

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: POLÍTICAS E GESTÃO INSTITUCIONAL  
TURMA ESPECIAL  
FACULDADE CATÓLICA DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA**

**A APLICAÇÃO DE JOGOS DE EMPRESAS  
E O APRENDIZADO DO PROCESSO DE GESTÃO EMPRESARIAL**

**MARCELO EVANDRO JOHANSSON**

**CURITIBA / PR  
2001**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: POLÍTICAS E GESTÃO INSTITUCIONAL  
TURMA ESPECIAL  
FACULDADE CATÓLICA DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**A APLICAÇÃO DE JOGOS DE EMPRESAS  
E O APRENDIZADO DO PROCESSO DE GESTÃO EMPRESARIAL**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito final à obtenção do título de Mestre em Administração.

**Orientador:** Profa. Dra. Maria Terezinha Angeloni

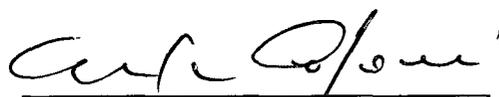
**MARCELO EVANDRO JOHNSON**

**Curitiba, fevereiro de 2001**

**A APLICAÇÃO DE JOGOS DE EMPRESAS  
E O APRENDIZADO DO PROCESSO DE GESTÃO EMPRESARIAL**

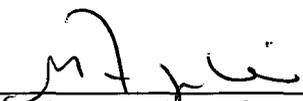
**MARCELO EVANDRO JOHNSON**

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Título de Mestre em Administração (Área de Concentração: Políticas e Gestão Institucional) e aprovada pelo Curso de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

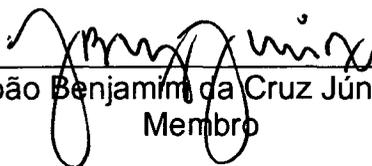


Prof. Nelson Colossi, Dr.  
Coordenador

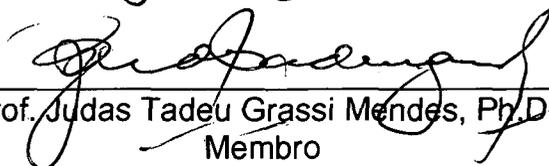
Apresentada junto à Comissão Examinadora integrada pelos Professores:



Profa. Maria Terezinha Angeloni, Dra.  
Orientadora



Prof. João Benjamim da Cruz Júnior, Ph.D.  
Membro



Prof. Judas Tadeu Grassi Mendes, Ph.D.  
Membro

## DEDICATÓRIA

A Deus, por possibilitar mais esta conquista, a minha esposa e filhas, **Ana Clara, Ana Alice e Ana Júlia**, pela compreensão e apoio e a meus pais, Dalva e Osires, pelo eterno incentivo.

## **AGRADECIMENTOS**

- ◆ À professora Dra. Maria Terezinha Angeloni, pela dedicação e profissionalismo durante a orientação.
- ◆ Ao Professor Dr. João Benjamim da Cruz Júnior, pelas suas idéias, conselhos e colaborações à esta dissertação.
- ◆ Ao Professor Dr. Judas Tadeu Grassi Mendes, pelo incentivo e apoio à realização deste trabalho.
- ◆ À FAE/CDE por proporcionar que este sonho se tornasse real.
- ◆ Aos amigos da 1ª turma de Mestrado em Administração na FAE/CDE, pela dedicação e companheirismo durante o curso.

## SUMÁRIO

|   |          |
|---|----------|
| LISTA DE FIGURAS.....   | VII      |
| LISTA DE QUADROS.....   | VIII     |
| RESUMO.....   | IX       |
| ABSTRACT.....   | X        |
| <b>1 INTRODUÇÃO.....</b>  | <b>1</b> |
| 1.1 JUSTIFICATIVA.....  | 2        |
| 1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA.....   | 3        |
| 1.3 OBJETIVOS.....  | 4        |
| 1.3.1 <i>Objetivo Geral</i> .....   | 4        |
| 1.3.2 <i>Objetivos Específicos</i> .....  | 4        |
| 1.4 OS ELEMENTOS TEÓRICOS DA PESQUISA E SUA APLICAÇÃO.....                        | 5        |
| <b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA.....</b>                                      | <b>7</b> |
| 2.1 O PROCESSO DE GESTÃO EMPRESARIAL.....   | 7        |
| 2.1.1 <i>As Organizações e a Necessidade de Administração</i> .....               | 7        |
| 2.1.2 <i>Taylor e a Teoria da Administração Científica</i> .....                  | 9        |
| 2.1.3 <i>Fayol e a Administração Geral</i> .....                                  | 11       |
| 2.1.4 <i>Barnard e as Funções do Executivo</i> .....                              | 14       |
| 2.1.5 <i>Mary Parker Follet e a perspectiva do comportamento individual</i> ..... | 16       |
| 2.1.6 <i>Simon e a Tomada de Decisão</i> .....                                    | 17       |
| 2.1.7 <i>O Enfoque Sociológico de Perrow</i> .....                                | 20       |
| 2.1.8 <i>Guerreiro Ramos e os Conceitos de Racionalidade</i> .....                | 21       |
| 2.1.9 <i>O Processo de Gestão Empresarial na Era da Nova Economia</i> .....       | 25       |
| 2.1.10 <i>Etapas do Processo de Gestão Empresarial</i> .....                      | 27       |
| 2.2 JOGOS DE EMPRESAS.....  | 31       |
| 2.2.1 <i>Histórico da Utilização de Jogos de Empresa</i> .....                    | 31       |
| 2.2.2 <i>Aspectos Conceituais</i> .....   | 32       |
| 2.2.3 <i>Estrutura Básica de Jogos de Empresas</i> .....                          | 35       |
| 2.2.4 <i>Tipos de Jogos de Empresas</i> .....                                     | 36       |
| 2.2.5 <i>Características dos Jogos de Empresas</i> .....                          | 41       |
| 2.2.6 <i>A Utilidade de Jogos de Empresas</i> .....                               | 42       |
| 2.2.7 <i>Jogos de Empresas enquanto Método de Ensino-aprendizagem</i> .....       | 45       |
| 2.2.8 <i>Críticas aos Jogos de Empresas</i> .....                                 | 50       |
| 2.2.9 <i>Jogos de Empresas: Fases e/ou Etapas</i> .....                           | 51       |
| 2.3 APRENDIZAGEM.....   | 54       |
| 2.3.1 <i>Os Ciclos de Aprendizado</i> .....                                       | 54       |
| 2.3.2 <i>Metodologias de Ensino Aprendizagem</i> .....                            | 57       |
| 2.3.3 <i>A contraposição entre Pedagogia e Andragogia</i> .....                   | 59       |
| 2.3.4 <i>Metodologias de Treinamento e Desenvolvimento</i> .....                  | 61       |
| 2.3.5 <i>A Aprendizagem Vivencial</i> .....                                       | 64       |
| 2.3.6 <i>Jogos de Empresas como Instrumento de Aprendizagem</i> .....             | 68       |

|  |            |
|--|------------|
| <b>3 METODOLOGIA</b> .....   | <b>70</b>  |
| 3.1 PRESSUPOSTO DE PESQUISA.....   | 70         |
| 3.2 TIPO DE PESQUISA.....  | 70         |
| 3.3 UNIVERSO E AMOSTRA.....  | 71         |
| 3.4 COLETA DE DADOS.....   | 72         |
| 3.5 TRATAMENTO DOS DADOS.....  | 73         |
| 3.6 LIMITAÇÕES DO MÉTODO.....  | 75         |
| 3.7 LIMITAÇÃO DOS DADOS.....   | 75         |
| 3.8 DEFINIÇÃO DE TERMOS.....   | 75         |
| 3.9 O JOGO DE EMPRESAS GE-1999.....  | 76         |
| 3.9.1 <i>Descrição do Jogo de Empresas GE-1999</i> .....                         | 76         |
| 3.9.2 <i>Variáveis Administradas pelos Participantes</i> .....                   | 76         |
| 3.9.3 <i>Informações Fornecidas aos Participantes</i> .....                      | 77         |
| 3.9.4 <i>A Operacionalização do Jogo</i> .....                                   | 77         |
| <b>4 DESENVOLVIMENTO</b> .....   | <b>78</b>  |
| 4.1 DESCRIÇÃO DOS DADOS.....   | 78         |
| 4.1.1 <i>Índice de Resposta aos Questionários</i> .....                          | 78         |
| 4.1.2 <i>Composição da Amostra por Sexo</i> .....                                | 79         |
| 4.1.3 <i>Composição da Amostra por Faixa Etária</i> .....                        | 80         |
| 4.1.4 <i>Grau de Atendimento das Expectativas dos Participantes</i> .....        | 82         |
| 4.1.5 <i>Grau de Analogia do GE-1999</i> .....                                   | 84         |
| 4.2 FACILIDADES E DIFICULDADES VIVENCIADAS EM JOGOS DE EMPRESAS.....             | 86         |
| 4.2.1 <i>Facilidades Vivenciadas na Aplicação do GE-1999</i> .....               | 86         |
| 4.2.2 <i>Facilidades Vivenciadas X Atendimento das Expectativas</i> .....        | 90         |
| 4.2.3 <i>Dificuldades Vivenciadas na Aplicação do GE-1999</i> .....              | 91         |
| 4.2.4 <i>Dificuldades Vivenciadas X Atendimento das Expectativas</i> .....       | 95         |
| 4.3 FATORES DE SUCESSO E INSUCESSO EM JOGOS DE EMPRESAS.....                     | 97         |
| 4.3.1 <i>Fatores Determinantes para o Sucesso das Equipes no GE-1999</i> .....   | 97         |
| 4.3.2 <i>Fatores de Sucesso X Atendimento das Expectativas</i> .....             | 100        |
| 4.3.3 <i>Fatores Determinantes para o Insucesso das Equipes no GE-1999</i> ..... | 102        |
| 4.3.4 <i>Fatores de Insucesso X Atendimento das Expectativas</i> .....           | 107        |
| 4.4 ANALOGIAS ESTABELECIDAS EM JOGOS DE EMPRESAS.....                            | 108        |
| 4.4.1 <i>Analogias Estabelecidas Durante a Aplicação do GE-1999</i> .....        | 108        |
| 4.4.2 <i>Analogias Estabelecidas X Atendimento das Expectativas</i> .....        | 112        |
| 4.5 APRENDIZADOS OBTIDOS NA PARTICIPAÇÃO EM JOGOS DE EMPRESAS.....               | 114        |
| 4.5.1 <i>Aprendizados Obtidos durante a Participação no GE-1999</i> .....        | 114        |
| 4.5.2 <i>Aprendizados Obtidos X Atendimento das Expectativas</i> .....           | 118        |
| 4.5.3 <i>Aprendizados Obtidos X Graus de Analogia Estabelecidos</i> .....        | 119        |
| 4.5.4 <i>Analogias Estabelecidas X Aprendizados Obtidos</i> .....                | 120        |
| 4.5.5 <i>Aprendizados Relacionados às Facilidades Vivenciadas</i> .....          | 122        |
| 4.5.6 <i>Aprendizados Relacionados às Dificuldades Vivenciadas</i> .....         | 123        |
| 4.5.7 <i>Aprendizados Relacionados aos Fatores de Sucesso</i> .....              | 125        |
| 4.5.8 <i>Aprendizados Relacionados aos Fatores de Insucesso</i> .....            | 126        |
| <b>5 CONCLUSÕES</b> .....  | <b>128</b> |
| <b>6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....  | <b>133</b> |
| <b>ANEXO I – MANUAL DO JOGO DE EMPRESAS GE-1999</b> .....                        | <b>136</b> |
| <b>ANEXO II – DESCRIÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DO GE-1999</b> .....                | <b>146</b> |

