produção representa a parte mais íntima da empresa (CHIAVENATO, 2012). Saber o quanto, como e quando produzir é essencial para evitarmos desperdícios na linha de produção, excesso de estoques e retrabalho em determinados processos. A produtividade é uma relação entre os esforços empregados *versus* os produtos e serviços gerados. A produtividade dos colaboradores é essencial para o atendimento das metas estabelecidas, e para que esta produtividade possa ser alcançada ou tenha aumento em seus resultados, faz-se necessário adotar algumas táticas:

- Treinamento: investimento aplicado aos cursos de melhoria e aprendizagem.

O treinamento deve ser maior nos períodos em que a empresa estiver contratando novos colaboradores.

- Aumento da motivação: provocada por fatores monetários ou não.

Essa produção/homem indica a quantidade média de produtos fabricados por empregado do setor produtivo da organização. Os indicadores de produtividade têm sua importância por permitirem uma avaliação precisa do esforço empregado para gerar os produtos e serviços. Além disso, deve caminhar junto à Qualidade, gerando assim um equilíbrio necessário ao desempenho global da organização. Para observarmos a produtividade, podemos aplicar duas fórmulas simples de serem calculadas, mas que dependem de dados precisos:

Produtividade = (Total Produzido) / (Recursos Utilizados ou Disponíveis).

Para obter melhor desempenho, é necessário mudar o modo de enxergar a organização, visualizando-a como um processo, ou seja, percebendo como cada atividade é realizada, e não apenas as funções. Para a escolha dos indicadores, é importante que a cultura organizacional se encarregue de informar os colaboradores sobre sua relevância, garantindo que todos os envolvidos entendam o que são e qual é a importância dos indicadores de desempenho (*Key Performance Indicators – KPIs*) (NOGUEIRA, 2012). Devemos apurar a eficiência do setor produtivo para observarmos se estamos caminhando na direção estabelecida no planejamento estratégico e se iremos colaborar para o alcance das metas e objetivos. Essa eficiência é a relação entre o índice de produtividade obtido e o índice considerado como padrão, ou seja, o que o departamento estabeleceu como meta aceitável e geradora de resultados positivos. O cálculo para essa eficiência é efetuado da seguinte maneira:

Eficiência = ((Recursos Previstos) / (Recursos Utilizados)) x 100.

Outro fator que interfere na eficiência da produtividade é o *layout* da organização. É preciso considerar como são dispostos a área de produção, as máquinas, o local de armazenagem e estocagem, a pausa para *setup* das linhas de produção, a iluminação, a climatização etc. Antes de instalar definitivamente as máquinas, os equipamentos

e os locais de trabalho, convém elaborar ou simular um *layout* para analisar o arranjo físico (CHIAVENATO, 2012). Após essas verificações, poderemos observar e estudar a capacidade instalada e a capacidade de produção. A capacidade instalada representa todo o potencial que a organização possui para produzir produtos/serviços com seus equipamentos, instalações e máquinas. Ela representa a capacidade máxima que a empresa pode atingir com a plena utilização de todos os seus recursos. Já a capacidade de produção representa a produção possível com a capacidade instalada, mais os recursos materiais, humanos e financeiros. Não podemos esquecer que a capacidade instalada é estática (BERTAGLIA, 2009). Quanto ao controle da capacidade de produção, podemos utilizar as medidas de tempo, quantidade de produtos/serviços ou unidades monetárias. Cada organização escolhe a unidade de medida mais adequada às suas características. Para tanto, existe a necessidade de realizarmos um plano de produção, no qual deverá ser detalhada a programação da produção. Programar a produção é determinar quando deverão ser realizadas as atividades e as operações de produção e o quanto deverá ser produzido (CHIAVENATO, 2012). Nas atividades produtivas, devemos avaliar também os processos que envolvem a armazenagem e a estocagem, uma vez que eles geram impactos nos resultados que podem ser obtidos pelo setor de produção. Os cuidados com recebimento, armazenagem, estocagem e distribuição são necessários para não elevar os custos logísticos e produtivos (NOGUEIRA, 2012). Na Seção 3 iremos observar quais são os indicadores que devemos analisar para poder gerir da melhor forma todas as atividades e, assim, elevar os resultados positivos.

Para saber mais

Para que você possa compreender a importância dos indicadores produtivos, realize a leitura do artigo da IMAM (Instituto de Movimentação e Armazenagem de Mercadorias) intitulado *Indicadores de produtividade e qualidade*. Disponível em: <<http://www.imam.com.br/logistica/noticias/tecnologia-da-informacao/1788-indicadores-de-qualidade-e-produtividade>>. Acesso em: 01 abr. 2016.

1.4 Indicadores mercadológicos

De nada adianta saber apenas fabricar um bom produto ou

prestar um bom serviço. É preciso também saber disponibilizá-lo no mercado e conseguir conquistar as pessoas para comprá-los. O marketing constitui o principal elo entre as organizações e os clientes (CHIAVENATO, 2012). Ter os melhores equipamentos, infraestrutura, sistema de informação e colaboradores não surtirá efeito positivo se a forma como atendermos nossos clientes for ineficaz. Observar o mercado e seu comportamento se faz necessário para compreendermos o que os clientes esperam de nossas organizações, marcas e produtos, bem como a forma que nossos concorrentes se posicionam frente à competitividade cada vez mais acirrada. De acordo com Kotler (2012), para alcançarmos tal objetivo é necessário adotar o composto mercadológico que envolve os seguintes componentes:

- **Produto/serviço:** desenvolvimento e adequação às necessidades dos clientes.
- **Marca:** identificação e caracterização do produto.
- **Embalagem:** desenvolvimento e adequação de acordo com as necessidades do mercado e logística.
- **Preço:** formalização do preço de acordo com o mercado.
- **Pesquisa de mercado:** conhecimento dos clientes e concorrentes.
- **Propaganda:** campanhas de divulgação.
- **Venda:** comercialização do produto.
- **Promoção:** eventos promocionais.
- **Distribuição:** colocação dos produtos nos pontos de venda (PDV).
- **Merchandising:** apresentação do produto no PDV.
- **Atendimento ao cliente:** realização do pós-venda.

Para realizarmos nosso planejamento mercadológico, necessitamos analisar o ambiente em que estamos inseridos. É fundamental que o plano de marketing esteja embasado em dados concretos e seguros, a fim de minimizar os riscos financeiros

e dispêndios desnecessários na linha de criação e produção (RODRIGUES, 2015). É necessário que realizemos uma Pesquisa de Mercado, ou seja, devemos identificar, coletar e analisar as informações presentes no mercado. A pesquisa é realizada para melhorar as tomadas de decisão relacionadas à identificação e à solução de problemas, ou para aproveitar as oportunidades de marketing. Os objetivos da pesquisa de mercado necessitam ser especificados com clareza, conforme afirma Mattar (1994, p. 63):

A definição do objetivo da pesquisa deve estar perfeitamente amarrada à solução do problema de pesquisa, e a ele deve estar restrita. Além disso, devem ser levados em consideração no seu estabelecimento: tempo disponível, recursos disponíveis, acessibilidade aos detentores dos dados e disponibilidade de meios de captação dos dados.

O valor de uma pesquisa de mercado está em sua objetividade. Ela deve ser conduzida com imparcialidade, livre da influência de tendências pessoais e políticas. Também com a pesquisa podemos analisar as variáveis de marketing controláveis, sendo elas: o produto, o preço, a promoção e a distribuição. Quanto à classificação dos tipos de pesquisa, de acordo com Rodrigues (2015), podemos dividi-la em quatro grandes grupos:

- Pesquisa de oportunidade de vendas – fornece parâmetros sobre oportunidades existentes no mercado.
- Pesquisa de organização de vendas – integra todos os estudos que visam avaliar a eficiência das ações do composto mercadológico.
- Pesquisa de identificação do problema – relacionada às características do mercado. Busca compreender o impacto das variáveis envolvidas no problema gerencial.
- Pesquisa de solução do problema – relacionada à linha de ações a serem tomadas para resolver um determinado problema.

E por que devemos realizar a pesquisa de marketing? Atender às necessidades dos clientes deve sempre ser nossa primeira justificativa. Para tanto, necessitamos conhecer clientes, concorrentes e tendências de mercado.

1.5 Indicadores comerciais

A venda pessoal pode ser a maior despesa operacional de uma organização e, frequentemente, é a maior despesa de marketing (CHURCHILL; PETER, 2007). Muitas organizações têm reconhecido o valor da venda pessoal. Nos mercados globais, os vendedores devem compreender a língua e as diferenças culturais dos clientes, e ao interagir com eles, os vendedores também obtêm informações sobre os concorrentes (produtos, políticas de preço, logística etc.). Muitas vezes, os vendedores formulam suas próprias estratégias de venda, o que requer conhecimento sobre seus pontos fortes e fracos e sobre a abordagem que os clientes são mais propensos a valorizar (CHURCHILL; PETER, 2007).