## LISTA DE FIGURAS

|  |     |
|--|-----|
| FIGURA 1 - ELEMENTOS DAS ORGANIZAÇÕES .....  | 7   |
| FIGURA 2 - AS FUNÇÕES DA EMPRESA SEGUNDO FAYOL .....   | 11  |
| FIGURA 3 - AS FUNÇÕES DO EXECUTIVO SEGUNDO CHESTER BARNARD .....                               | 15  |
| FIGURA 4 - FATORES QUE CARACTERIZAM O AMBIENTE DE NEGÓCIOS DA NOVA ECONOMIA .....              | 26  |
| FIGURA 5 - NATUREZA INTERATIVA DO PROCESSO ORGANIZACIONAL .....                                | 28  |
| FIGURA 6 - O CICLO DE APREDIZAGEM INDIVIDUAL .....   | 54  |
| FIGURA 7 - UM MODELO SIMPLES DE APREDIZADO ORGANIZACIONAL .....                                | 56  |
| FIGURA 8 - O CICLO DE APREDIZAGEM VIVENCIAL .....  | 64  |
| FIGURA 9 - NÚMERO DE QUESTIONÁRIOS RESPONDIDOS E PERCENTUAL DE RESPOSTA POR TURMA .....        | 78  |
| FIGURA 10 - COMPOSIÇÃO DA AMOSTRA POR SEXO .....   | 79  |
| FIGURA 11 - DISTRIBUIÇÃO DOS PARTICIPANTES POR IDADE .....                                     | 80  |
| FIGURA 12 - DISTRIBUIÇÃO DOS PARTICIPANTES POR IDADE - MULHERES .....                          | 81  |
| FIGURA 13 - DISTRIBUIÇÃO DOS PARTICIPANTES POR IDADE - HOMENS .....                            | 81  |
| FIGURA 14 - ATENDIMENTO DA EXPECTATIVA DOS PARTICIPANTES .....                                 | 82  |
| FIGURA 15 - DISTRIBUIÇÃO DOS PARTICIPANTES CUJAS EXPECTATIVAS NÃO FORAM ATENDIDAS .....        | 83  |
| FIGURA 16 - PERCENTUAL DE ATENDIMENTO DA EXPECTATIVA POR SEXO .....                            | 83  |
| FIGURA 17 - GRAU DE ANALOGIA DO GE-1999 EM RELAÇÃO À REALIDADE EMPRESARIAL .....               | 84  |
| FIGURA 18 - GRAU DE ANALOGIA DO GE-1999 EM RELAÇÃO À REALIDADE EMPRESARIAL - MULHERES .....    | 85  |
| FIGURA 19 - GRAU DE ANALOGIA DO GE-1999 EM RELAÇÃO À REALIDADE EMPRESARIAL - HOMENS .....      | 85  |
| FIGURA 20 - FACILIDADES VIVENCIADAS DURANTE A APLICAÇÃO DO GE-1999 .....                       | 87  |
| FIGURA 21 - FACILIDADES VIVENCIADAS PELAS MULHERES DURANTE A APLICAÇÃO DO GE-1999 .....        | 88  |
| FIGURA 22 - FACILIDADES VIVENCIADAS PELOS HOMENS DURANTE A APLICAÇÃO DO GE-1999 .....          | 89  |
| FIGURA 23 - DIFICULDADES VIVENCIADAS DURANTE A APLICAÇÃO DO GE-1999 .....                      | 93  |
| FIGURA 24 - DIFICULDADES VIVENCIADAS PELAS MULHERES DURANTE A APLICAÇÃO DO GE-1999 .....       | 93  |
| FIGURA 25 - DIFICULDADES VIVENCIADAS PELOS HOMENS DURANTE A APLICAÇÃO DO GE-1999 .....         | 94  |
| FIGURA 26 - FATORES DE SUCESSO CONSIDERADOS PARA O BOM DESEMPENHO DA EQUIPE .....              | 98  |
| FIGURA 27 - FATORES DE SUCESSO CONSIDERADOS PARA O BOM DESEMPENHO DA EQUIPE - MULHERES .....   | 99  |
| FIGURA 28 - FATORES DE SUCESSO CONSIDERADOS PARA O BOM DESEMPENHO DA EQUIPE - HOMENS .....     | 100 |
| FIGURA 29 - FATORES DE INSUCESSO CONSIDERADOS PARA O MAU DESEMPENHO DA EQUIPE .....            | 104 |
| FIGURA 30 - FATORES DE INSUCESSO CONSIDERADOS PARA O MAU DESEMPENHO DA EQUIPE - MULHERES ..... | 105 |
| FIGURA 31 - FATORES DE INSUCESSO CONSIDERADOS PARA O MAU DESEMPENHO DA EQUIPE - HOMENS .....   | 106 |
| FIGURA 32 - ANALOGIAS ESTABELECIDAS DURANTE A APLICAÇÃO DO GE-1999 .....                       | 110 |
| FIGURA 33 - ANALOGIAS ESTABELECIDAS PELAS MULHERES DURANTE A APLICAÇÃO DO GE-1999 .....        | 111 |
| FIGURA 34 - ANALOGIAS ESTABELECIDAS PELOS HOMENS DURANTE A APLICAÇÃO DO GE-1999 .....          | 112 |
| FIGURA 35 - APRENDIZADOS OBTIDOS DURANTE PARTICIPAÇÃO NO GE-1999 .....                         | 116 |
| FIGURA 36 - APRENDIZADOS OBTIDOS NA PARTICIPAÇÃO NO GE-1999 - MULHERES .....                   | 117 |
| FIGURA 37 - APRENDIZADOS OBTIDOS NA PARTICIPAÇÃO NO GE-1999 - HOMENS .....                     | 118 |

## LISTA DE QUADROS

|  |     |
|--|-----|
| QUADRO 1 - ELEMENTOS TEÓRICOS DA PESQUISA .....  | 5   |
| QUADRO 2 - APLICAÇÃO DOS ELEMENTOS TEÓRICOS .....  | 6   |
| QUADRO 3 – PROBLEMAS RELATIVOS AOS PROCESSOS INDUSTRIAIS SEGUNDO TAYLOR .....              | 9   |
| QUADRO 4 - OS QUATRO PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO DE TAYLOR .....                           | 10  |
| QUADRO 5 - OS 16 DEVERES DOS GERENTES SEGUNDO FAYOL .....                                  | 12  |
| QUADRO 6 - OS PRINCÍPIOS DE ADMINISTRAÇÃO DE FAYOL .....                                   | 13  |
| QUADRO 7 - TIPOS DE DECISÃO .....  | 19  |
| QUADRO 8 - CLASSIFICAÇÃO DOS JOGOS DE EMPRESAS.....  | 40  |
| QUADRO 9 - METODOLOGIAS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO.....                              | 63  |
| QUADRO 10 – NÚMERO DE ALUNOS PARTICIPANTES DO JOGO DE EMPRESAS GE-1999 .....               | 72  |
| QUADRO 11 – QUESTIONÁRIO SOBRE A PARTICIPAÇÃO NO GE-1999 .....                             | 72  |
| QUADRO 12 – FACILIDADES VIVENCIADAS EM JOGOS DE EMPRESAS .....                             | 86  |
| QUADRO 13 – FACILIDADES VIVENCIADAS COMPARATIVAMENTE AO ATENDIMENTO DAS EXPECTATIVAS ..... | 90  |
| QUADRO 14 – DIFICULDADES VIVENCIADAS EM JOGOS DE EMPRESAS .....                            | 91  |
| QUADRO 15 – DIFICULDADES VIVENCIADAS COMPARATIVAMENTE AO ATENDIMENTO DAS EXPECTATIVAS..... | 96  |
| QUADRO 16 – FATORES DE SUCESSO CONSIDERADOS PARA O BOM DESEMPENHO DAS EQUIPES .....        | 97  |
| QUADRO 17 – FATORES DE SUCESSO COMPARATIVAMENTE AO ATENDIMENTO DAS EXPECTATIVAS .....      | 101 |
| QUADRO 18 – FATORES DE INSUCESSO CONSIDERADOS PARA O MAU DESEMPENHO DA EQUIPE .....        | 102 |
| QUADRO 19 – FATORES DE INSUCESSO COMPARATIVAMENTE AO ATENDIMENTO DAS EXPECTATIVAS.....     | 107 |
| QUADRO 20 – ANALOGIAS ESTABELECIDAS DURANTE A APLICAÇÃO DO GE-1999 .....                   | 108 |
| QUADRO 21 – ANALOGIAS ESTABELECIDAS COMPARATIVAMENTE AO ATENDIMENTO DAS EXPECTATIVAS ...   | 113 |
| QUADRO 22 – APRENDIZADOS OBTIDOS NA PARTICIPAÇÃO NO GE-1999 .....                          | 114 |
| QUADRO 23 – APRENDIZADOS OBTIDOS COMPARATIVAMENTE AO ATENDIMENTO DAS EXPECTATIVAS .....    | 118 |
| QUADRO 24 – APRENDIZADOS OBTIDOS COMPARATIVAMENTE AO GRAUS DE ANALOGIA ESTABELECIDOS ....  | 119 |
| QUADRO 25 – ANALOGIAS ESTABELECIDAS COMPARATIVAMENTE AOS APRENDIZADOS OBTIDOS .....        | 121 |
| QUADRO 26 – APRENDIZADOS RELACIONADOS ÀS FACILIDADES VIVENCIADAS .....                     | 122 |
| QUADRO 27 – APRENDIZADOS RELACIONADOS ÀS DIFICULDADES VIVENCIADAS .....                    | 123 |
| QUADRO 28 – APRENDIZADOS RELACIONADOS AOS FATORES DE SUCESSO .....                         | 125 |
| QUADRO 29 – APRENDIZADOS RELACIONADOS AOS FATORES DE INSUCESSO .....                       | 126 |

## RESUMO

O principal objetivo desta pesquisa é avaliar em que medida os jogos de empresas caracterizam-se como uma metodologia adequada para o aprendizado do processo de gestão empresarial. Para tanto discorre sobre os seguintes pontos: o processo de gestão empresarial, os jogos de empresas, o processo de aprendizagem individual, as facilidades e dificuldades vivenciadas em jogos de empresas, os fatores que contribuem para o sucesso e o insucesso organizacional, as analogias estabelecidas em relação à realidade empresarial e os aprendizados relacionados ao processo de gestão empresarial decorrentes da aplicação de jogos de empresas. Para viabilizar esta pesquisa, foi escolhido o jogo de empresas GE-1999, utilizado nos cursos de graduação em administração e de especialização da FAE Business School em 1999 e 2000. A coleta de dados se deu através do envio de questionários. A tabulação dos dados se deu mediante uma análise de conteúdo, através da qual foi possível compilar as respostas. Os resultados obtidos indicam que os jogos de empresas caracterizam-se como uma metodologia adequada para o aprendizado do processo de gestão empresarial, uma vez que possibilitam aos participantes estabelecerem analogias com os acontecimentos do cotidiano corporativo, vivenciando facilidades e dificuldades em relação à administração e ao convívio organizacional e identificando fatos que contribuem para o sucesso e o insucesso das organizações em relação aos desafios estabelecidos. Em termos de aprendizados relacionados ao processo de gestão empresarial, destacam-se as atividades relativas ao processo de tomada de decisão e a atividade de planejamento.

## **ABSTRACT**

The main objective of this research is to evaluate to which point Business Games are an adequate methodology for teaching the Business Management process. In view of this, the Business Management Process, the Business Games, the process of individual learning, the situations experienced in Business Games, the factors that contribute to organizational success or failure, the analogies established in relation to organizational routine and the contributions of the Business Games to the learning of the Business Management process will be thoroughly discussed in this research. For this reason, the GE-1999 Business Game, which was used in the years of 1999 and 2000 in the Business Administration Graduation and Post graduation courses at FAE Business School, was chosen as an example. Open questionnaires answered by the students who participated on the Game were used as a means of collecting data so as to reach conclusions. The compilation of the questionnaires' answers was made through the tabulation of data and data analysis. The results have proved that the Business Games consist of an adequate methodology for the learning of the Business Management process, once that they allow the participants to establish analogies among the daily events in a company and experience various situations related to Business Administration and organizational experience, identifying facts that may contribute to the company's success or failure when facing difficulties. In this sense, decision making and planning have been considered applicable and important activities in terms of the learning the Business Management process.

## 1 INTRODUÇÃO

Um dos maiores desafios aos profissionais de educação com relação ao ensino no campo da Administração reside em como desenvolver aulas interessantes sobre o processo de gestão empresarial. Nesse sentido, faz-se uso de metodologias capazes de proporcionar aos alunos oportunidades de aprender o processo de gestão empresarial, de forma individual e colegiada, de aprender a como atuar de forma reativa e pró-ativa, de como elaborar um diagnóstico e de como resolver problemas. Dentre as metodologias existentes, os jogos de empresas podem ser considerados uma excelente forma para apoiar os novos desafios no campo do ensino, haja vista que essa metodologia proporciona meios para que as pessoas que dela participam possam aprender, através de atividades práticas, a lidar com problemas surgidos no processo de gestão empresarial. Além disso, os participantes podem vivenciar várias situações que possibilitam a prática de conhecimentos adquiridos e o desenvolvimento de diversas habilidades, inclusive comportamentais. Segundo KOPITKE (1992), nenhum outro método permite simular situações de decisão tão interessantes e com tamanha participação dos alunos. Conseguem-se uma atmosfera excitante e o aprendizado de um grande número de conceitos que somente seriam possíveis em espaços de tempo bem maiores. Os jogos de empresas, ao comprimir tempo e espaço, possibilitam que se realizem experiências e se aprenda as conseqüências de nossas decisões no futuro e em partes diferentes da organização.

Ao enfatizar, de diferentes maneiras, o processo de planejamento, tomada de decisão e controle, os jogos de empresas procuram enfatizar a importância, a responsabilidade e a consciência que os gestores devem ter com relação aos impactos futuros que as suas decisões presentes terão. Desta forma, surge a necessidade de sistematizar o processo de planejamento, tomada de decisão e controle, para que seja possível acompanhar, uma a uma, as decisões. Neste contexto, os sistemas informatizados de apoio ao planejamento, à decisão e ao

controle, presentes na maior parte dos jogos de empresas, aparecem como excelentes ferramentas para que os participantes possam realizar a avaliação prévia do seu conjunto de decisões. Aliado a isto, ao permitir a sistematização do processo de planejamento, decisão e controle, os sistemas informatizados tornam possível a utilização de uma importante ferramenta para o processo de gestão empresarial que é a simulação, ou seja: a partir da consideração de diferentes cenários é possível avaliar previamente qual a seqüência e o conjunto de ações que uma organização deve implantar caso um dos cenários torne-se real.

Para SAUAIA (1997), o estudante ou profissional que se prepara para atuar como administrador está sujeito a demandas que o desafiam de duas maneiras: adquirir conhecimentos técnicos para praticar a administração-ciência e seguir ampliando continuamente sua base de aprendizagem cognitiva e desenvolver habilidades técnicas e comportamentais no uso do conhecimento, praticar a administração-arte, interagir afetiva e emocionalmente com pessoas do seu grupo de trabalho e criar um ambiente de satisfação. Nesse sentido, todas as demandas descritas podem ser supridas, de alguma forma, através da utilização de jogos de empresas.

## 1.1 JUSTIFICATIVA

Em que pese as vantagens descritas por diversos autores em relação aos jogos de empresas, a literatura possui poucos relatos relacionados à efetiva avaliação desta metodologia enquanto ferramenta no processo de aprendizagem. Dessa forma, a presente pesquisa pretende suprir esta lacuna através da avaliação de aplicações de um jogo de empresas, procurando analisar a sua efetividade no processo de aprendizagem do processo de gestão empresarial.

A apuração de aspectos relacionados às facilidades e dificuldades vivenciadas possibilitará aos profissionais que trabalham com jogos de empresas abordar, com maior ênfase, tópicos que se constituam em dificuldades, visando

aperfeiçoar o aprendizado pretendido com a aplicação de jogos de empresas. Da mesma forma, a descrição dos fatores de sucesso e insucesso relacionados à performance de equipes durante a aplicação de jogos de empresas pode ser utilizada para uma melhor estruturação metodológica de jogos de empresas. O levantamento dos aprendizados decorrentes da participação em jogos de empresas justifica a realização da presente pesquisa na medida em que torna possível equalizar, com maior precisão, o nível de abordagem a ser dada a cada objetivo, explícito ou implícito, presente em jogos de empresas. A apuração das analogias estabelecidas por participantes de jogos de empresas em relação à realidade empresarial é importante, uma vez que a premissa considerada para um melhor aproveitamento do processo vivencial é a de que quanto maior o nível de realismo presente na aplicação de jogos de empresas maior o aprendizado obtido.

## 1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

Apesar de todas as afirmativas relacionadas às vantagens e aos benefícios que os jogos de empresas possuem enquanto metodologia educacional, cabe questionar: os jogos de empresas realmente caracterizam-se como uma metodologia adequada para o aprendizado do processo de gestão empresarial ?

## 1.3 OBJETIVOS

### 1.3.1 Objetivo Geral

- ◆ Avaliar em que medida os jogos de empresas caracterizam-se como uma metodologia adequada para o aprendizado do processo de gestão empresarial.

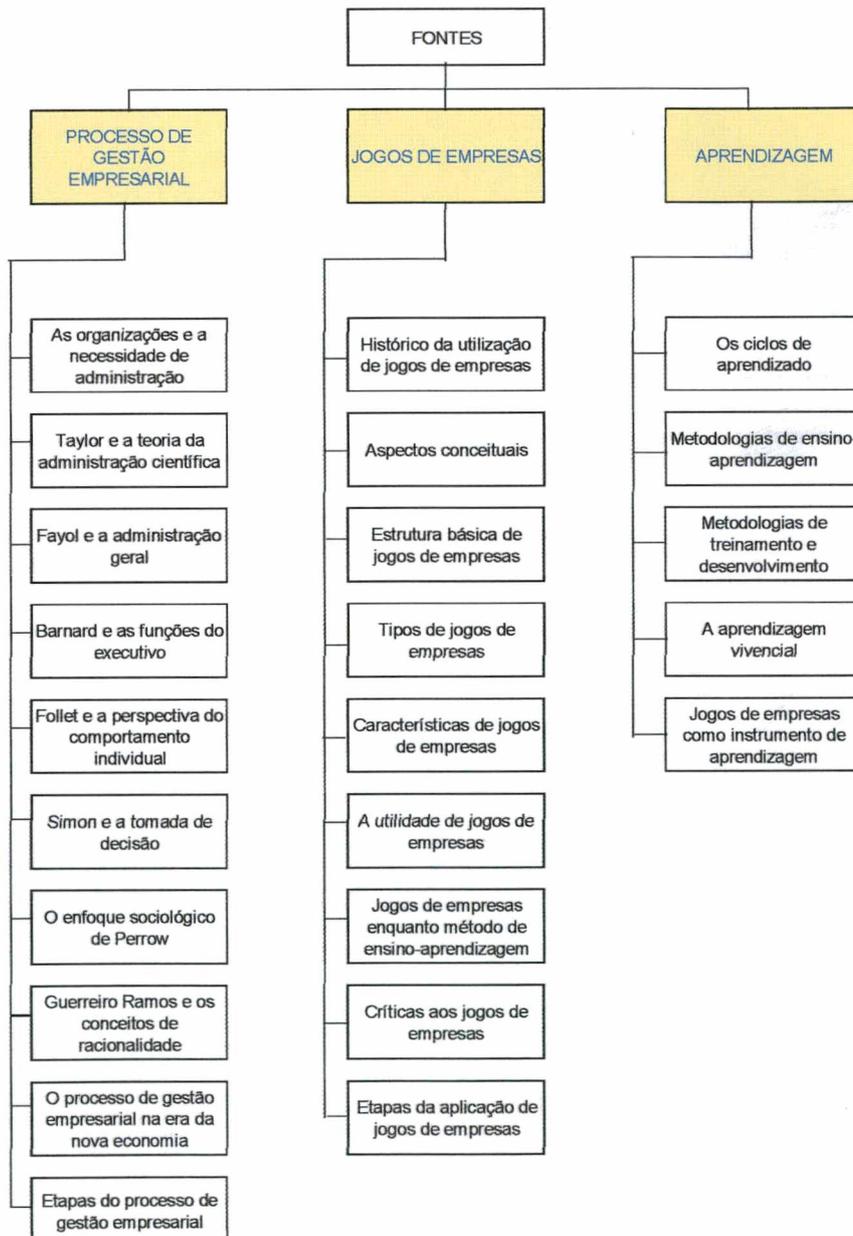
### 1.3.2 Objetivos Específicos

- ◆ Apurar as facilidades e dificuldades vivenciadas pelos participantes durante a aplicação de jogos de empresas;
- ◆ Identificar a avaliação dos participantes relativa aos fatores determinantes para o sucesso e insucesso da equipe em relação ao alcance das metas estabelecidas em jogos de empresas;
- ◆ Avaliar em que medida os jogos de empresas possibilitam o estabelecimento de analogias com a realidade empresarial;
- ◆ Identificar quais os aprendizados obtidos, relativos às etapas do processo de gestão empresarial, decorrentes da participação em jogos de empresas.

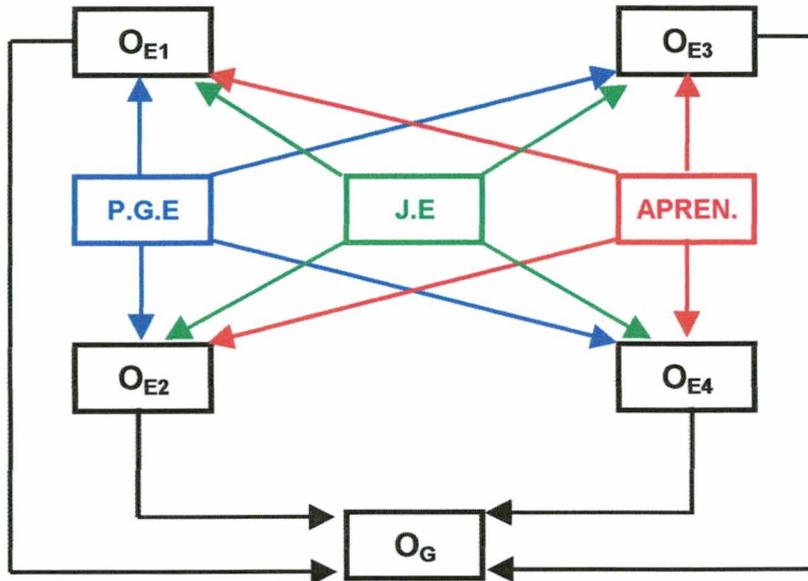
## 1.4 OS ELEMENTOS TEÓRICOS DA PESQUISA E SUA APLICAÇÃO

No sentido de apresentar os elementos teóricos que auxiliarão na realização do presente trabalho, optou-se, primeiramente, pela representação gráfica destes elementos, com o intuito de situar o leitor com relação à composição do referencial teórico e, em seguida, pela demonstração sobre quais elementos fundamentarão os objetivos desta pesquisa.

**QUADRO 1 - ELEMENTOS TEÓRICOS DA PESQUISA**



QUADRO 2 - APLICAÇÃO DOS ELEMENTOS TEÓRICOS



P.G.E = PROCESSO DE GESTÃO EMPRESARIAL

J.E = JOGOS DE EMPRESAS

APREN. = APRENDIZAGEM

O<sub>EN</sub> = OBJETIVOS ESPECÍFICOS

O<sub>G</sub> = OBJETIVO GERAL

Os elementos teóricos relativos ao **processo de gestão empresarial** serão utilizados para enquadrar e relacionar as respostas obtidas quanto às diferentes abordagens sobre o que venha a ser gestão empresarial. Os elementos teóricos relativos a **jogos de empresas** serão utilizados para tentar explicar possíveis fatores que condicionem as respostas obtidas. Os elementos teóricos relativos à **aprendizagem** serão utilizados para a explicação da relação existente os aprendizados obtidos e as cinco outras variáveis consideradas na presente pesquisa: facilidades, dificuldades, fatores de sucesso, fatores de insucesso e analogias estabelecidas.

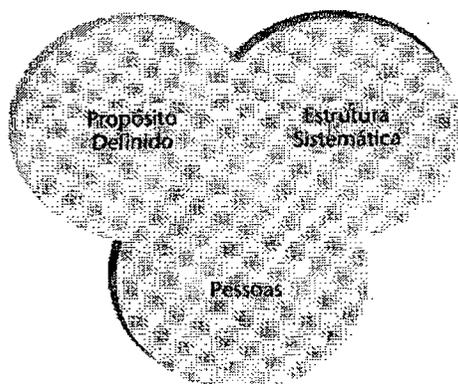
## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

### 2.1 O PROCESSO DE GESTÃO EMPRESARIAL<sup>1</sup>

#### 2.1.1 As Organizações e a Necessidade de Administração

Durante a maior parte do dia os indivíduos participam, de alguma forma, de uma ou mais organizações: uma instituição de ensino, uma organização religiosa, uma torcida organizada e/ou uma empresa. As organizações são entidades que têm um ou mais propósitos definidos, incluem pessoas ou membros e que têm uma estrutura sistemática (ROBBINS & COULTER, 1998). Outra descrição refere-se às organizações como sendo um conjunto de pessoas trabalhando juntas e de modo estruturado de uma maneira tal que possam alcançar um objetivo específico ou um conjunto de objetivos (STONER, 1995). Os elementos comuns presentes nos dois conceitos de organização são: propósitos ou objetivos, pessoas e a existência de uma estrutura, conforme a figura a seguir.

FIGURA 1 - ELEMENTOS DAS ORGANIZAÇÕES



Fonte: ROBBINS, Stephen P. & COULTER, Mary. *Administração*. Rio de Janeiro: PHB, 1998. p.2.

<sup>1</sup> O objetivo do presente capítulo é apresentar diferentes considerações a respeito do que venha a ser o processo de gestão empresarial. Tal apresentação justifica-se na medida em que existem diferentes abordagens e percepções sobre o assunto em questão e pelo fato de que a presente pesquisa, ao fazer uso do termo gestão empresarial, não procura se posicionar a respeito da adequabilidade desta ou daquela abordagem, mas sim com relação à importância do aprendizado deste processo, não objetivando, portanto, a apresentação de um histórico do pensamento administrativo.

O primeiro desses elementos é o propósito, também denominado objetivo. O objetivo pode variar de organização para organização, mas sem objetivo as organizações não teriam razão para existir. Para tornar o objetivo efetivo as organizações necessitam estabelecer de que modo pretendem realizar as suas atividades. O estabelecimento deste "como fazer acontecer" **requer que a organização planeje suas atividades**, a fim de definir uma forma para desenvolver suas atividades.

O segundo elemento organizacional são as pessoas. A este elemento cabe a tarefa de realizar as tarefas necessárias à consecução dos objetivos organizacionais. Porém, a realização destas tarefas não pode se dar de qualquer forma. Existe a necessidade de que haja uma estrutura, física e funcional, que defina os quatro sistemas necessários ao funcionamento de uma organização: o sistema de responsabilidade, o sistema de autoridade, o sistema de comunicação e o sistema de decisão (OLIVEIRA, 1998). É esta estrutura que constitui o terceiro elemento organizacional. Todavia, a simples existência destes elementos não garante que a organização irá alcançar seus objetivos. É necessário que haja uma **coordenação** destes elementos, ou seja, sem **administração** as organizações não conseguirão alcançar os seus propósitos.