Quando abordamos a venda pessoal, envolvemos uma estrutura que pode ser dividida de duas maneiras (MEGIDO; SZULCSEWSKI, 2007):

- Direta: o vendedor mantém vínculo empregatício com a empresa, independentemente de ser fabricante ou canal de distribuição.
- Indireta: a empresa utiliza-se de representantes comerciais, agentes, corretores etc. sem manter vínculo empregatício com eles.

O desenvolvimento de relações de longo prazo beneficia mutuamente vendedores e clientes. Cabe então à área comercial elaborar o plano de vendas, que é o roteiro necessário para uma organização estruturar suas atividades. Esse plano deve contemplar os seguintes questionamentos:

- O que vender?
- A quem vender?
- Como vender?
- Quanto vender?
- Quando vender?
- Por quanto vender?

- Quem venderá?
- Qual será a rentabilidade dessa venda?
- Quanto custará o esforço de vendas?

De acordo com Megido e Szulcsewski (2007, p. 32-33), as informações que servem de base para realizar um plano de vendas são:

Tabela 4.2 - Informações para realizar um plano de vendas

1. Dos clientes	2. Da empresa	3. Dos fornecedores	4. Concorrentes
Quantos são?	Reputação no mercado	Cumprimento dos prazos de entrega	Diferenciais competitivos
Quais são os mais importantes?	Objetivos e metas claras	Manutenção da qualidade	Linhas de produtos
Localização	Flexibilidade de produção	Flexibilidade	Estratégia de comunicação
Posicionamento: lembrança do cliente	Relação com o meio ambiente	Capacidade administrativa	Canais de distribuição utilizados
Sensibilidade a fatores econômicos	Qualidade dos colaboradores	Capacidade financeira	Reputação no mercado
Taxa de recompra	Participação no mercado	Capacidade de produção e armazenamento	Localização
Capacidade de compra	Capacidade administrativa	Política de preços que realiza	Tendências de crescimento
Qual é a razão da perda de clientes?	Capacidade financeira	*	Políticas de preço
Qual é a razão da manutenção de clientes?	Capacidade tecnológica	*	Políticas de promoções
Como a concorrência consegue contatar os clientes?	Políticas de comunicação	*	*
Como são utilizados os canais de comunicação pelos clientes da empresa?	Políticas de promoção	*	*

Fonte: Megido e Szulcsewski (2007, p. 32-33)

Com esses indicadores poderemos estruturar nosso plano de vendas. Existe a necessidade de avaliar se esses questionamentos compreendem os cenários do mercado e definir as metas e objetivos. Não podemos deixar de analisar a equipe de vendas para apurarmos se o trabalho está sendo desenvolvido a contento. Em muitos casos,

o treinamento contínuo dos vendedores é parte integrante de sua supervisão.

Churchill e Peter (2007, p. 524) nos apresentam os critérios de desempenho utilizados na avaliação dos vendedores:

Tabela 4.3 - Critérios de desempenho na avaliação dos vendedores

Baseado nas vendas	Total das vendas Cumprimento da cota Vendas de novos produtos Total de lucros Número de pedidos Tamanho médio dos pedidos Número de pedidos cancelados
Baseado nas contas	Satisfação do cliente Número de contas ativas Número de contas novas Número de contas perdidas Número de contas vencidas e não pagas Número de contas potenciais
Baseado nas visitas	Número de visitas Número de visitas planejadas Número de visitas não planejadas
Baseado na utilização do tempo	Dias trabalhados Visitas por dia Tempo de venda comparado a tempo sem vender
Baseado nas despesas	Total Por tipo Como percentual das vendas Como percentual de cota
Baseado nas atividades extra vendas	E-mails e cartas endereçadas a clientes potenciais Chamadas telefônicas feitas a clientes potenciais Número de propostas formais desenvolvidas Montagem de <i>displays</i> de propaganda Número de reuniões realizadas com distribuidores/ revendedores Número de sessões de treinamento para distribuidores/ revendedores Número de visitas a clientes de distribuidores/revendedores Número de visitas de assistência Número de reclamações recebidas de clientes Número de contas vencidas e cobradas

Fonte: Churchill e Peter (2007, p. 524)

Vale lembrar que não basta somente monitorar e cobrar os resultados da equipe comercial. É necessário o reconhecimento do desempenho quando o trabalho for de excelência e as metas

e objetivos forem alcançados. Não podemos deixar de citar a importância do relatório de visitas, sendo este um instrumento para analisarmos como está ocorrendo o desenvolvimento das atividades da equipe de vendas.

Para saber mais

Você quer uma atuação diferente de sua equipe de vendas? Quer motivá-los a melhorar os resultados e o desempenho? Então leia a matéria: *8 indicadores de performance que todo vendedor deveria usar*. Disponível em: <<http://www.agendor.com.br/blog/8-indicadores-de-performance-que-todo-vendedor-deveria-usar/>>. Acesso em: 04 abr. 2016.

Atividades de aprendizagem

1. _____ informam o “quanto” a organização está no caminho certo, de acordo com as estratégias estabelecidas e seus objetivos. Assinale a alternativa que completa corretamente a lacuna:

- a) Indicadores estratégicos.
- b) Indicadores de produtividade.
- c) Indicadores de qualidade.
- d) Indicadores financeiros.
- e) Indicadores comerciais.

2. _____ é o mais importante relatório gerado pela contabilidade. Por meio dele é possível identificar a saúde financeira e econômica da empresa no fim do ano ou em qualquer data prefixada. Assinale a alternativa que completa corretamente a lacuna:

- a) DRE.
- b) Fluxo de caixa.
- c) Balanço patrimonial.
- d) Liquidez corrente.
- e) Margem de contribuição.

Seção 2

Indicadores externos

Nesta seção será apresentada a importância da análise dos indicadores externos e seus efeitos nas organizações, de acordo com o segmento de atuação. Serão apresentados alguns indicadores econômicos, políticos e tecnológicos, bem como a indicação de sites que informam em tempo real dados que podem vir a contribuir para a realização de atividades e tomada de decisão.

2.1 Indicadores econômicos

Todas as organizações realizam trocas, financeiras ou comerciais. A todo momento alguém está negociando algo. No mundo virtual, cada vez mais presente nas empresas, ofertar um produto do outro lado do mundo depende apenas de um “clique”. Mas será que para efetuar essa transação basta estar disposto a ofertar algo e ter alguém interessado na aquisição do produto? Você já realizou uma compra pelo *e-commerce*? Se sim, como foi sua experiência? Formas de pagamento, prazos de entrega, embalagem, política de troca e devolução: vários indicadores compõem o processo de uma negociação. Por sua vez, no ambiente externo estamos sujeitos a ações sobre as quais não temos controle. É comum nos dias de hoje ouvir o âncora de algum jornal anunciando, por exemplo, a queda do dólar e o aumento da Bolsa de Valores. Para muitos, essa é uma informação qualquer, mas para quem exporta ou importa algo, o sobe e desce do dólar (mercado cambial) influencia sobremodo o resultado dos negócios. Você certamente se lembra daquela regra que aprendeu em economia: “Dólar alto, bom para exportar. Dólar baixo, bom para importar”. E os acionistas? Lembra-se de quando houve uma campanha para investir o FGTS na aquisição de ações de uma estatal brasileira? Você observou o valor das ações hoje? Será que as pessoas que adquiriram ações naquela época estão felizes e satisfeitas hoje? São vários os questionamentos que o mercado financeiro e econômico gera na cabeça de todos que dependem de sua volatilidade. Dentro dessas perspectivas, faz-se necessário que o gestor acompanhe o

cenário econômico: observar as taxas de juros que o mercado aplica; analisar os prazos médios de pagamento e recebimento praticados pelos concorrentes; observar as oportunidades de investimento e aplicação, de acordo com a prática de juros; verificar o mercado externo e suas políticas econômicas, principalmente no caso de quem trabalha com importação e exportação; aproveitar as oportunidades de negociações em pregões e bolsa, quando a empresa atuar com papéis e dividendos. Enfim, a economia pode interferir de várias formas: recessão pode acarretar acúmulos de estoques; inflação alta pode diminuir consumo de determinados produtos; desemprego em massa pode gerar um aumento na carteira de inadimplentes; linhas de créditos bancários podem ser renegociadas e reduzidas, dependendo da situação vivenciada no mercado. Enquanto você estiver à frente das finanças, é importante manter-se informado. Mas fique tranquilo, pois existem vários *sites* com indicadores que são atualizados diariamente para facilitar seu trabalho. São elencados a seguir alguns *sites* que podem ajudá-lo na mensuração e no controle de seus negócios. Acesse, conheça e trabalhe com essas informações para melhorar seus índices financeiros:

Disponível em: <<https://goo.gl/W8frfo>>. Acesso em: 31 mar. 2016.

Disponível em: <<http://www.portalbrasil.net/indices.htm>>. Acesso em: 31 mar. 2016.

Disponível em: <<https://goo.gl/5T48v>>. Acesso em: 31 mar. 2016.

Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/indicadores/>>. Acesso em: 31 mar. 2016.

2.2 Indicadores políticos

Se a organização em que você atua trabalha com licitações, meu caro aluno, você precisa “estar de olho” nas atividades políticas do município, estado ou federação. Infelizmente, temos um alto grau de corrupção envolvendo vários setores públicos e, acredite, as licitações também fazem parte desses fatores negativos. É lógico que não podemos generalizar, por isso seja transparente em seus negócios. Observe muito bem as cláusulas do contrato de licitação e conte com o apoio técnico de um setor jurídico para que sua empresa não venha a sofrer sanções jurídicas futuras. Os governos, assim

como as organizações, necessitam de fornecedores para atender a suas demandas – obras públicas, materiais de expediente, limpeza, alimentação, saúde, educação etc. Para suprir suas necessidades, o Estado lança ao mercado as licitações em busca de parcerias. O gestor administrativo precisa monitorar e controlar esses contratos para honrar os prazos de atendimento, evitando assim sanções e cancelamento das licitações. Os indicadores políticos podem também gerar entraves para determinados tipos de negócio. Cabe a você pesquisar a cidade, região ou estado em que irá atuar para saber todas as políticas e questões legais a fim de atender seus futuros clientes. Observe que as leis municipais são diferentes de um município para outro, bem como as leis estaduais. Tributos variam de acordo com o segmento de atuação e o estado em que é feita a negociação. A determinação de feriados locais pode atrasar sua distribuição se você não observar as especificidades dos calendários municipais. Algumas áreas urbanas não aceitam o trânsito de caminhões acima de 4 toneladas, gerando uma necessidade de fracionar a distribuição para não prejudicar os clientes e os representantes que efetuaram a negociação. Questões de ordem socioambiental, se também não forem observadas sob a luz das questões legais impostas pela federação, estado e município, podem gerar custos desnecessários e, às vezes, o encerramento das atividades desenvolvidas. Conhecer o local onde se deseja atuar e se instalar é de grande valia para economizar nas questões de ordem financeira, além de evitar processos burocráticos demorados e prejudiciais ao funcionamento da empresa. Outra tomada de decisão do setor político que interfere diretamente nas organizações são as políticas fiscais. O “sobe e desce” de impostos, taxas, contribuições e arrecadações onera os custos empresariais em um primeiro momento, e as empresas, por sua vez, transferem seus custos para os clientes.

Para saber mais

Agora você deve realizar a leitura da seguinte reportagem da Exame.com: *Brasil precisa superar a crise política, diz diretor do FMI*. Faça a leitura e observe como as questões políticas podem interferir no desempenho e resultado dos negócios empresariais. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/brasil/noticias/brasil-precisa-superar-crise-politica-o-mais-rapido-possivel-diz-diretor-do-fmi>>. Acesso em: 06 abr. 2016.

2.3 Indicadores tecnológicos

Em um mundo conectado, a alegação de que o melhor método de gestão ainda é o controle “no caderninho” só pode vir de um gestor que sem dúvida alguma está “remando contra a maré”. Os clientes estão cada vez mais conectados. Transações internacionais, depois do advento da internet, foram facilitadas e abriram as portas para todos os continentes (com exceção daqueles países que contemplam políticas territorialistas e protecionistas, como a Coreia do Norte). Hoje, a conectividade é muito fácil, simples e aplicável a qualquer negócio. O fato de um representante comercial utilizar um *smartphone* para efetuar uma confirmação de pedido junto ao seu cliente representa a importância da utilização da tecnologia. Se você espera a indicação do melhor sistema para auxiliá-lo em sua gestão, saiba que ele não existe. Os suportes tecnológicos são vários e sua configuração altera-se de acordo com o negócio e a “necessidade” de cada usuário. Ambientes de trabalho são personalizados com os acessos necessários para o desempenho das atividades de cada setor e de cada usuário. Assim são os *softwares*. Eles foram desenvolvidos para atender às necessidades daqueles que buscam lançar algum tipo de dado ou processar e extrair um resultado. Cabe a você convidar um analista de sistemas, das centenas de empresas especializadas em tecnologia da informação, para conhecer todos os seus processos e para desenhar e desenvolver um *software* que atenda às suas necessidades e não às do seu vizinho ou concorrente. Não queira adquirir o sistema mais renomado, de maior abrangência, pois talvez ele não ofereça nada que você necessite, ou você somente utilize 50% de todos os recursos que o sistema pode oferecer. Querer tornar uma organização informatizada requer pesquisa, tempo, análises e escolhas. Não se esqueça de promover treinamentos para sua equipe, pois se vamos implantar um sistema novo ou substituir um antigo, devemos nos lembrar de que o colaborador está habituado com um tipo de trabalho, e o novo é novidade. Tenha cuidado com as escolhas dos *hardwares*. Trabalhar com coletores de dados é muito bom e auxilia na apuração de um estoque e na separação e conferência de uma carga, mas se o colaborador não souber usá-los, em vez de aumentar a produtividade você terá mais um gargalo para reduzir o desempenho de sua equipe de trabalho. Fique atento: nem todos nasceram na era da tecnologia. Existe muita mão de obra que está descobrindo agora como utilizar um aparelho tecnológico. Os colaboradores

não precisam ser especialistas em desenvolvimento de *softwares* e *hardwares*, mas precisam ser excelentes operadores para poderem utilizar toda a capacidade que um sistema pode oferecer. Vale lembrar que essa alta tecnologia e toda a mobilidade empresarial podem gerar riscos às organizações, tais como: roubo de informações por falhas de segurança, ameaças de vírus, desvio de função, ociosidade, entre outros. A conscientização junto aos colaboradores se faz necessária para o melhor empreendimento dos recursos tecnológicos.

Para saber mais

Você está convidado a realizar a leitura da seguinte matéria: *Mobilidade Empresarial: quais são os riscos e como resolvê-los?* Disponível em: <<http://canaltech.com.br/noticia/mercado/mobilidade-empresarial-quais-sao-os-riscos-e-como-resolve-los-61375/>>. Acesso em: 06 abr. 2016.

Atividades de aprendizagem

1. Quais dos indicadores a seguir podem ser categorizados como EXTERNOS?
 - a) Marketing, Financeiros e Recursos Humanos.
 - b) Contábeis, Políticos e Tecnológicos.
 - c) Recursos Humanos, Políticos e Econômicos.
 - d) Econômicos, Políticos e Tecnológicos.
 - e) Marketing, Comerciais e Políticos.
2. Para as empresas brasileiras que têm seu foco de negócio em processos de exportação e importação, qual é o indicador externo que mais impacta em seus resultados?



Questão para reflexão

Qual é a importância da tecnologia para o desempenho das organizações? Qualquer aparato tecnológico é viável para um negócio?

Seção 3

Ferramentas de análise de indicadores

Nesta seção iremos observar a importância da utilização de ferramentas tecnológicas para a apuração dos resultados obtidos no desenvolvimento das atividades, bem como as metodologias aplicadas para análise dos indicadores instituídos na organização.

3.1 Softwares de gestão para análise de indicadores

Na área tecnológica podemos encontrar vários sistemas de controle e apuração de resultados, que nos auxiliam em nossas escolhas e decisões e que podem apontar falhas nos processos executados. Iremos apresentar alguns desses sistemas que podem ajudar a desenvolver vários processos na execução de atividades, resultando em informações positivas e saudáveis para a organização e demais envolvidos.

○ **SIM:** Sistema de Informação de Marketing é um conjunto formalizado de procedimentos para gerar, analisar, armazenar e distribuir as informações àqueles que tomam as decisões de marketing (RODRIGUES, 2015). Ele é a estrutura que reúne, seleciona, analisa, interpreta e mantém o fluxo de informações acerca do ambiente global de marketing no qual a organização está inserida.

○ **CRM:** *Customer Relationship Management* está baseado na obtenção e processamento de informações sobre os clientes, tais como: hábitos e costumes, compras, decisões tomadas, perfil de consumo, entre inúmeras outras que possibilitam às organizações entender cada vez melhor seus clientes, adequando a eles seus negócios e estratégias (BANZATO, 2005).