Administração é conceituada como sendo o "**processo** de fazer com que as atividades sejam realizadas eficiente e eficazmente com e através de outras pessoas" (ROBBINS & COULTER, 1998, p.3). Para MAXIMIANO (2000, p.24), administração é "**o processo** de tomar e colocar em prática decisões sobre objetivos e utilização de recursos". Para CHIAVENATO (1999, p.6), administração é "**o processo** de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso de recursos a fim de alcançar objetivos". Para STONER (1995, p.5) "a administração é o **processo** de planejar, organizar, liderar e controlar os esforços realizados pelos membros da organização e o uso de todos os outros recursos organizacionais para alcançar os objetivos estabelecidos". Como elemento comum, os quatro conceitos abordam a

administração como um processo. Desta forma, serão apresentadas a seguir diferentes abordagens sobre esse processo, sendo que o objetivo da exposição destas abordagens é demonstrar a existência de diferentes percepções a respeito do tópico em questão.

### 2.1.2 Taylor e a Teoria da Administração Científica

Em 1911 foi publicada a obra *Princípios da Administração Científica*, de Frederick Winslow Taylor. Segundo ROBBINS & COULTER (1998), o livro descrevia a **teoria da administração científica** cujo conteúdo fazia menção aos métodos científicos para definir “o melhor modo” de elaborar um determinado trabalho. As companhias de aço de Midvale e Bethlehem, na Pensylvania - EUA, foram palcos do trabalho que Taylor realizou. Como engenheiro mecânico ele se espantava, continuamente, com a ineficiência dos trabalhadores. Os empregados usavam técnicas muito diferentes para fazer o mesmo trabalho. Eles tendiam a “amolecer” no trabalho, e Taylor acreditava que um trabalhador rendia cerca de um terço do que era possível obter.

Diante desse quadro, Taylor dedicou mais de duas décadas em busca da “**melhor maneira**” de fazer cada trabalho. Segundo MAXIMIANO (2000), nesta tentativa de melhorar a forma como as coisas eram feitas, Taylor apontou alguns problemas relativos aos processos industriais, conforme o quadro a seguir:

#### QUADRO 3 – PROBLEMAS RELATIVOS AOS PROCESSOS INDUSTRIAIS SEGUNDO TAYLOR

- ◆ A administração não tinha noção clara da visão de suas responsabilidades com o trabalhador;
- ◆ Não havia incentivos para melhorar o desempenho do trabalhador;
- ◆ Muitos trabalhadores não cumpriam suas responsabilidades;
- ◆ As decisões dos administradores baseavam-se na intuição e no palpite;
- ◆ Não havia integração entre os departamentos da empresa;
- ◆ Os trabalhadores eram colocados em tarefas para as quais não tinham aptidão;
- ◆ Os gerentes pareciam ignorar que a excelência no desempenho significaria recompensas tanto para eles próprios quanto para a mão-de-obra;
- ◆ Havia conflitos entre capatazes e operários a respeito da quantidade da produção.

Fonte: MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Teoria Geral da Administração: da Escola Científica à Competitividade na Economia Globalizada*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2000. p. 161, adaptado.

Usando abordagens similares em outras funções, Taylor foi capaz de determinar “a melhor maneira” de se fazer cada tarefa. Com isso, ele pôde selecionar as pessoas certas para o trabalho, treiná-las para que o fizessem da forma precisa e, além disso, motivá-los com planos de incentivos salariais. De uma maneira geral, conforme MAXIMIANO (2000, p. 24), “Taylor conseguia melhorias concretas, na faixa de 200 por cento ou mais, na produção”.

Taylor definiu quatro princípios da administração, conforme quadro a seguir, e afirmou que se esses princípios fossem seguidos o resultado seria a prosperidade tanto para administradores quanto para empregados, uma vez que esses ganhariam melhores salários e aqueles teriam maiores lucros.

#### QUADRO 4 - OS QUATRO PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO DE TAYLOR

1. *O desenvolvimento de uma verdadeira ciência da administração, de modo que pudesse ser determinado o melhor método para realizar cada tarefa.*
2. *A seleção científica dos trabalhadores, de modo que cada um deles ficasse responsável pela tarefa para a qual fosse mais bem habilitado.*
3. *A educação e o desenvolvimento científico do trabalhador.*
4. *A cooperação íntima e amigável entre a administração e os trabalhadores.*

Fonte: STONER, James A. F. *Administração*. 5.ed. Rio de Janeiro: PHB, 1995. p.25.

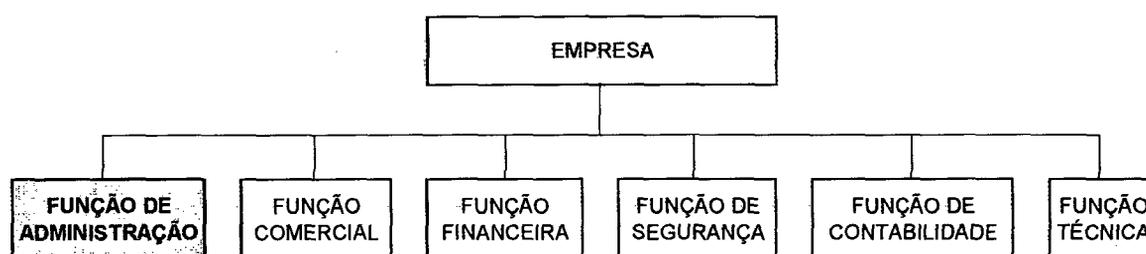
Conforme o quadro acima, é possível perceber que a abordagem do processo de gestão está baseada na busca da padronização das atividades, seja através de uma abordagem científica / matemática de processos ou através da seleção científica de recursos humanos, que nada mais é do que a tentativa de padronizar quais os requisitos necessários para a realização de uma atividade, sem considerar a constante evolução do conhecimento e a capacidade intuitiva das pessoas. Em jogos de empresas é comum a ocorrência de duas situações relacionadas à padronização: a) as equipes buscarem a padronização da tomada de decisão, abordando todas as questões do ponto de vista matemático, como se houvesse uma “**equação mágica**” para a resolução de cada problema; b) o constante questionamento sobre qual o “**critério ou padrão**” utilizado para a determinação da demanda.

## 2.1.3 Fayol e a Administração Geral

### 2.1.3.1 As funções de uma organização

Em 1916, o engenheiro francês Henri Fayol publicou o livro *Administração Geral e Industrial*. Para FAYOL (1970), considerado o expoente da escola do processo administrativo, as atividades operacionais de todas as organizações podem ser divididas em seis grupos ou funções distintas, conforme a figura a seguir:

FIGURA 2 - AS FUNÇÕES DA EMPRESA SEGUNDO FAYOL



Fonte: MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Teoria Geral da Administração: da Escola Científica à Competitividade na Economia Globalizada*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2000. p. 56, adaptado.

A função técnica abrange operações relativas às atividades de produção, fabricação e transformação. Cabe lembrar que a abordagem de Fayol sobre administração é estritamente industrial. A função comercial tem por responsabilidade a realização de atividades relativas às compras e às vendas. A função financeira exerce as atividades de gerenciamento do fluxo financeiro das empresas. A função de segurança tem por tarefa proteger os bens e as pessoas da organização. Para FAYOL (1970, p. 19), a função de contabilidade "constitui o órgão de visão das empresas. Deve revelar, a qualquer momento, a posição e o rumo do negócio. Deve dar informações exatas, claras e precisas sobre a situação econômica da empresa". A função de administração engloba as atividades de previsão, organização, direção, coordenação e controle. Ao descrever estas atividades, "Fayol sugeriu que a função administrativa fosse a mais importante de todas" (MAXIMIANO, 2000, p.56). A descrição detalhada da função administrativa apresentada por Fayol é a

seguinte: a) previsão ou planejamento: consiste em examinar o futuro e traçar um plano de ação a médio e longo prazos; b) organização: consiste em montar uma estrutura de recursos humanos e materiais para realizar o empreendimento; c) direção ou comando: refere-se a tarefa de manter o pessoal em atividade em toda a empresa; d) coordenação: consiste em reunir, unificar e harmonizar toda a atividade e esforço; e) controle: refere-se a atividade de cuidar para que tudo se realize de acordo com os planos e as ordens. Segundo STONER (1995, p.27)

“Fayol acreditava que a boa prática da administração segue certos padrões que podem ser identificados e analisados. A partir dessa idéia, ele esquematizou uma ética corrente da administração, doutrina que até hoje mantém muito de sua força [sem grifo no original]. Fayol acreditava que com previsão científica e métodos adequados de administração, os resultados satisfatórios eram inevitáveis. Em sua fé nos métodos científicos, Fayol era parecido com seu contemporâneo Taylor. Entretanto, enquanto este se preocupava basicamente com *funções organizacionais*, Fayol se interessava pela *organização total* [sem grifo no original].”

### 2.1.3.2 Fayol e o papel dos gerentes

A abordagem de Fayol relativa ao processo de gestão empresarial enfatiza essencialmente as atividades realizadas pelos administradores ou gerentes. Na tentativa de assegurar que este papel fosse desempenhado de forma satisfatória, Fayol descreveu 16 deveres do gerente, conforme o quadro a seguir:

#### QUADRO 5 - OS 16 DEVERES DOS GERENTES SEGUNDO FAYOL

1. Assegurar a cuidadosa preparação dos planos e sua rigorosa execução.
2. Cuidar para que a organização humana e material seja coerente com o objetivo, os recursos e os requisitos da empresa.
3. Estabelecer uma autoridade construtiva, competente, enérgica e única.
4. Harmonizar atividades e coordenar esforços.
5. Formular as decisões de forma simples, nítida e precisa.
6. Organizar a seleção eficiente do pessoal.
7. Definir claramente as obrigações.
8. Encorajar a iniciativa e o senso de responsabilidade.
9. Recompensar justa e adequadamente os serviços prestados.
10. Usar sanções contra faltas e erros.
11. Manter a disciplina.
12. Subordinar os interesses individuais ao interesse geral.
13. Manter a unidade de comando.
14. Supervisionar a ordem material e humana.
15. Ter tudo sob controle.
16. Combater o excesso de regulamentos, burocracia e papelada.

Fonte: MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Teoria Geral da Administração: da Escola Científica à Competitividade na Economia Globalizada*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2000. p. 57, adaptado.

### 2.1.3.3 Os princípios gerais de administração

Além da descrição das funções organizacionais e dos deveres dos gerentes, Fayol desenvolveu quatorze princípios de administração, visto que considerava as organizações como sistemas racionais de regras e de autoridade. Neste contexto, Fayol considerava o trabalho do administrador ou gerente como um processo que consiste em tomar decisões, estabelecer metas, definir diretrizes e atribuir responsabilidade aos membros de uma organização, de maneira que as atividades de planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar estejam numa seqüência lógica. Para Fayol, os princípios de administração são diretrizes que devem ser seguidas pelos gestores a fim de aumentar a eficácia da administração.

#### QUADRO 6 - OS PRINCÍPIOS DE ADMINISTRAÇÃO DE FAYOL

1. Divisão do trabalho: designação de tarefas específicas para cada indivíduo, resultando na especialização das funções e separação dos poderes.
2. Autoridade e responsabilidade: a primeira é o direito de mandar e o poder de se fazer obedecer. A segunda, a sanção – recompensa ou penalidade – que acompanha o exercício do poder.
3. Disciplina: respeito aos acordos estabelecidos entre a empresa e seus agentes.
4. Unidade de comando: de forma que cada indivíduo tenha apenas um superior.
5. Unidade de direção: um só chefe e um só programa para um conjunto de operações que visam ao mesmo objetivo.
6. Interesse geral: subordinação do interesse individual ao interesse geral.
7. Remuneração do pessoal: de forma equitativa, e com base tanto em fatores externos quanto internos.
8. Centralização: equilíbrio entre a concentração de poderes de decisão no chefe, sua capacidade de enfrentar suas responsabilidades e a iniciativa dos subordinados.
9. Cadeia escalar (linha de autoridade): hierarquia, a série dos chefes do primeiro ao último escalão, dando-se aos subordinados de chefes diferentes a autonomia para estabelecer relações diretas (a ponte de Fayol).
10. Ordem: um lugar para cada pessoa e cada pessoa em seu lugar.
11. Equidade: tratamento das pessoas com benevolência e justiça, não excluindo a energia e o rigor quando necessários.
12. Estabilidade do pessoal: manutenção das equipes como forma de promover seu desenvolvimento.
13. Iniciativa: faz aumentar o zelo e a atividade dos agentes.
14. Espírito de equipe: desenvolvimento e manutenção da harmonia dentro da força de trabalho. Fayol condenou o estilo de administração que se baseia na política para governar.

Fonte: MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Teoria Geral da Administração: da Escola Científica à Competitividade na Economia Globalizada*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2000. p. 58, adaptado.

A abordagem de Fayol relativa à função de administração está presente na maior parte dos jogos de empresas, na medida em que, de diferentes maneiras, os

jogos são estruturados / sistematizados de forma a abordar as atividades de planejamento, organização, direção, coordenação e controle. Em termos específicos, o Jogo de Empresas GE-1999 possibilita aos seus participantes vivenciarem o processo de gestão empresarial da **organização como um todo**, sem o propósito do enfoque específico de alguma função administrativa, apesar de todos serem considerados em seu desenvolvimento.

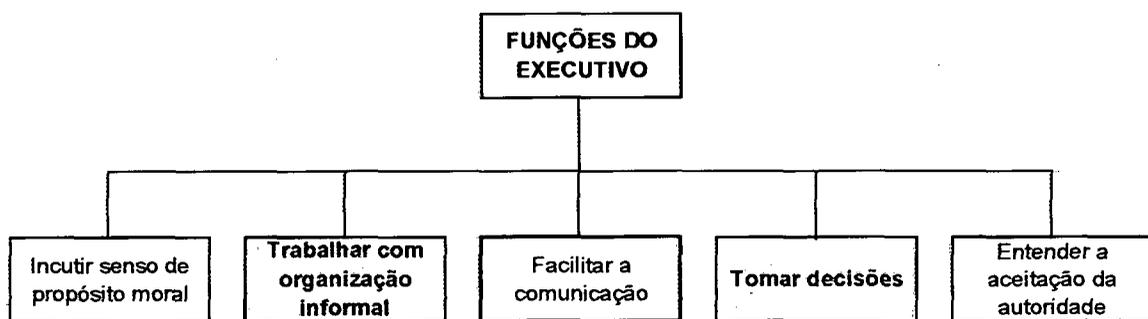
#### 2.1.4 Barnard e as Funções do Executivo

Eficiência, eficácia e equilíbrio dinâmico com o ambiente externo e autogestão são algumas das idéias mais importantes de Chester Barnard sobre as organizações e os gerentes. Para BARNARD (1971), a sobrevivência de uma organização depende muito mais do **equilíbrio com o ambiente externo** em contínua mudança do que dos sistemas internos. Além disso, a cooperação entre os colaboradores e os gerentes pode ser avaliada em termos de sua eficácia e eficiência. A capacidade de realizar objetivos declarados é a eficácia de um sistema corporativo e a eficiência é a capacidade de atender os objetivos das pessoas. Dessa forma, um executivo, para garantir a sobrevivência da organização, deve privilegiar a comunicação, como forma de obter a cooperação da organização informal, que durante a realização de jogos de empresas se traduz em um bom **trabalho em equipe**. Essa comunicação, se devidamente reconhecida e compreendida, pode oferecer uma grande contribuição para a sobrevivência da organização formal. Ressalta-se ainda que a disposição para cooperar depende do equilíbrio que o indivíduo percebe entre o esforço que dedica à organização e os benefícios que dela recebe. Neste sentido, uma das tarefas mais significativas do executivo é inculcar, em seus empregados, um senso de propósito moral, uma vez que a ênfase ao trabalhador individual é um fator estratégico básico em qualquer organização. Pode-se dizer, ainda, que os gerentes devem estar conscientes de que dependem dos subordinados para implementar

suas decisões, pois o conceito tradicional de autoridade deve ser revisto, porque a aceitação das ordens é crítica para a eficácia gerencial.

Em se tratando de como administrar pessoas, é importante saber que o direito de dar ordens e o poder de se fazer obedecer não garantem que os subordinados se comportem da maneira esperada pelos gerentes. Dessa forma, a *teoria da aceitação* da autoridade destaca uma importante dimensão comportamental da administração e da relação entre administrador e subordinado. Os objetivos organizacionais poderiam ser compatibilizados desde que os gerentes entendessem a idéia da *região da indiferença*, ou seja, aquilo que o empregado aceitaria fazer sem questionar a autoridade do gerente. Quanto maior a quantidade de tarefas que estivesse dentro dessa região maior seria a cooperação.

**FIGURA 3 - AS FUNÇÕES DO EXECUTIVO SEGUNDO CHESTER BARNARD**



Fonte: MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Teoria Geral da Administração: da Escola Científica à Competitividade na Economia Globalizada*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2000. p. 60, adaptado.

Conforme a figura acima, as funções do executivo abrangem três responsabilidades principais a saber: a) desenvolver e manter um sistema de comunicação com a organização informal, como estratégia para possibilitar a eficácia da organização formal. Isto será possível se o corpo gerencial trabalhar em equipe; b) promover a formação e manutenção de um sistema de recursos humanos, incluindo a motivação das pessoas, por meio de incentivos eficazes. Estes podem se dar através do reconhecimento, do incentivo a realização profissional ou de melhor

remuneração; c) formular e definir os propósitos, objetivos e fins da organização, o que inclui a doutrinação dos colaboradores operacionais com os propósitos gerais e as grandes decisões finais, que são detalhadas, de maneira coerente.

Dentre as funções do executivo citadas por Barnard, duas delas são normalmente abordadas em jogos de empresas: **trabalhar com organização informal** e **tomar decisões**. Isto é realizado mediante o incentivo dos participantes no sentido de utilizar a organização informal como elemento gerador e repassador de informações para a tomada de decisão. Além disso, durante a aplicação do Jogo de Empresas GE-1999 a interação com os acontecimentos do ambiente externo é incentivada, na medida em que são apresentadas diversas informações mercadológicas extremamente úteis para o processo de gestão, ou seja: a quantidade de informações oriundas do ambiente externo é maior do que as informações internas.

#### 2.1.5 Mary Parker Follet e a perspectiva do comportamento individual

Mary Parker Follet foi uma filósofa social do início do século XX que defendeu idéias voltadas para as pessoas, como a de que “ninguém poderia ser uma pessoa inteira se não fizesse parte de um grupo” (STONER, 1995, p.28). Ela apresentou a idéias de que as organizações deveriam se basear em uma ética de grupo, em vez do individualismo, argumentando que “o potencial individual se mantinha apenas potencial até ser liberado através da associação em grupo” (ROBBINS & COULTER, 1998, p27). Uma das implicações das idéias de Follet era a de que administradores e trabalhadores deveriam se ver mutuamente como parceiros e integrantes de um grupo comum. Os jogos de empresas procuram, dentro de suas características, abordar a importância do grupo para a efetividade dos objetivos propostos, na medida em que o trabalho em equipe tende a produzir melhores resultados do que o trabalho individual, considerando os aspectos relativos as atividades de planejamento e tomada de decisão.

### 2.1.6 Simon e a Tomada de Decisão

Para SIMON (1960), administrar é sinônimo de tomar decisões. Essencialmente, toda ação gerencial tem natureza decisória. Dessa maneira, então, o processo de tomar decisões tem três fases: a) intelecção ou prospecção: análise de um problema ou situação requer solução; b) concepção: criação de alternativas de solução para o problema ou situação; c) decisão: julgamento e escolha de uma alternativa. As três fases estão presentes no jogo de empresas GE-1999, utilizado para a realização da presente pesquisa, haja vista a realização das seguintes atividades: a) os participantes recebem inúmeras informações relativas ao histórico da empresa e a missão de iniciar o seu processo de expansão com aumento de rentabilidade (prospecção); b) os participantes desenvolvem, com a orientação do instrutor, um conjunto de no mínimo três alternativas para a solução do problema (concepção); c) os participantes efetuam simulações das alternativas através da utilização do Sistema de apoio ao processo de gestão – SAPG, através do qual podem realizar a escolha do melhor conjunto de alternativas (decisão). Realizada a escolha da alternativa, os participantes irão transcrevê-la para as Folhas de Decisão, conforme apresentado no Anexo I.

Idealmente, as decisões têm sua base na teoria econômica tradicional, que pressupõe a maximização dos ganhos por meio da racionalidade, ou seja, os gerentes procuram agir segundo o modelo do *homem econômico*, que consegue lidar com toda a complexidade do mundo e reduzi-la a variáveis controladas. Em lugar do *homem econômico* que simplifica pensamento e ação, já que a racionalidade tem limites e não é possível apreender toda a complexidade do mundo SIMON (1960) propõe o modelo *homem administrativo*, que procura tomar decisões satisfatórias. Este tipo de decisão é aquele que atende os requisitos mínimos desejados. Os tomadores de decisão contentam-se com simplificações da realidade, nas quais há os elementos mínimos que as limitações humanas conseguem manejar. Em outras palavras, isto consiste na diferença entre maximizar

e otimizar. Segundo o mesmo autor, há dois tipos de decisões: programadas e não programadas. Aquelas são repetitivas e tomadas automaticamente. Estas não dispõem de soluções automáticas. Para se lidar com as decisões não programadas os gerentes devem desenvolver sua capacidade de julgamento, intuição e criatividade.

A experiência de oito anos na aplicação de jogos de empresas demonstra que as pessoas tendem a transformar o processo de gestão empresarial em um conjunto de decisões programadas. Isto acontece na medida em que as pessoas passam a vincular / armazenar as soluções adotadas com os problemas diagnosticados, numa tentativa de construir o que denominamos de “prateleira de soluções”, ou seja: para solucionar o problema do “paciente-empresa” basta o “médico-gestor” receitar o “medicamento-solução” previsto para o diagnóstico realizado. A idéia da “prateleira de soluções” está intimamente ligada aos modelos mentais das pessoas, pois existe uma busca natural pela formação de um estoque de soluções, visto que esta atitude torna desnecessárias as fases de concepção e decisão, pois basta realizar a prospecção ou diagnóstico e aplicar a solução previamente conhecida ou mentalizada.

Durante a fase final da aplicação de jogos de empresas é comum o questionamento sobre porque determinadas decisões não apresentaram o mesmo resultado se o diagnóstico realizado havia sido o mesmo, o que demonstra a nítida tentativa da adoção de decisão-programada. O jogo de empresas GE-1999 explora de maneira bastante intensa esta questão, uma vez que explora a necessidade de abordar o processo de gestão empresarial como um conjunto de decisões não-programadas. Isto é realizado através de mudanças conjunturais no ambiente externo, as quais não modificam de forma considerável o diagnóstico da empresa, mas que exigem um conjunto de decisões diferentes face as novas situações do mercado.

QUADRO 7 - TIPOS DE DECISÃO

| TIPOS DE DECISÃO  | TÉCNICAS DE TOMAR DECISÃO  |  |
|---|--|--|
|   | TRADICIONAIS   | MODERNAS   |
| <b>PROGRAMADAS</b><br>✓ Decisões repetitivas e de rotina;<br>✓ A organização desenvolve processos específicos para tratá-las. | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hábito;</li> <li>▪ Rotina administrativa: procedimentos padronizados de operação;</li> <li>▪ Estrutura da organização: possui um sistema de sub-objetivos e canais de informações bem definidos.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pesquisa operacional: análise matemática, modelos, simulação com computador;</li> <li>▪ Informatização e processamento de dados.</li> </ul> |
| <b>NÃO-PROGRAMADAS</b><br>✓ Tratadas por processos gerais de resolver problemas.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Julgamento, intuição e criatividade;</li> <li>▪ Normas práticas;</li> <li>▪ Seleção e treinamento de executivos.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <u>Técnicas heurísticas de resolver problemas: treinamento de indivíduos que tomam decisões.</u></li> </ul>                                 |

Fonte: SIMON, Herbert A. *A Capacidade de Decisão e de Liderança*. São Paulo: Fundo de Cultura, 1960. p.60, adaptado.

O escopo da presente pesquisa não abrange a avaliação de como ocorre o processo de tomada de decisão, planejamento e controle durante a aplicação de jogos de empresas, mas sim se a participação em jogos melhora a percepção relativa a importância de tais atividades dentro do contexto da gestão empresarial. Além disso, é importante destacar que em todas as etapas do processo de gestão empresarial, existe a necessidade de **optar por diferentes alternativas**, podendo constituir uma **facilidade** ou **dificuldade**, conforme as pessoas estejam ou não familiarizadas com essa atividade em seu ambiente de trabalho. Nesse sentido, a tomada de decisão poderá constituir-se em um dos aprendizados obtidos.

Em termos específicos, o jogo de empresas GE-1999 aborda o processo de tomada de decisão do ponto de vista das decisões não-programadas, uma vez que constitui-se em uma ferramenta pedagógica através da qual os participantes são levados a descobrir por si mesmos as soluções para os problemas propostos, estando em conformidade com as premissas do processo de aprendizagem vivencial.