○ **ERP:** *Enterprise Resource Planning* é um sistema de gestão empresarial que compreende todo o planejamento e gerenciamento dos processos administrativos, englobando a aquisição, o recebimento, a estocagem, a produção e a distribuição, e integrando também as

informações do ciclo financeiro e das demais funções de suporte, tais como recursos humanos, comunicação, apoio à decisão, qualidade e manutenção (BANZATO, 2005).

O APS: *Advanced Planning and Scheduling* é um sistema para o processamento de regras de nivelamento da programação da produção, buscando maximizar a utilização dos recursos de manufatura onde houver restrições (gargalos) (BANZATO, 2005).

O WMS: *Warehouse Management System* é um sistema de gerenciamento de armazém, que otimiza todas as atividades operacionais (fluxo de materiais) e administrativas (fluxo de informações) dentro do processo de armazenagem, incluindo recebimento, inspeção, endereçamento, estocagem, separação, embalagem, carregamento, expedição, emissão de documentos e inventário (BANZATO, 2005).

O MES: *Manufacturing Execution System* é um sistema de execução da manufatura que gera informações precisas e em tempo real a fim de assegurar a sincronização dos processos e consequentemente a melhoria da eficácia da produção, do planejamento e da gestão. O MES é um conceito de gestão das informações na produção que assegura precisão, sincronia e velocidade para um melhor controle e gerenciamento do nível operacional (BANZATO, 2005).

O BI: *Business Intelligence* tem o objetivo de gerar inteligência a partir da promoção do conhecimento, advinda da organização dos dados que se perdem ou se encontram dispersos na organização. Pode-se destacar alguns objetivos que viabilizam a utilização de tal tecnologia: identificar as necessidades dos clientes, organizar a distribuição segmentada, simular realidades futuras, identificar novos produtos e/ou serviços, analisar problemas de qualidade e identificar as necessidades de treinamento (BANZATO, 2005).

3.2 Metodologias de análises de indicadores

Quais indicadores devemos apurar na organização? Quais dados devem ser coletados para a geração de informações? Esses questionamentos estão presentes no dia a dia dos gestores que, por meio dos objetivos da organização, devem traçar suas estratégias de trabalho e definir quais indicadores devem ser controlados e acurados

para gerar um resultado positivo. Para tanto, precisamos saber quais indicadores as áreas financeira, produtiva, comercial e mercadológica nos oferecem.

3.2.1 Análise de indicadores financeiros

Você deve analisar agora os dados financeiros de uma empresa fictícia que iremos apresentar. Trata-se de uma concessionária de veículos, a Alves Car Ltda. Por meio do Balanço Patrimonial e do Demonstrativo do Resultado do Exercício (DRE) iremos apurar os indicadores esperados. Observe as Tabelas a seguir:

Tabela 4.4 | Balanço patrimonial

Concessionária Alves Car Ltda. Balanço Patrimonial em 31 de dezembro de 2015 (em milhares de Reais)			
ATIVO		PASSIVO	
Circulante		Circulante	
Disponibilidades	200.000	Fornecedores	237.582
Contas a receber	85.500	Financiamentos	50.000
Estoques	390.000	Debentures	0
Impostos a recuperar	0	Salários e contribuições sociais	250.000
IR e contr. social diferidos	13.199	Prov. p/IR e contr. social	17.900
Desp. antecipadas	25.000	Outras obrigações	50.000
TOTAL ATIVO CIRCULANTE	713.699	TOTAL PASSIVO CIRCULANTE	605.482
Não circulante		Não circulante	
Realizável a longo prazo		Exigível a longo prazo	
Contas a receber	150.000	Financiamentos	250.000
IR e contr. social diferidos	99.852	Imp. e contr. recolher	27.000
TOTAL DO REAL LP	249.852	TOTAL EXIG LP	277.000
Permanente		Patrimônio líquido	
Investimentos		PL	
Investimentos	150.000	Capital social	700.000
Imobilizado	608.931	Reservas de capital	95.000
		Reservas de lucros	45.000
		Lucros acumulados	0
TOTAL DO AT PERMANENTE	758.931	TOTAL PL	840.000
TOTAL DO ATIVO	1.722.482	TOTAL PASSIVO+PL	1.722.482

Fonte: O autor.

Tabela 4.5 | Demonstrativo do resultado do exercício

Concessionária Alves Car Ltda.			
Demonstrativo de Resultado	Janeiro	Fevereiro	Acumulado
Receita Operacional Bruta	750.000,00		750.000,00
Deduções da Receita Bruta	90.000,00		90.000,00
Receita Operacional Líquida	660.000,00		140.000,00
Custo dos Produtos Vendidos	105.000,00		105.000,00
Custo Variável	20.000,00		20.000,00
Custo Fixo	85.000,00		85.000,00
Resultado Bruto	555.000,00		555.000,00
Despesas Operacionais	167.500,00		167.500,00
Despesas com Vendas	109.600,00		109.600,00
Fixas	49.600,00		49.600,00
Variáveis	60.000,00		60.000,00
Despesas Administrativas	57.900,00		57.900,00
Fixas	42.900,00		42.900,00
Outras Receitas/Despesas	15.000,00		15.000,00
Resultado Operacional	387.500,00		387.500,00
Impostos sobre Lucro e Participações	121.687,50		121.687,50
Resultado Final	265.812,50		265.812,50

Fonte: O autor.

Tomando como base nossa empresa constituída, a Concessionária Alves Car Ltda., e por meio do Balanço Patrimonial e do DRE apresentados, iremos desenvolver os cálculos para que você tenha pleno conhecimento e domínio desses índices, que irão auxiliá-lo nas decisões a serem tomadas durante sua gestão. Vamos praticar?

O capital circulante líquido é uma medida comum da liquidez global de uma organização, sendo calculado da seguinte forma: Capital Circulante Líquido = ativo circulante – passivo circulante. Analisando nosso Balanço Patrimonial, apuramos os seguintes dados:

Ativo Circulante (AC) = \$713.699; Passivo Circulante (PC) = \$605.482. Logo, o resultado da subtração desses valores nos indica que o Capital Circulante Líquido da Empresa é de \$108.217.

O índice de liquidez corrente avalia a capacidade da empresa de atender a suas obrigações a curto prazo, sendo calculado da seguinte forma: Índice de Liquidez Corrente = (ativo circulante) / (passivo circulante). Extraíndo os dados do Balanço Patrimonial, temos:

Ativo Circulante (AC) = \$713.699; Passivo Circulante (PC) = \$605.482.

Logo, o resultado da divisão dessas duas contas nos apresenta que o Índice de Liquidez Corrente é igual a \$1.178. Isso significa que, para cada \$1,00 de despesa que a empresa possui, ela tem para cumprir com seus compromissos a curto prazo o montante de \$1,178. Segundo especialistas, o melhor resultado seria 2/1, mas isso vai depender muito do segmento em que a empresa atua (BATEMAN; SNELL, 2007).

O índice de liquidez seca é similar ao índice de liquidez corrente, exceto pelo fato de que ele exclui a conta estoque do ativo circulante. Isso ocorre porque muitos tipos de estoques não podem ser facilmente vendidos, considerando que são itens parcialmente completos, e o estoque é tipicamente vendido a crédito, o que significa que ele se torna uma conta a receber (GITMAN, 2001). Sua fórmula é assim apresentada: Índice de Liquidez Seca = (ativo circulante – estoque) / (passivo circulante). Extraindo os valores dessas contas do Balanço Patrimonial, temos:

$(\$713.699 - \$390.000) / (\$605.482)$. Efetuando os cálculos, nosso Índice de Liquidez Seca equivale a \$0.534. O presente resultado é um dado preocupante para os gestores, pois esse índice está abaixo de 1, e isso significa que, para cada \$1,00 de endividamento, temos no caixa \$0,534 para honrar com os pagamentos de terceiros. O ideal é que seja igual ou superior a \$1,00 (GITMAN, 2001).

O giro de estoque mede a atividade ou liquidez do estoque de uma organização. Esse cálculo só faz sentido quando comparado com o de outras empresas do mesmo segmento ou com o giro de estoque passado da empresa. A média de estoque de um produto vai depender muito do segmento em que a empresa atua. Você já viu alguma promoção ou liquidação na venda de Aeronaves Airbus 380 em sua cidade? Acredito que não, pois a produção desses veículos está condicionada à demanda e solicitação do mercado, diferentemente do que ocorre com materiais de limpeza, escritório, educação etc. Para efetuar esse cálculo, aplica-se a seguinte fórmula:

Giro de Estoque = (Custo dos produtos vendidos) / (Estoque). Extraindo as informações da DRE e do Balanço Patrimonial, temos:

$(\$105.000) / (\$390.000) = 0.269$. Esse resultado é preocupante, pois não estamos alcançando nem uma unidade. Aqui, segundo Gitman (2001), quanto maior for o resultado, melhor será para a empresa.

O período médio de cobrança é útil para avaliar políticas de crédito e cobrança. Ele é obtido por meio da seguinte divisão:

Período Médio de Cobrança = (duplicatas a receber) / (média de vendas por dia). Levantando os dados em nosso DRE e Balanço Patrimonial, temos:

$(\$85.500) / (\$25.000) = 3,42$ dias. Isso mostra que, na média, a empresa leva 3,42 dias para cobrar uma duplicata a receber. Podemos deduzir que suas vendas ocorrem somente à vista.

O período médio de pagamento corresponde à média de tempo necessário para saldar as duplicatas a pagar. Sua forma de calcular é idêntica ao período médio de cobrança:

Período Médio de Pagamento = (duplicatas a pagar) / (média de compras por dia).

Em nosso exemplo, o valor bruto diário das compras foi de \$2.450. Aplicando a fórmula, temos:

$(\$237.582) / (\$2.450) = 96,97$ dias, ou seja, a nossa Concessionária paga seus fornecedores com um prazo médio de 96 dias.

O giro do ativo total indica a eficiência com a qual a empresa usa seus ativos para gerar vendas. Quanto maior for o giro do ativo total, mais eficiente será o uso dos ativos. Esse indicador mostra a velocidade com que o investimento total se transforma em volume de vendas. Seu cálculo é realizado da seguinte forma:

Giro do Ativo Total = (vendas) / (total de ativos).

Apurando os dados apresentados em nossos indicadores, temos:

$(\$750.000) / (\$1.722.482) = 0.4354$. Isso significa que a empresa gira um montante igual ao total de seus ativos 0,4354 vezes ao ano. Nesse caso, nossa Concessionária está com um resultado preocupante, pois a cada \$1,00 investido, ela ganhou \$0,4354, sendo que o ideal seria um resultado do ganho superior a \$1,00.

O índice de endividamento geral mede a proporção do total de ativos financiados pelos credores da empresa. Quanto maior for esse índice, maior será o montante de dinheiro de outras pessoas sendo

usado em uma tentativa de gerar lucro. O cálculo nos apresenta a seguinte fórmula:

$$\text{Índice de Endividamento Geral} = (\text{total de passivos}) / (\text{total de ativos})$$

Apurando os dados apresentados em nossos indicadores, temos:

$(\$882.482) / (\$1.722.482) = 0.5123 = 51,23\%$. Isso significa que a concessionária financiou mais da metade de seus ativos com dívidas. Quanto maior for esse índice, maior será o grau de endividamento da empresa.

O índice de cobertura de juros mede a capacidade da empresa de honrar com seus pagamentos de juros contratuais, isto é, atender às obrigações da dívida. O cálculo é desenvolvido da seguinte forma:

$\text{Índice de Cobertura de Juros} = (\text{lucro antes dos juros e imposto de renda}) / (\text{despesas com juros no ano})$. Como em nosso exemplo não foi colocada a conta Juros, não existe um resultado a ser apresentado. Gitman (2001) nos diz que quanto maior for este índice, ou seja, quanto mais próximo ele estiver de cinco (5), maior será a capacidade de a empresa atender a suas obrigações.

A margem bruta mede o percentual de cada venda em unidade monetária que sobra após a empresa ter pago por seus produtos. Quanto maior for a margem bruta, melhor. Para calcularmos a margem bruta devemos aplicar a seguinte fórmula:

$\text{Margem Bruta} = (\text{Lucro Bruto}) / (\text{Vendas})$. Recorrendo a nossos indicadores já apresentados, temos:

$(\$555.000) / (\$750.000) = 0.74 = 74\%$. Ou seja, para o exercício de janeiro da DRE, nossa margem bruta foi de 74%.

A margem operacional mede a percentagem de cada venda em unidades monetárias que resta após todos os custos e despesas terem sido abatidos (exceto imposto de renda). Ela representa o lucro puro sobre as operações. Nesta margem, quando maior for o seu resultado, melhor. Para calcularmos, aplicamos a seguinte fórmula:

$$\text{Margem Operacional} = (\text{Lucro operacional}) / (\text{Vendas})$$

Observando nossa DRE, temos:

$$(\$387.500) / (\$750.000) = 0.516 = 51,66\%.$$

A margem líquida mensura a percentagem de unidade monetária proveniente das vendas que resta após o cômputo de todos os custos e despesas, incluindo juros e imposto de renda. Nas comparações dos resultados, quanto maior for a margem, melhor. Para calcularmos devemos utilizar a seguinte fórmula:

$$\text{Margem Líquida} = (\text{Lucro Líquido Final}) / (\text{Vendas}).$$

Observando nossos dados e aplicando a fórmula, temos:

$$(\$265.812,50) / (\$750.000) = 0.354 = 35,44\%.$$

A taxa de retorno sobre o ativo total (ROA) mede a eficiência global da organização em gerar lucro com seus ativos disponíveis. É também chamada de retorno sobre o investimento (ROI). Quanto maior for o rendimento da organização sobre o total dos ativos, melhor será o resultado. Essa taxa é calculada da seguinte forma:

$$\text{ROA} = (\text{Lucro líquido após IR}) / (\text{Total de Ativos}).$$

Aplicando a fórmula sobre nossos dados, temos:

$\text{ROA} = (\$265.812,50) / (\$1.722.482) = 15,43\%$. O presente valor só pode ser classificado como um bom resultado após o comparativo dos demais exercícios.

A taxa de retorno sobre o patrimônio líquido (ROE) mede o retorno sobre o investimento dos proprietários/acionistas na organização. Geralmente, quanto maior for esse retorno, melhor será para os proprietários/acionistas. Para apurarmos essa taxa, devemos aplicar o seguinte cálculo:

$$\text{ROE} = (\text{Lucro líquido após o IR}) / (\text{Patrimônio Líquido}).$$

Recorrendo ao DRE e ao Balanço Patrimonial e substituindo os valores na fórmula, temos o seguinte resultado:

$\text{ROE} = (\$265.812,50) / (\$840.000) = 31,64\%$. O presente valor também só poderá ser classificado como um bom resultado após o comparativo dos demais exercícios.

Com esses indicadores financeiros apresentados, você poderá efetuar uma gestão efetiva sem incorrer em erros desnecessários e capazes de acarretar prejuízos para a organização. As pessoas que atuam em todos os setores da organização vão interagir com a área financeira para conseguir realizar suas atividades. Para que o gestor financeiro realize adequadas previsões e tome decisões úteis, ele necessita estar disposto e ser capaz de interagir com os outros setores da organização. O tamanho e a importância da função da gestão financeira vão depender do tamanho da organização. Vale ressaltar que as principais atividades do gestor financeiro são: fazer análise e planejamento financeiros, tomar decisões de investimentos e tomar decisões de financiamentos. Eis o motivo da necessidade do conhecimento de todos os indicadores para validar suas decisões (GITMAN, 2001).

3.2.2 Análise de indicadores produtivos

Não podemos nos esquecer de que o setor produtivo, em que se concentram estoques, pessoas, instrumentos de trabalho e imobilizados, deve ser muito bem controlado para não termos surpresas na apuração dos resultados financeiros. Os indicadores produtivos focam as medidas de satisfação dos clientes e as características do produto/serviço. Veja a seguir alguns instrumentos que são necessários para o controle das atividades que envolvem os indicadores de produtividade (NOGUEIRA, 2012):

- **Taxa de Atendimento do Pedido:** este indicador mede o percentual (%) de pedidos atendidos na quantidade e especificações solicitadas pelo cliente. O cálculo é realizado da seguinte forma:

$$\text{Taxa de Atendimento do Pedido} = (\text{Pedidos Integralmente atendidos}) / (\text{Total de Pedidos Expedidos}).$$
 Melhores práticas perfazem um percentual de 99,5%.

- **% de Pedidos Completos e no Prazo:** corresponde às entregas realizadas dentro do prazo e atendendo às quantidades e especificações do pedido. Este indicador é calculado da seguinte forma:

$$\% \text{ de Pedidos Completos e no Prazo} = (\text{Entregas Perfeitas}) / (\text{Total de entregas realizadas}).$$
 Melhores práticas estão próximas de 75%.

- **Pedido Perfeito:** calcula a taxa de pedidos sem erros em cada estágio do pedido do cliente. Deve considerar cada etapa do pedido. A fórmula para apurar este indicador é:

Pedido Perfeito = (% Acuracidade no registro do pedido x % Acuracidade na separação x % Entregas no prazo x % Entregas sem danos x % Pedidos faturados corretamente). Melhores práticas perfazem 99,5%.