### 2.1.7 O Enfoque Sociológico de Perrow

Para PERROW (1972), uma das verdades prevaletentes na análise organizacional, e que não necessita ser enunciada, é que as organizações são constituídas por pessoas. Antes, confiava-se mais nas pessoas e a “liderança” não era o recurso ilusório e vital que parece ser hoje. A liderança requeria somente vontade firme e algumas idéias relativamente simples, ao menos quando comparada à complexidade das organizações modernas. Hoje, tanto nas organizações como na sociedade em geral, os problemas são os problemas dos indivíduos – **relacionamento pessoal** – ao invés das condições materiais da vida e da maquinaria concreta das organizações. Assim, as pessoas, de acordo com esta perspectiva, são fontes de problemas, definindo deste modo as organizações. Além do mais, as pessoas podem ser substituídas, ou ao menos selecionadas, enquanto que muitos outros aspectos das organizações parecem fugir ao controle. Desta forma, tem-se que modificar o truísmo<sup>2</sup> para dizer que os problemas organizacionais palpáveis geralmente são exemplificados pelas pessoas que atuam na organização e por seu relacionamento umas com as outras. Porém, isso não significa, necessariamente, que para modificar esses problemas você tenha que modificar as pessoas.

Não obstante, os sociólogos opõem-se a esta abordagem, argumentando que as atitudes das pessoas são determinadas tanto pela organização na qual trabalham como pelas suas atitudes preexistentes.

Segundo PERROW (1972, p.25), “é muito difícil modificar as pessoas diretamente, através de **treinamento** e outros meios psicológicos; e é provável que ocorra grande volume de reincidência no erro”. Assim, os melhores notam que pode ser necessário alterar a estrutura da organização e redefinir funções, porque os *super-homens* estão em falta no mercado. Além disso, existem mais pessoas para uma organização, do que para as pessoas que nela trabalham. Dizer que as

---

<sup>2</sup> Verdade trivial, tão evidente que não é necessário ser enunciada.

organizações são as pessoas constitui uma abordagem um pouco arbitrária dos problemas organizacionais e não se pode escolher o alvo nem a arma, nestas condições.

Dentro do contexto da aplicação de jogos de empresas, o aspecto relacionamento pessoal pode se constituir em dificuldade ou fator de insucesso para os participantes, na medida em que, na maior parte das vezes, surge a figura do líder dentro das equipes, mas nem sempre esta liderança é aceita, tornando o trabalho em equipe “o problema maior” dentre os problemas abordados durante o desenvolvimento de jogos de empresas.

#### 2.1.8 Guerreiro Ramos e os Conceitos de Racionalidade

Conforme RAMOS (1989), a Teoria Organizacional é “*ingênua*” por se basear na Racionalidade Instrumental, a qual é relatada como uma forma de abordagem dos fatos onde a avaliação se realiza em termos de conseqüências ou resultados para o indivíduo e que deriva do conceito “*moderno*” de razão, que, segundo Hobbes é “*a capacidade que as pessoas adquirem pelo esforço e que as habilita a fazer o cálculo utilitário de conseqüências*”. Sob esta ótica, o ser humano faz uso da razão para avaliar se determinada decisão ou fato gera benefícios positivos para si mesmo e não para fazer distinção entre o que é certo ou errado ou para estabelecer relações de causa e efeito. De fato, pode-se perceber, cada vez mais, no convívio diário, que os indivíduos somente avaliam os fatos em termos de geração de benefícios reais e imediatos, ou seja, questionam se haverá ganho ou não. Caso avaliem que não haverá ganho, não há esboço de nenhuma preocupação com a análise dos fatos e com as conseqüências em termos sociais e futuros, o que demonstra um comportamento egoísta e individualista. Este tipo de comportamento é altamente preocupante, pois a partir de sua manifestação é possível afirmar que tem início o desaparecimento do pensamento crítico, abrindo-se as possibilidades para que o indivíduo perca sua “*autonomia crítica*”, o que o tornará um ser a mercê

de interpretações prontas impostas à sociedade. As conseqüências desta perda de autonomia crítica sobre o processo de gestão empresarial são altamente questionáveis, haja vista que se o indivíduo, no papel de gestor, agir desta forma, as organizações estarão atuando de forma passiva, e não pró-ativa, em relação às mudanças.

Sem o conhecimento de valores como a ética, o indivíduo está fadado a raciocinar somente em benefício próprio, perdendo a capacidade da utilização da racionalidade substantiva, não sendo capaz de estabelecer inter-relações entre acontecimentos. Além disso, não conseguirá distinguir o que é certo ou errado para si, para a sociedade e para as organizações.

Em função da necessidade de sentimento que os indivíduos possuem em pertencer à sociedade e também por se basear na Racionalidade Instrumental, o comportamento humano se dá muito mais pelas conveniências de situações ou momentos, do que por crenças em valores. Agindo desta forma os indivíduos entrarão em um processo de perda do poder de questionamento e o seu modo de viver será determinado pela sociedade. O indivíduo não será, de forma alguma, uma ser pró-ativo. Ter-se-á a padronização comportamental.

A crítica de Guerreiro Ramos às sociedades atuais é correta, pois a prática da política cognitiva, que consiste no uso consciente ou inconsciente de uma linguagem distorcida e cujo objetivo é fornecer aos indivíduos interpretações da realidade adequadas aos interesses de determinado grupo, está realmente institucionalizada. Isto ocorre, e continuará ocorrendo, uma vez que esta prática não encontra obstáculos para crescer e se perpetuar, pois indivíduos desprovidos de capacidade crítica e cujo comportamento é função de conveniências de momento e de perspectivas de curtíssimo prazo, são facilmente manipuláveis. Isto também tem conseqüências sobre o processo de gestão empresarial, visto que muitas pessoas abordam o processo de gestão empresarial como se para a resolução dos problemas organizacionais houvesse um armário cheio de soluções, isto é, basta

detectar o problema e fazer uso de alguma solução criada por outra pessoa. Este comportamento compromete a continuidade das próprias empresas, na medida em que o processo criativo e inovador passa a desaparecer.

Sob a ótica da **Racionalidade Instrumental**, as organizações possuem o seguinte juízo de valor com relação aos termos a seguir: a) **trabalho**: o trabalho é considerado como apenas mais um fator de produção e desta forma, a preocupação mais importante recai sobre a questão de como maximizá-lo; b) **razão**: a razão é utilizada sob o enfoque apresentado por Hobbes, no sentido da capacidade que as pessoas possuem em realizar o cálculo utilitário das coisas. Sob este enfoque a razão e as organizações passam a desconsiderar valores mais significativos como a ética e o respeito aos indivíduos, pois o que conta é a maximização dos resultados; c) **comportamento**: o comportamento das pessoas e das próprias organizações se dá por conveniência de situações ou momentos. Em função disto, dificilmente se observa o estabelecimento de objetivos comuns entre os membros da organização; d) **objetivos**: os objetivos considerados e venerados são os objetivos da organização, que se resumem em um único objetivo: a maximização dos resultados, mesmo que isto gere desconforto e problemas para os indivíduos, para a sociedade ou para a natureza; e) **política cognitiva**: a política cognitiva que impera nestas organizações é a política do saber como fazer. O conhecimento técnico e padronizado é colocado como o fator mais importante.

Em função destas considerações, é possível afirmar que a sociedade composta por organizações estruturadas desta forma são sociedades onde as organizações sobrepõem-se aos interesses dos indivíduos.

As organizações estruturadas sob a ótica da **Racionalidade Substantiva** trabalham com os termos a seguir sob o seguinte enfoque: a) **trabalho**: o trabalho é considerado como uma forma de contribuir para a qualidade de vida da sociedade. Considerado sob este aspecto, o trabalho gera resultados para que a organização propicie melhor satisfação da sociedade; b) **razão**: a razão é considerada sob o

enfoque da capacidade que as pessoas possuem em maximizar a satisfação e a qualidade de vida da sociedade; c) **comportamento**: nestas organizações o comportamento dos indivíduos passa a ser balizado pela busca de objetivos comuns. Desta forma, o trabalho em equipe é muito utilizado; d) **objetivos**: os objetivos preponderantes são os objetivos da sociedade e dos indivíduos. Os objetivos das organizações são estabelecidos de forma a proporcionar o alcance dos objetivos da sociedade; e) **política cognitiva**: o conhecimento técnico ou o como fazer não são desconsiderados, porém passam a ser considerados em um segundo plano. O conhecimento mais importante passa a ser o por quê fazer.

Nestas organizações o trabalho é visto com satisfação e como forma de contribuição aos objetivos da sociedade.

A crítica de Ramos à Teoria Organizacional fundamentada na Racionalidade Instrumental é totalmente apropriada e não poderia, de forma alguma, deixar de ser considerada na aplicação de jogos de empresas, uma vez que, estando fundamentados na teoria da aprendizagem vivencial, tendem a reproduzir a realidade empírica de seus participantes. Apesar de considerar, até o presente momento, uma utopia a criação de um jogo de empresas totalmente desenvolvido sob a ótica da racionalidade substantiva, o jogo de empresas GE-1999 procura abordar alguns de seus aspectos. O principal refere-se a abordagem da **política cognitiva**, visto que considera importante o conhecimento técnico, mas questiona sobremaneira o por quê das atitudes tomadas por seus participantes. Isto proporciona uma certa quebra de paradigma pedagógico para muitos dos participantes, pois muitos deles encontram dificuldades para argumentar a respeito de decisões tomadas. Outro aspecto presente refere-se ao **comportamento**, haja vista que o trabalho em equipe é mais efetivo na medida em que os integrantes das equipes definem objetivos comuns, como o aprendizado de algum tópico, e não a simples participação em um jogo de empresas.

### 2.1.9 O Processo de Gestão Empresarial na Era da Nova Economia

Apesar da existência de diferentes abordagens relativas ao processo de gestão empresarial, cabe questionar em que medida tais abordagens ou enfoques continuarão sendo úteis frente às gigantescas mudanças estruturais que as economias e organizações estão se defrontando, face ao advento da Internet. Este questionamento é pertinente, pois segundo ROBBINS e COULTER (1998, p.35),

“O universo organizacional que existia quando Taylor, Fayol, Weber ou mesmo Koontz estavam escrevendo não existe mais. Administradores agora se deparam com um ambiente onde **mudanças acontecem a uma velocidade nunca vista antes**; novos competidores surgem da noite para o dia, e os antigos desaparecem através de fusões, aquisições ou por incapacidade em acompanhar o mercado em transformação. Constantes inovações nas tecnologias de computadores e telecomunicações combinadas com a globalização dos produtos e dos mercados financeiros criaram um mundo caótico. Em resultado, muitas das diretrizes e princípios da administração do passado - criados para um mundo que era muito mais estável e previsível - não se aplicam mais. As organizações de sucesso do final dos anos 90 em diante serão flexíveis, capazes de responder rapidamente e guiadas por **administradores que podem desafiar a crença convencional e empreender com eficácia mudanças revolucionárias e maciças** [sem grifo no original].”

#### 2.1.9.1 A nova economia

O ambiente de negócios da Nova Economia é caracterizado basicamente por três fatores: a) a velocidade ou agilidade cada vez maiores nos negócios, representada pelo menor ciclo de vida dos produtos e pela diminuição nos ciclos operacionais de projeto, produção, distribuição e comercialização; b) o aumento da competitividade, representado pela maior necessidade de recursos financeiros e tecnológicos para a disputa de mercados; c) novas tecnologias, representadas por novos tipos de insumos, mas principalmente pela internet. Estes três fatores estão provocando modificações bastante sensíveis com relação a três itens: a) os produtos oferecidos ao mercado, com ciclos de vida cada vez menores; b) o relacionamento com os clientes, em função das novas formas de conhecimento e aquisição de produtos proporcionada pela internet; c) o funcionamento das empresas, com o crescimento bastante significativo do chamado B2B, ou seja, business to business, também proporcionado pela internet. Este novo ambiente de negócios passa a exigir dos gestores o estabelecimento de um processo de tomada de decisão e de um processo de planejamento cada vez mais rápidos e sintonizados com as

informações proporcionadas pelo mercado. A figura a seguir apresenta os fatores que caracterizam o novo ambiente de negócios e suas implicações.

**FIGURA 4 – FATORES QUE CARACTERIZAM O AMBIENTE DE NEGÓCIOS DA NOVA ECONOMIA**



Fonte: disponível em <http://www.webeducation.com.br>.

Na era da economia digital, do B2B<sup>3</sup>, do e-commerce<sup>4</sup>, da extinção das atividades de intermediação, entre outras, será possível que o processo de gestão empresarial poderá continuar sendo descrito como tendo sido até agora ? Em um mundo onde os fatores conjunturais mudam radicalmente de um dia para outro, será possível desenvolver um planejamento empresarial de longo prazo ? Mesmo utilizando a abordagem da construção de cenários, inicialmente desenvolvida por Pierre Wack<sup>5</sup> e difundida através das publicações de Peter Schwartz<sup>6</sup>, será possível considerar tantas possibilidades ? É possível que a resposta para a maior parte destes questionamentos seja positiva, mas é necessário abordar o contexto da seguinte forma: as empresas da era da economia digital requerem conhecimentos

<sup>3</sup> Termo que significa *business to business*, isto é, a transação comercial entre empresas totalmente realizada através da Internet.

<sup>4</sup> Termo que significa *eletronic commerce*, isto é, comércio eletrônico ou venda de produtos através da Internet.

<sup>5</sup> Pierre Wack deu início ao estudo da metodologia da construção de cenários.