- **Acuracidade do Inventário:** corresponde à diferença entre o estoque físico e a informação contábil do estoque presente no sistema. Seu cálculo é executado da seguinte forma:

Acuracidade = (Estoque físico atual) / (Estoque Contábil ou presente no Sistema). No Brasil, as melhores práticas apresentam um índice de acuracidade no valor de 95%. No Japão, atingem 99,95%, e nos EUA, o índice fica entre 99,75% e 99,95%.

- **Ruptura no Estoque:** é a quantificação das vendas perdidas em função da indisponibilidade do item solicitado. A mensuração é o cálculo do valor monetário dos itens que deixaram de ser comercializados. Vale lembrar que a ruptura do estoque, além de acarretar o não faturamento, pode gerar a perda do cliente para o concorrente em função do não atendimento de sua necessidade.

- **Utilização da Capacidade de Estocagem:** mede a utilização volumétrica ou o número de posições para estocagem disponíveis (SKU) em um depósito. Para calcular basta dividir os SKUs ou a metragem cúbica utilizada pelo número total de posições disponíveis ou metragem cúbica total. Estar acima de 100% da ocupação do depósito é um péssimo indicador, pois compromete o *layout* organizacional, podendo gerar perdas, avarias, acidentes e atrasar o processo de movimentação dos produtos.

- **Pedidos por Horas:** mensura a quantidade de pedidos separados e embalados por hora. Também pode ser medido em linhas ou itens movimentados. Seu cálculo é realizado da seguinte forma:

Pedidos por Horas = (Pedidos separados e embalados) / (Total de horas trabalhadas). As melhores práticas variam de acordo com o tipo de negócio.

- **Custo de Movimentações e Armazenagem sobre as Vendas:** apresenta a participação dos custos operacionais de um depósito nas vendas concretizadas pela organização. O cálculo é assim efetuado:

$(\text{Custo Total do Depósito}) / (\text{Valor da Venda Total})$. Os resultados para este cálculo variam de acordo com o negócio. A média nacional é de 4% somente para armazenagem e estocagem.

- **Custos de Transporte Comum sobre as Vendas:** apresenta a participação dos custos de transportes sobre as vendas totais da organização. Para obter este percentual basta dividir o custo total do transporte pelas vendas totais apuradas no exercício. Este indicador também varia de acordo com a atividade empresarial. A média nacional é de 5%.

- **Coletas no Prazo:** apura o percentual de coletas realizadas dentro do prazo acordado entre as partes envolvidas. De acordo com as melhores práticas, os percentuais variam de 95% a 98%. Para calcular este índice é aplicada a fórmula:

$(\text{Coletas no Prazo}) / (\text{Total de Coletas})$.

- **Utilização da Capacidade de Carga de Caminhões:** analisa a utilização da capacidade de carga dos veículos de transporte usados. Para apurar este valor é aplicada a fórmula:

$(\text{Carga Total Expedida}) / (\text{Capacidade Teórica Total dos Veículos Utilizados})$.

De acordo com as melhores práticas desenvolvidas, os melhores resultados estão em torno de 85%.

- **Avarias no Transporte:** irá mensurar a participação das avarias no transporte total expedido. Para apurar este índice aplica-se a seguinte fórmula:

$(\text{Avarias no Transporte } \$) / (\text{Total Expedido } \$)$. Não existem inferências de melhores práticas para este indicador, mas podemos salientar que, quanto menor for o índice, melhor será, evitando assim perdas financeiras.

Um dos grandes males das organizações, quando observadas as questões logísticas e a produtividade, é a falta de atenção de muitos

empreendedores, entendendo que esses departamentos podem ser dirigidos por qualquer colaborador. Infelizmente, este é um erro muito grave, uma vez que, como você pode observar, existem vários indicadores para serem apurados e analisados. A forma como os componentes e as mercadorias são transportados e armazenados, os prazos envolvidos nesses processos e a distribuição junto ao mercado consumidor são índices que impactam diretamente nos resultados financeiros da organização. Vale a pena apurar muito bem como caminham seus processos logísticos na empresa para não sofrer com surpresas desagradáveis no final de um determinado período ou exercício. O setor produtivo necessita, também, estar alinhado com o departamento de compras para realizar seus planejamentos de produção no tocante às ordens de compra e ao *lead time* do transporte dos itens solicitados. Assim, será possível programar sua linha de produção sem congestioná-la e, ao mesmo tempo, sem gerar rupturas por falta de produtos. Lembre-se de que os processos de distribuição afetam também o processo de produção, visto que possíveis atrasos de expedição e movimentação das mercadorias podem gerar um impacto no *layout*, na armazenagem e na estocagem, podendo causar falhas nos processos de conferência, consolidação e expedição das cargas.

Em resumo, o gerenciamento da produção envolve práticas que precisam ser definidas levando em conta o que existe no mercado, no sentido de superar tudo o que os concorrentes estão fazendo. Escolher a equipe de trabalho e os processos produtivos representa os dois passos iniciais para uma gestão superior e capaz de ser competitiva (CHIAVENATO, 2012).

Para saber mais

Leia o artigo *Indicadores para a estabilidade produtiva*, que apresenta a aplicabilidade de alguns indicadores produtivos. Disponível em: <<https://goo.gl/hbjh9>>. Acesso em: 1 abr. 2016.

3.2.3 Análise de indicadores mercadológicos

O que leva os consumidores a comprarem? Essa pergunta, às vezes, parece não ter resposta para algumas organizações. Mas se você souber utilizar os indicadores de marketing e observar o mercado e suas tendências, com certeza terá sucesso em sua

gestão. Analisando a relação consumidor-produto, de acordo com Rocha (2012), produtos de consumo são aqueles comprados pelo consumidor final, enquanto produtos industriais são adquiridos pelas indústrias. Os produtos de consumo são classificados como de conveniência, comuns ou especiais, de acordo com o grau de envolvimento dos consumidores:

- Produtos de conveniência são utilizados uma ou poucas vezes, e comprados com muita frequência em razão de sua alta disponibilidade gerando grande rotatividade dos estoques. Para fidelizar o cliente, preço e embalagem são critérios importantes a serem trabalhados.
- Produtos comuns são aqueles mais caros que não são adquiridos com frequência. O consumidor gasta mais tempo comparando preços e qualidade dos produtos.
- Produtos especiais são buscados quando o consumidor procura algo sob medida para satisfazer uma necessidade específica.

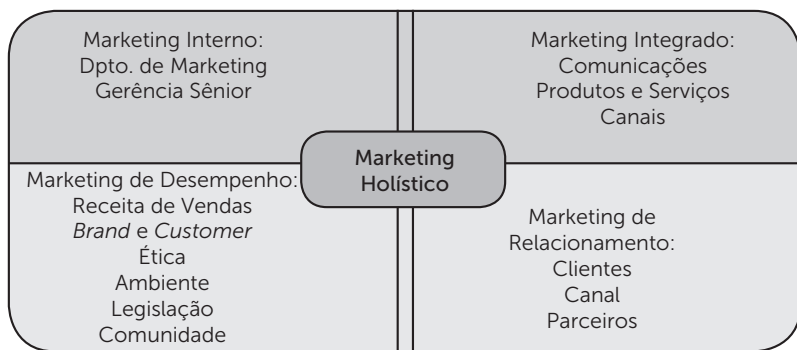
Outra lógica que deve ser seguida é a segmentação do mercado, para saber quem atender e as necessidades daquele público. Considere os dizeres: “Talvez o que me agrada, não agrada aos demais”. Perceba que cada consumidor tem suas preferências e gostos. Assim, cabe ao marketing saber trabalhar com os públicos para poder disponibilizar seus produtos e serviços. Os profissionais de marketing devem ser hábeis em administrar a demanda, procurando influenciar seu nível, sazonalidade e composição para bens, serviços, eventos, experiências, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações e ideias.

Existem cinco orientações que a empresa pode relacionar com o mercado (KOTLER, 2012):

- Orientação para a produção – sustenta que os consumidores dão preferência para produtos fáceis de encontrar e que sejam de baixo custo. O foco é alcançar alta eficiência nos meios de produção, baixos custos e distribuição intensiva.
- Orientação para o produto – sustenta que os consumidores dão preferência a produtos que ofereçam qualidade e desempenho superiores, ou que sejam inovadores.

- Orientação para vendas – parte do pressuposto de que os consumidores e as empresas não vão comprar os produtos de uma organização em quantidade suficiente. Prática utilizada de forma mais agressiva com os produtos que são menos procurados.
- Orientação para o marketing – a tarefa é encontrar os produtos certos para atender às necessidades dos clientes. Esta orientação afirma que a chave para atingir os objetivos organizacionais consiste em a empresa ser mais eficaz do que os concorrentes.
- Orientação para marketing holístico – baseia-se em desenvolvimento, estruturação e implementação de programas, processos e atividades de marketing. Reconhece que tudo em marketing é importante. Esta orientação é a mais indicada para o momento atual que vivenciamos. A Figura 4.2 apresenta sua integração com todas as áreas do marketing.

Figura 4.2 | Dimensões do marketing holístico



Fonte: adaptado de Kotler (2012).

Para Kotler (2012), a integração entre todas as dimensões do marketing é essencial para o sucesso empresarial. Cabe ao gestor analisar tais dimensões para que as metas possam ser alcançadas e o objetivo conquistado. Acompanhe a definição das dimensões propostas por Kotler (2012):

- **Marketing de Relacionamento:** tem como objetivo construir relacionamentos de longo prazo mutuamente satisfatórios com seus componentes-chave, a fim de conquistar ou manter negócios com eles.

- **Marketing Integrado:** ocorre quando a empresa concebe atividades de marketing e monta programas voltados a criar, comunicar e entregar valor aos consumidores.

- **Marketing Interno:** consiste em contratar, treinar e motivar colaboradores capazes que queiram atender bem os clientes. As ações de marketing interno são tão importantes quanto as ações externas, sendo o marketing responsabilidade de todos os envolvidos, e não somente de um departamento.

- **Marketing de Desempenho:** implica o entendimento dos retornos financeiros e não financeiros para a empresa e para a sociedade a partir de atividades e programas de marketing. Cada vez mais, as organizações não se limitam a analisar somente a receita proveniente das vendas, mas também buscam interpretar o que está acontecendo com sua participação de mercado, a taxa de perda de clientes, o nível de satisfação do cliente, a qualidade do produto, entre outros.

Para saber mais

Quer compreender melhor quais indicadores você deve analisar na gestão de marketing? Acesse a seguinte matéria para ampliar seu conhecimento: *6 métricas para gerenciar as estratégias de marketing*. Disponível em: <<https://goo.gl/hk54EX>>. Acesso em: 6 abr. 2016.

3.2.4 Análise de indicadores comerciais

A análise em vendas, assim como em marketing, consiste em avaliar profundamente o ambiente de atuação da empresa, verificar a adequação da estratégia a este ambiente e fazer uma projeção futura. Na área de vendas, as análises podem incluir informações do tipo (LAS CASAS, 2008):

- Tamanho da força de vendas.
- Organização da força de vendas.
- Avaliação do critério de determinação de quotas.
- Avaliação do desempenho dos vendedores.
- Avaliação do nível de motivação do pessoal de vendas.

- Controle das formas pelas quais os compradores são localizados.

A análise de vendas pode ser feita diretamente por meio de simples comparação de dados ou, quando há variações nos preços dos produtos, por meio da variação de vendas, que identifica o quanto da variação foi atribuído ao volume de vendas e o quanto foi atribuído ao volume de preço. Essa análise é um estudo detalhado dos registros da empresa e pode ser feita por vendas gerais, por vendedores, por regiões ou por territórios, e até mesmo por tipo de clientes (LAS CASAS, 2008):

- Vendas gerais – são consideradas as vendas totais. O que caracteriza esta análise é sua simplicidade. É normal comparar o desempenho de vendas totais da empresa com vendas totais do ramo.

- Vendas por clientes – permitem constatar os grupos que dão maior retorno e os que estão dando prejuízo. A classificação de clientes é variável de acordo com o mercado de atuação da organização. Esta análise ajuda a direcionar os esforços de marketing aos clientes visados pela empresa, e até mesmo corrigir distorções causadas pela regra 80-20.

- Vendas por território e vendedores – possibilitam perceber quais são os vendedores que estão se saindo melhor no trabalho e quais não estão bem. Para que uma análise de vendas com base em território tenha função prática, há necessidade de estabelecer uma base de potencial do território. Esta análise por território apresenta quatro etapas: selecionar um índice de mercado que aponte, com razoável precisão, a porcentagem das vendas totais a ser obtida de cada território de vendas; identificar as vendas reais totais da organização, em dinheiro ou unidades, no período em que são estudadas; multiplicar o índice territorial pelo total de vendas para identificar a meta ou padrão de desempenho de cada distrito; e comparar as vendas regionais reais com as metas regionais para verificar o grau de variação que ocorreu.

A avaliação qualitativa da equipe de vendas é também muito importante. Há várias formas de avaliar o desempenho dos vendedores quanto ao aspecto qualitativo. A mais comum é o método de observação direta pelos gerentes ou supervisores. Recomenda-se que um registro seja mantido com todas as informações, visando promoções ou treinamentos futuros. A análise de vendas somente será completa se considerar uma análise de custos.

Para saber mais

Quer mensurar como anda o desempenho de sua equipe de vendas? Leia a matéria: *4 métricas para avaliar o desempenho de sua equipe comercial*. Disponível em: <<http://www.agendor.com.br/blog/4-metricas-para-avaliar-o-desempenho-de-sua-equipe-comercial/>>. Acesso em: 09 abr. 2016.

Questão para reflexão

Qual é a importância da aplicação dos indicadores nas organizações?

As formas mais comuns de análise de custos incluem análise de atividades mercadológicas, segmentos de mercados e despesas totais.

Atividades de aprendizagem

1. A auditoria de vendas pode ser considerada como:

- a) Necessária apenas quando ocorre queda nas vendas.
- b) Uma forma sistemática de análise.
- c) Uma análise superficial do ambiente.
- d) Uma atividade que não permite projeção futura.
- e) Todas as alternativas estão corretas.

2. Em _____, a tarefa é encontrar os produtos certos para atender às necessidades dos clientes. Esta orientação afirma que a chave para atingir os objetivos organizacionais consiste em a empresa ser mais eficaz do que os concorrentes. Assinale a alternativa que preenche corretamente a lacuna:

- a) marketing de desempenho.
- b) orientação para vendas.
- c) orientação para produção.
- d) orientação para marketing.
- e) orientação para vendas.

Seção 4

Relatórios de análise de indicadores

Nesta seção iremos discorrer sobre os relatórios gerenciais que podemos e devemos apurar por meio dos indicadores apresentados nas seções anteriores. Os relatórios são instrumentos para a análise dos resultados obtidos, e a comparação destes servirá para auxiliar na tomada de decisão.

4.1 Relatórios gerenciais diversos e analíticos

Assim como nas empresas reais, a simulação empresarial necessita de relatórios para que você, possa fazer suas análises e tomar suas decisões. Esses relatórios têm o papel de estratificar todas as informações que foram geradas por meio dos indicadores apurados. Os relatórios gerenciais são:

- De ordem operacional, envolvendo a produção e a logística.
- De ordem financeira, considerando Balanço Patrimonial, DRE e Fluxo de Caixa.
- De ordem mercadológica, envolvendo todas as ações de marketing que foram praticadas na organização.
- De ordem comercial, apontando os volumes de negócios realizados.

Nas duas seções anteriores você pôde observar os indicadores que aplicamos em cada área e suas respectivas análises. Os relatórios são o instrumento de visualização para facilitar o desempenho da gestão.

Esses relatórios devem conter os dados da organização, ter a ratificação dos gestores envolvidos e apresentar, de forma escrita e gráfica, todas as informações geradas por meio dos indicadores analisados. Vale lembrar que, para comparação entre contas e indicadores, necessitamos de dois exercícios, sendo dados mensais ou anuais, em que poderemos visualizar se a organização obteve

crescimento e melhorias em seus resultados ou não. Quando usamos o termo “analítico” não nos referimos a um relatório contendo somente os resultados finais, mas sim a um relatório que irá apresentar todos os dados, primários e secundários, com valores e percentuais. Emitir relatórios analíticos auxilia na visualização de possíveis lançamentos ou cálculos errados, possibilitando então efetuar as devidas correções no sistema.

Assim, chegamos ao fim do nosso conteúdo. Não deixe de desenvolver as atividades propostas neste livro, bem como de acessar os *links* indicados para complementação da leitura e conhecimento. Tenha certeza de que desenvolver uma gestão em um jogo empresarial vai lhe mostrar novas oportunidades e caminhos para sua tomada de decisão. Lembre-se dos indicadores que observamos e do quanto eles impactam as organizações e a sociedade. Sucesso!

Para saber mais

E você, como tem gerado e analisado seus relatórios? Leia a seguinte matéria: *Como economizar tempo na elaboração de relatórios gerenciais*. Disponível em: <<http://www.treasy.com.br/blog/como-economizar-tempo-na-elaboracao-de-relatorios-gerenciais>>. Acesso em: 09 abr. 2016.



Questão para reflexão

Qual é a funcionalidade dos Relatórios Gerenciais nas organizações?