<sup>6</sup> Peter Schwartz é um dos autores mais renomados em relação ao assunto cenários.

cada vez mais complexos para o seu processo de gestão, porém estes conhecimentos nada mais são do que um maior nível de detalhamento e aprofundamento das etapas básicas do processo de gestão, ou seja: as empresas sempre necessitarão planejar, organizar, liderar e controlar as suas atividades, pois o número de alternativas ou possibilidades é cada vez maior. A maior dificuldade no processo de gestão de uma organização é como gerenciar as atividades que compõem este processo com a rapidez necessária. Este posicionamento é corroborado por WELSCH (2000, p.6) “Para mim, não existe velha ou nova economia. Existe, isto sim, uma nova tecnologia, que é a maior revolução ocorrida em meu tempo – a Internet. E eu parto da premissa de que **não há nada de novo em administração de empresas para lidar com a Internet**”.

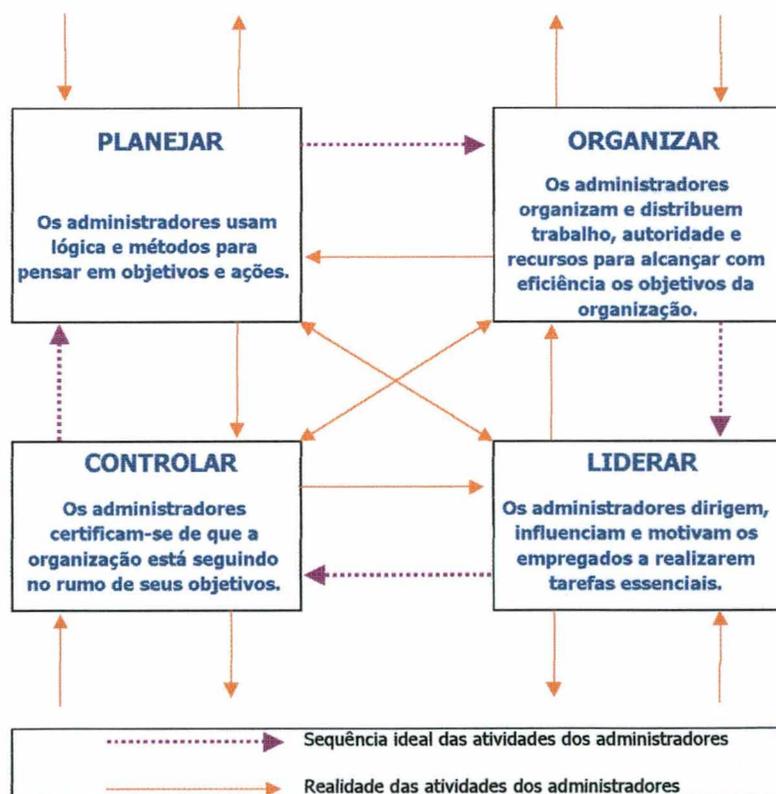
É possível afirmar desta maneira, que um jogo de empresas como o GE-1999, desenvolvido com base nas etapas básicas do processo de gestão anteriormente citados, pode ser considerado adequado para a atual conjuntura, pois o advento da Internet está na realidade proporcionando maior número de ferramentas e principalmente informações para que os gestores possam realmente empreender mudanças. Para Peter Drucker, as mudanças estão sendo muito profundas e duradouras. Além disso, as pessoas estão apenas começando a entender o que tudo isso significa.

#### 2.1.10 Etapas do Processo de Gestão Empresarial

O processo de gestão empresarial utilizado neste estudo considera a abordagem utilizada por Fayol, porém com uma adaptação. Para Fayol, as organizações possuem seis funções, sendo uma delas a **função administração**, descrita como sendo composta pelas atividades de previsão, organização, direção, coordenação e controle. A adaptação citada, realizada por diversos autores atuais, refere-se ao fato de englobarmos as atividades de direção e coordenação em uma só, com a denominação de “liderar”, termo que dá as atividades de direção e controle

uma abordagem mais atualizada. Segundo STONER (1995, p.5), “a administração é o processo de planejar, organizar, liderar e controlar os esforços realizados pelos membros da organização e o uso de todos os outros recursos organizacionais para alcançar os objetivos estabelecidos”. O ponto importante a ser destacado refere-se ao fato de a administração ser descrita como sendo um processo, ou seja, é algo dinâmico e não estático. Além disso, as etapas do processo de gestão não devem ser vistas como atividades estanques, mas sim como atividades concomitantes, complementares e interdependentes. Este processo pode ser melhor compreendido através da figura a seguir.

**FIGURA 5 - NATUREZA INTERATIVA DO PROCESSO ORGANIZACIONAL**



Fonte: STONER, James A. F. *Administração*. 5.ed. Rio de Janeiro: PHB, 1995, p.7, adaptado.

### 2.1.10.1 Planejar

Planejar significa que os administradores pensam antecipadamente em seus objetivos e ações. Para FREZATTI (1999) planejar é quase uma necessidade intrínseca, como o alimentar-se para o ser humano. Não se alimentar significa enfraquecimento e o mesmo ocorre com a organização, caso o planejamento não afete o seu dia-a-dia dentro do seu horizonte mais de longo prazo. Para OLIVEIRA (1992) planejar é um processo desenvolvido para o alcance de uma situação desejada de um modo mais eficiente e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos da empresa. Para WELSCH (1992) planejar é desenvolver, de maneira imaginativa, novas potencialidades de lucros e melhorar as atividades geradoras de lucros já existentes na empresa. É estabelecer sistematicamente os objetivos relevantes da empresa e formular estratégias e planos realistas para alcançar tais objetivos a curto e longo prazos.

Desta forma, se a finalidade é planejar, nada pode ser feito para eliminar inteiramente qualquer margem de erro. Entretanto, é melhor planejar com consciência do erro que possa estar sendo cometido do que simplesmente admitir o futuro como incerto e não fazer nada para enfrentá-lo.

### 2.1.10.2 Organizar

Organizar é o processo de arrumar, alocar o trabalho, a autoridade e os recursos entre os membros de uma organização, de modo que eles possam alcançar eficientemente os objetivos da mesma. Para WELSCH (1992) organizar é estruturar (subdividir) as tarefas a serem executadas para alcançar os objetivos da empresa. É atribuir tarefas estruturais a indivíduos específicos através da designação de autoridade e responsabilidade.

Assim, a organização exige de seus administradores que se organizem e distribuam todos os recursos disponíveis de forma que alcancem, com eficiência, todos os objetivos estabelecidos.

### 2.1.10.3 Liderar

Na concepção de STONER (1995) liderar significa dirigir, influenciar e motivar os empregados a realizar tarefas essenciais. Na visão de WELSCH (1992) liderar é exercer liderança dinâmica na implantação e execução de planos e estratégias. É desenvolver condições de trabalho que ofereçam motivação positiva para indivíduos e grupos.

Liderar é uma atividade concreta na medida em que trabalha com pessoas. Ao passo que planejar e organizar lidam com aspectos mais abstratos no processo administrativo. Quando os administradores líderes estabelecem uma atmosfera adequada de trabalho conseguem que seus empregados - subordinados - dêem o melhor de si.

### 2.1.10.4 Controlar

Segundo WELSCH (1992) controlar é exercer um controle dinâmico, agressivo e flexível das operações para assegurar conformidade realista com os planos e objetivos. Controlar é aperfeiçoar permanentemente o processo de administração, através de avaliações objetivas do "feedback" obtido, através de introspecção e de uma disposição construtiva no sentido de fazer novas experiências e aceitar mudanças. Na visão de FREZATTI (1999), controlar é uma forma que permite que a organização possa entender quão próximos estão seus resultados em relação ao que planejou para dado período. Em outras palavras, significa que as metas da empresa podem ou não ter sido atingidas.

A atividade de controlar permite aos administradores certificar que os atos dos membros da organização levem-na de fato ao caminho dos objetivos estabelecidos. Esta atividade, exige dos administradores, também, o envolvimento de alguns elementos principais cujos conceitos estarão percorridos com maiores detalhes nos capítulos seguintes.

As quatro atividades descritas poderão representar as **facilidades** e **dificuldades** vivenciadas na aplicação do jogo de empresas GE-1999, bem como poderão representar o **aprendizado** obtido.

## 2.2 JOGOS DE EMPRESAS

### 2.2.1 Histórico da Utilização de Jogos de Empresa

Em termos históricos, "as primeiras utilizações de jogos para educação e desenvolvimento de habilidades teriam ocorrido com os Jogos de Guerra na China, por volta do ano 3.000 A.C., com a simulação de guerra *Wei-Hai*, e na Índia, com o jogo *Chaturanga*" (SAUAIA, 1997, p.14). Os jogos de guerra evoluíram para versões de jogos empresariais, sendo que o primeiro deles foi denominado *Top Management Decision Game*, tendo sido desenvolvido em 1956 para a *American Management Association*. Em termos acadêmicos, o primeiro jogo foi aplicado por Schreiber em 1957 para alunos da Universidade de Washington. A partir de então, os jogos passaram a ser utilizados, também, com o objetivo de treinar executivos da área financeira. O sucesso obtido fez com que seu uso fosse estendido para outras áreas do conhecimento e atualmente se constituem em um importante instrumento de treinamento e desenvolvimento gerencial.

No Brasil os jogos de empresas passaram a ser utilizados a partir da década de 70. De acordo com GOLDSCHMIDT (1977), a sua utilização começou praticamente da mesma forma para todas as escolas, através da importação de jogos norte-americanos. Com o passar do tempo e o aprendizado que os instrutores tiveram, aliado ao feedback dos participantes, teve início o desenvolvimento de jogos nacionais.

Em termos técnico-históricos os jogos de empresas são divididos em jogos de primeira e de segunda geração. De acordo com WILHELM (1997), os jogos de empresas de primeira geração são aqueles sistemas originalmente desenvolvidos para computadores de grande porte até meados da década de 70. Neste contexto,

somente grandes empresas e universidades possuíam acesso a esta categoria de computadores e os jogos eram operados por especialistas e os procedimentos de operacionalização eram trabalhosos, o que dificultava a difusão e o uso generalizado. Os jogos de empresas de segunda geração são os jogos que surgiram juntamente com o avanço da microinformática, que veio a facilitar enormemente a possibilidade da utilização de novos meios para o desenvolvimento dos jogos. Os jogos desta fase eram os mesmos desenvolvidos para operarem em *mainframes*, porém adaptados para os microcomputadores. Desde então, o desenvolvimento de jogos de empresas tem evoluído no sentido de disponibilizar aos participantes recursos informacionais e computacionais que possibilitem um maior grau de realismo com relação ao ambiente empresarial, ou seja, os jogos procuram estabelecer o maior grau possível de analogia com a realidade empresarial, pois desta forma acredita-se que a eficácia dos jogos como metodologia de aprendizagem será maior.

### 2.2.2 Aspectos Conceituais

Um jogo de treinamento pode ser definido como “uma atividade estruturada de desenvolvimento de habilidades, com um objetivo de aprendizado, conteúdo ou processo diferente da consumação da atividade em si” (KIRBY, 1995, p.16). Uma segunda definição pode ser encontrada em GRAMIGNA (1993, p.4) que conceitua jogo como sendo “uma atividade espontânea, realizada por mais de uma pessoa, regida por regras que determinam quem o vencerá. Nestas regras estão o tempo de duração, o que é permitido e proibido, valores das jogadas e indicadores sobre como terminar a partida”. Para a construção do conceito de jogos de empresas, GRAMIGNA (1993) primeiramente apresenta dois conceitos que considera como premissas: simulação e jogo simulado.

A simulação é caracterizada por situações em que cenários simulados representam modelos e fatos reais, o que torna possível a reprodução do cotidiano.

As simulações podem ser divididas em três categorias: a simulação via máquina, a reprodução e as simulações *in-basket training*. A simulação via máquina é aquela realizada através da utilização de equipamentos denominados simuladores, os quais reproduzem com alto grau de realismo situações operacionais reais. Exemplos são os treinamentos de astronautas e pilotos. A utilização de simuladores é uma ótima maneira de treinar pessoas, visto que a avaliação do desempenho individual é facilitada, sendo possível repetir várias vezes a mesma situação ou cenário. A simulação do tipo reprodução é assim denominada por reproduzir por meio do teatro situações-problema comuns a determinado grupo de pessoas. Este tipo de simulação serve como ponto de partida para a realização de diagnósticos e ações corretivas relacionadas à aspectos comportamentais. A simulação do tipo *in-basket training* é uma metodologia utilizada em processos de treinamento e desenvolvimento. Consiste em um processo no qual os participantes recebem uma “caixa de entrada” contendo inúmeras tarefas a serem desenvolvidas. Nesse sentido, os participantes são orientados a desenvolver planos de organização pessoal e a realizar o maior número possível de tarefas. Ao final do processo os participantes recebem um gabarito contendo informações que lhes permite avaliar habilidades como o grau de percepção, a capacidade de organização, habilidades relativas a planejamento, tomada de decisão e a capacidade de priorizar tarefas e agir de forma pró-ativa.