Atividades de aprendizagem

1. Quais são os relatórios gerenciais que podemos gerar por meio dos indicadores propostos?

2. _____ tem o papel de estratificar todas as informações que foram geradas por meio dos indicadores apurados. Assinale a alternativa que preenche corretamente a lacuna:

- | | |
|-----------------------------|-------------------------|
| a) Indicador de desempenho. | d) DRE. |
| b) Análise estratégica. | e) Balanço patrimonial. |
| c) Relatório gerencial. | |

Fique ligado

- De acordo com Deming (2009), “não se gerencia o que não se mede, não se mede o que não se define, não se define o que não se entende, não há sucesso no que não se gerencia”. Um pressuposto essencial para o sucesso organizacional está relacionado com a utilização dos indicadores de desempenho institucional.
- Newton (2011, p. 141) cita que “o grau de dificuldade na gestão de um projeto está intimamente relacionado ao modo como você preparou os alicerces (em relação a expectativas, escopo, plano e recursos)”.
- Sobre os objetivos, Oliveira (2013) apresenta-nos dois tipos básicos de valor: o instrumental e o estilístico. O primeiro nos permite a coleta ou retenção de algo de valor, que possa ser facilmente mensurado (por exemplo, analisar os volumes que a linha de produção vem disponibilizando mensalmente e se os objetivos estão sendo alcançados). O estilístico, por sua vez, é subjetivo e reflete sobre o estilo de administração adotado pela organização.
- O controle orçamentário refere-se ao processo de identificação do que vem sendo efetuado e à comparação dos resultados com os dados correspondentes, visando analisar as realizações e corrigir as divergências (BATEMAN; SNELL, 2007).
- De acordo com Marion (2004, p. 52), “o balanço patrimonial é o mais importante relatório gerado pela contabilidade. Através dele pode-se identificar a saúde financeira e econômica da empresa no fim do ano ou em qualquer data prefixada”.
- De acordo com Marion (2004, p. 91), “a demonstração do resultado do exercício é um resumo ordenado das receitas e despesas da empresa em determinado período, normalmente de 12 meses”. A DRE irá observar os lucros e perdas, sendo este controle mais comumente utilizado para toda a organização. Em organizações descentralizadas, pode ser utilizado individualmente por gestores de departamentos que geram receitas e despesas.
- Para um tratamento eficaz na análise do desempenho geral da organização, faz-se necessária a utilização dos índices financeiros. Estes índices auxiliam na identificação de possíveis forças e fraquezas nas operações das organizações. Os índices fundamentais são calculados a partir de itens selecionados na DRE e no Balanço Patrimonial, justificando assim a necessidade da compreensão desses instrumentos para a realização da apuração dos índices financeiros (BATEMAN; SNELL, 2007).
- A produção representa a parte mais íntima da empresa (CHIAVENATO, 2012). Saber o quanto, como e quando produzir é essencial para evitarmos desperdícios na linha de produção, excesso de estoques e

retrabalho em determinados processos. A produtividade é uma relação entre os esforços empregados *versus* os produtos e serviços gerados.

- Os objetivos da pesquisa de mercado necessitam ser especificados com clareza, conforme afirma Mattar (1994, p. 63): “A definição do objetivo da pesquisa deve estar perfeitamente amarrada à solução do problema de pesquisa, e a ele deve estar restrita. Além disso, devem ser levados em consideração no seu estabelecimento: tempo disponível, recursos disponíveis, acessibilidade aos detentores dos dados e disponibilidade de meios de captação dos dados”.

- Quando abordamos a venda pessoal, envolvemos uma estrutura que pode ser dividida de duas maneiras (MEGIDO; SZULCSEWSKI, 2007): Direta: o vendedor mantém vínculo empregatício com a empresa, independentemente de ser fabricante ou canal de distribuição; Indireta: a empresa utiliza-se de representantes comerciais, agentes, corretores etc., sem manter vínculo empregatício com eles. O desenvolvimento de relações de longo prazo beneficia mutuamente vendedores e clientes. Cabe então à área comercial elaborar o plano de vendas, que é o roteiro necessário para uma organização estruturar suas atividades.

Para concluir o estudo da unidade

Ao finalizar o estudo desta unidade você será capaz de identificar os indicadores necessários, de acordo com o segmento empresarial, que devem ser controlados de forma acurada para gerarem um resultado projetado no planejamento estratégico. Compreenderá que existem forças externas que a organização não pode controlar, mas que impactam os resultados e a forma de atuação da empresa. Terá a convicção da importância e da necessidade do conhecimento dos indicadores internos e externos, bem como das ferramentas tecnológicas necessárias para o levantamento das análises. Lembre-se: não deixe de acessar os *links* aqui indicados, pois eles são ricos em informações e irão complementar seu estudo para entendimento de todos os pontos abordados. Bom estudo e sucesso!

Atividades de aprendizagem da unidade

1. _____ implica o entendimento dos retornos financeiros e não financeiros para a empresa e para a sociedade a partir de atividades e programas de marketing. Cada vez mais, as organizações não se limitam a analisar somente a receita proveniente das vendas, mas também buscam interpretar o que está acontecendo com sua participação de mercado, a taxa de perda de clientes, o nível de satisfação do cliente, a qualidade do produto, entre outros. Assinale a alternativa que preenche corretamente a lacuna:

- a) Marketing holístico.
- b) Marketing de desempenho.
- c) Marketing de vendas.
- d) Marketing de produção.
- e) Marketing de praça.

2. _____ são buscados quando o consumidor procura algo sob medida para satisfazer uma necessidade específica. Assinale a alternativa que preenche corretamente a lacuna:

- a) Produtos especiais.
- b) Produtos contemporâneos.
- c) Produtos comuns.
- d) Produtos importados.
- e) *Shopper*.

3. _____ mensura a percentagem de unidade monetária proveniente das vendas que resta após o cômputo de todos os custos e despesas, incluindo juros e imposto de renda. Assinale a alternativa que preenche corretamente a lacuna:

- a) Margem operacional.
- b) Margem de contribuição.
- c) Margem líquida.
- d) Liquidez corrente.
- e) Liquidez seca.

4. _____ avalia a capacidade da empresa de atender a suas obrigações a curto prazo. Assinale a alternativa que preenche corretamente a lacuna:

- a) Margem bruta.
- b) Margem operacional.
- c) Margem de contribuição.
- d) Liquidez seca.
- e) Liquidez corrente.

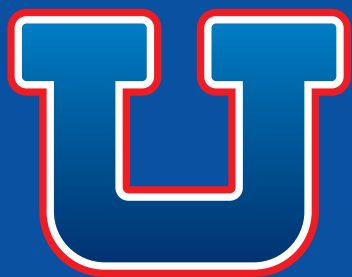
5. O _____ é um sistema de execução da manufatura que gera informações precisas e em tempo real a fim de assegurar a sincronização dos processos e consequentemente a melhoria da eficácia da produção, do planejamento e da gestão. Assinale a alternativa que preenche corretamente a lacuna:

- a) WMS.
- b) SIM.
- c) ERP.
- d) MES.
- e) BI.

Referências

- BANZATO, Eduardo. **Tecnologia da informação**: aplicada à logística. São Paulo: IMAM, 2005.
- BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração**: liderança e colaboração no mundo competitivo. São Paulo: McGraw-Hill, 2007.
- BERTAGLIA, Paulo Roberto. **Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.
- BERTO, André Rogério. **Simulação empresarial**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.
- BEZERRA, Filipe. **Stakeholders**: do significado à classificação. 2014. Disponível em: <<http://www.portal-administracao.com/2014/07/stakeholders-significado-classificacao.html>>. Acesso em: 31 mar. 2016.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo**: dando asas ao espírito empreendedor. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2012.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 9. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.
- CHURCHILL, Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing**: criando valor para os clientes. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.
- DEMING, W. E. **Qualidade**: a revolução da administração. São Paulo: Saraiva, 2009.
- GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. Tradução de Jorge Ritter. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- KOTLER, P. **Administração de marketing**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- KOTLER, P. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de vendas**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- MARION, José Carlos. **Contabilidade básica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- MATTAR, F. Nagib. **Pesquisa de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- MEGIDO, José Luiz Tejon; SZULCSEWSKI, Charles Jhon. **Administração estratégica de vendas e canais de distribuição**. São Paulo: Atlas, 2007.
- NEWTON, Richard. **O gestor de projetos**. Tradução de Daniel Vieira. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- NOGUEIRA, Amarildo de Souza. **Logística empresarial**: uma visão local com pensamento globalizado. São Paulo: Atlas, 2012.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologias e práticas. 31. ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- PORTER, M. E. **Vantagens competitivas**. 27. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- ROCHA, Aguida Garreth Ferraz (Org.). **Planejamento e gestão estratégica**. São Paulo: Pearson Education Brasil, 2012.

RODRIGUES, Airton (Org.). **Pesquisa mercadológica**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.



unopar

ISBN 978-85-8482-464-9



9 788584 824649 >