O jogo simulado é uma atividade planejada e desenvolvida por um instrutor na qual os participantes são convidados a vivenciar situações e desafios que reproduzem a realidade de seu dia-a-dia. No jogo simulado, todas as decisões são de responsabilidade dos participantes e todas as tentativas devem ser estimuladas pelo instrutor. O jogo simulado contém todas as características do jogo real: regras definidas, presença do espírito competitivo, possibilidade de identificar vencedores e perdedores, ludicidade, fascinação e tensão, porém se diferencia da realidade pelo fato de não haver riscos reais como a perda de cargos, confiança, prestígio, trabalho

e dinheiro. Nas situações simuladas as chances de aprendizagem são maiores, uma vez que as pessoas que erram são incentivadas a tentar novamente.

Os jogos de empresas possuem as mesmas características de um jogo simulado, porém representam situações específicas da área empresarial. Durante a aplicação de jogos de empresas os participantes realizam uma seqüência de interações que possibilitam colocar em prática suas habilidades técnicas. O processo é semelhante ao do dia-a-dia, sendo que os participantes provavelmente agirão de acordo com seu modelo padrão de tomada de decisões e, a partir dos resultados alcançados em cada interação ou rodada, poderão avaliar e replanejar ações com o objetivo de melhorar a performance. Os jogos de empresas contribuem para a melhoria do desempenho dos participantes na medida em que os colocam frente a situações reais que exijam respostas e ações concretas. Além destes benefícios, os jogos de empresas proporcionam o aprimoramento das relações sociais entre as pessoas, uma vez que as situações dos jogos representam a realidade social e todos têm a oportunidade de vivenciar seu modelo comportamental e atitudinal. Para atingir objetivos propostos nos jogos, os participantes passam por um processo de comunicação intra e intergrupar, em que é exigido de todos usar habilidades tais como: ouvir, processar, entender e repassar informações; dar e receber feedback de forma efetiva; discordar com cortesia, respeitando diferentes pontos de vista; adotar posturas de cooperação; ceder espaços aos colegas; mudar de opinião e tratar idéias e pontos de vista conflitantes com flexibilidade e neutralidade. Dinâmicas como estas servem como laboratório para o desenvolvimento e a conscientização de necessidades de mudança de comportamentos e atitudes individuais.

Para ELGOOD (1987) um exercício, para caracterizar-se como jogo de empresas, deve atender a quatro condições básicas: a) a proposta de jogo deve ter estrutura constante, de modo a ser repetida e conhecida como a mesma sempre que utilizada; b) confrontar os participantes com uma situação em que possam intervir,

alterando-a para melhor ou pior em razão de suas decisões; c) conter um parâmetro prévio convincente que represente um ponto de chegada máximo, desejável, para comparação com os resultados obtidos; d) disponibilizar uma quantidade adequada de dados, informações administrativas e comportamentais, meios e instrumentos necessários ao cumprimento do exercício.

Para GOLDSCHMIDT (1977), um jogo de empresas nada mais é que um exercício seqüencial de tomada de decisões, estruturado de forma a simular a realidade empresarial, no qual os participantes assumem o papel de administradores de empresas.

### 2.2.3 Estrutura Básica de Jogos de Empresas

Os jogos de empresas possuem, na maioria das vezes, quatro elementos básicos: um manual, um instrutor ou animador, o processamento e os participantes ou jogadores. O manual é constituído por um material onde se encontram todas as regras de operacionalização do jogo e de um possível sistema informatizado que o acompanhe, as formas de relacionamento entre os dados de entrada e os de saída, os objetivos do jogo, o comportamento esperado dos jogadores, o posicionamento e as definições do instrutor, as formas de comunicação entre os elementos ativos e participantes do jogo, ou seja, tudo o que é necessário conhecer de forma a permitir explorar toda a potencialidade do jogo e obter sucesso em sua utilização. O instrutor é o elemento mais importante dos jogos de empresas, uma vez que é encarregado da definição dos parâmetros iniciais e de funcionamento do modelo matemático de simulação do ambiente onde se desenvolverá o jogo. Deve, também, comunicar-se diretamente com os jogadores e com o módulo de processamento. A sua principal função é a de coordenar as equipes de jogadores e orientá-las nas suas discussões, análises e avaliações das jogadas possíveis. Alguns jogos permitem que o instrutor disponibilize elementos adicionais ao longo do jogo, de modo a proporcionar alterações em uma, ou em várias das características do

ambiente onde ocorre a competição entre os jogadores. Cabe ainda a ele o papel de avaliador tanto dos participantes em treinamento, quanto da eficácia do instrumento utilizado e, principalmente, dos conhecimentos e habilidades desenvolvidas pelos participantes ao longo do jogo (ROCHA, 1997). Inserido dentro de um processo de ensino/aprendizagem, o instrutor assume a responsabilidade de realimentar todo este processo. O processamento de jogos de empresas se dá, na maior parte das vezes, através da utilização de um software especificamente desenvolvido para tal fim. Durante o processamento são executados os cálculos e armazenagem de todos os dados, sejam eles provenientes do instrutor (definições do ambiente onde se realiza a competição) ou dos jogadores (definições do valor das variáveis consideradas no ambiente de competição), indicando os resultados obtidos para um a um dos jogadores ou equipes. Alguns modelos informam, também, ao instrutor, o andamento do jogo em geral, após cada jogada. Os participantes ou jogadores, muitas vezes denominado de empresa, empresa competidora ou equipe, compreende um grupo de pessoas que deverá estudar o ambiente definido pelo jogo e pesquisar as estratégias mais adequadas para vencer os demais competidores, utilizando-se, para isso, os conhecimentos auferidos na exposição teórica da disciplina em que se insira (ou os conhecimentos, experiências e habilidades exigidas como pré-requisitos ao jogo), as definições encontradas no manual e os resultados alcançados após cada uma das suas jogadas.

#### 2.2.4 Tipos de Jogos de Empresas

Em função do grande número de jogos de empresas existentes, há uma grande variação com relação a tipos e abordagens. Para GRAMIGNA (1993) os jogos de empresas podem ser divididos em três tipos: jogos de comportamento, jogos de processo e jogos de mercado. Os jogos de comportamento são jogos cujo tema central possibilita o desenvolvimento de temas relacionados às habilidades comportamentais. Nestes jogos, o instrutor enfatiza questões relativas à cooperação,

relacionamento inter e intragrupal, flexibilidade, cortesia, afetividade, confiança e autoconfiança. Os jogos de processo procuram enfatizar as habilidades técnicas, de forma que as equipes, para atingir determinados objetivos, passam por processos simulados nos quais devem executar atividades tais como planejar e estabelecer metas, negociar, aplicar princípios de comunicação efetiva, analisar, criticar, classificar, organizar, sintetizar, liderar e coordenar um grupo, administrar tempo e recursos, estabelecer métodos de trabalho, montar estratégias para tomada de decisão, organizar processos de produção, montar esquemas de venda e marketing, administrar finanças, empreender idéias, projetos e planos. A diferença básica entre os jogos de comportamento e os jogos de processo reside no fato de estes enfatizarem produtos e serviços, visto que geralmente têm como objetivo principal a preparação técnica do grupo para operacionalizar ações. Os jogos de mercado possuem as mesmas características dos jogos de processo, porém são desenvolvidos de forma a simular situações de mercado, tais como concorrências, relação empresa-fornecedores, tomada de decisão com risco calculado, terceirização e implicações no mercado, parceria empresa-fornecedores, relacionamento fornecedor X consumidor, pesquisas de mercado, estratégias e expansão no mercado, negociações.

Para KIRBY (1995) existem nove tipos diferentes de jogos. Os jogos de leilão trabalham com a venda de algo aos membros do grupo. O leilão muitas vezes constitui-se em uma parte de um jogo mais longo e é uma forma de motivar os participantes e desenvolver a identidade do grupo. Os jogos de platéia, fazem com que parte do grupo sirva de platéia para alguns participantes. A desvantagem deste tipo de jogo reside no fato de que participantes que ficam na platéia podem ficar aborrecidos. Entretanto, isto não acontece se souberem que irão participar de um debate posterior ou que cada um terá a sua vez de participar ativamente. Outra desvantagem deste tipo de jogo é que alguns participantes ficam assustados ante ao fato de representar diante de outras pessoas. Os jogos em cadeia desenvolvem

atividades nas quais um participante dirige uma tarefa a uma pessoa, que a repassa a uma outra, que por sua vez a fará para uma terceira e assim por diante. Os jogos em círculo incentivam os participantes a falarem ou executarem atividades, uma de cada vez, e o instrutor solicita um voluntário para decidir o rumo que a atividade deve tomar. Desta forma, o medo de ser o próximo é compartilhado por todos os participantes. Os jogos de exclusão desenvolvem atividades nas quais um participante é tratado diferentemente dos demais no sentido de avaliar perfis comportamentais. Os jogos de modelagem trabalham a idéia de que um participante tem a oportunidade de ordenar o grupo de alguma forma. São atividades ideais para a formação de equipes, onde as pessoas podem ser fisicamente confrontadas com a maneira como as outras as percebem. Nesse sentido, a sua utilização requer um elemento de confiança entre os participantes. Os jogos em pares incentivam as pessoas a trabalhar com outra pessoa com a qual praticamente não tenham contato algum. Os jogos de revezamento estabelecem um processo de competição entre os participantes de um grupo, de modo que todos tenham de executar uma série de atividades. Isso encoraja a existência de cooperação entre os participantes, mas a competição entre os grupos pode comprometer o relacionamento entre os participantes de um modo geral. Os jogos de troca incentivam os grupos ou equipes a prepararem atividades cujos resultados serão utilizados e relatados por outros grupos. Esse tipo de jogo incentiva a dedicação ao trabalho, uma vez que os resultados serão divulgados por outras pessoas.

De acordo com ELGOOD (1987) os jogos de empresas são divididos em dois tipos: os jogos de padrão definido e os jogos probabilísticos. Os jogos de padrão definido são estruturados a partir de um mecanismo direto de decisão-resultado, sempre constante e imutável. Os jogos probabilísticos admitem variações no mecanismo de decisão-resultado, tipo uma simulação encenada.

Segundo LOVELUCK, citado por ELGOOD (1987) os jogos de empresas podem ser divididos em três tipos: jogos funcionais, jogos multifuncionais e jogos de

negócios. Os jogos funcionais abrangem uma ou mais funções do sistema-empresa simulado. Nos jogos multifuncionais todas as funções do sistema-empresa são articuladas, sendo a problemática proposta para trabalho eminentemente interna. Os jogos de negócios envolvem indicadores de interação entre um sistema-empresa e seu ambiente sócio-econômico.

Outra abordagem quanto a jogos de empresas é encontrada em GOLDSCHMIDT (1977), que os divide em dois tipos: os jogos gerais e os jogos funcionais. Os jogos gerais são aqueles que procuram abordar questões relativas aos níveis mais altos da estrutura organizacional da empresa, isto é, são desenvolvidos para o desenvolvimento de habilidades de executivos. A característica mais marcante deste tipo de jogo é que eles têm por finalidade o treinamento para a realização dos objetivos básicos da empresa. Os jogos funcionais são desenvolvidos e aplicados principalmente para os níveis intermediários e inferiores da estrutura organizacional. O seu objetivo é o ensino de tarefas básicas em cada uma das áreas da administração. Outro fator diferenciador relaciona-se ao fato de que os jogos gerais são interativos e grupais, visto que na maior parte deles encontra-se uma situação de "soma zero", ou seja, para que um grupo ganhe, outro, necessariamente, deve perder. Esta "soma zero" refere-se à meta, como por exemplo lucro ou participação de mercado, estabelecida nas regras de qualquer jogo de empresas, não guardando relação alguma com a situação "ganha-ganha" em termos de aprendizagem, uma vez que, independentemente da situação de vencedor ou não, o objetivo fundamental de todos os jogos é o aprendizado. Dessa forma, os jogos gerais são muito competitivos, o que traz um elemento fundamental para o processo de aprendizagem, pois o mundo real é muito competitivo. Além disso, do ponto de vista dos participantes, esses jogos são muito envolventes, na medida em que criam situações de extrema concorrência.

Outra descrição relativa a tipos de jogos de empresas é apresentada por MENDES (1997) em sua dissertação de mestrado. Seu trabalho contém um resumo

relativo aos tipos de jogos de empresas conforme diversos critérios e autores. O quadro a seguir apresenta este resumo.

**QUADRO 8 - CLASSIFICAÇÃO DOS JOGOS DE EMPRESAS**

| AUTOR    | CRITÉRIO DE CLASSIFICAÇÃO                 | AGRUPAMENTO  |
|----------|---|--|
| Motomura | Segundo a natureza básica do jogo         | ◆ <b>Jogos Sistêmicos</b> (ênfase no funcionamento do sistema)   |
|          |   | ◆ <b>Jogos Humanos</b> (visam a tratar os problemas das variáveis humanas presentes nas negociações)     |
|          |   | ◆ <b>Jogos Mistos</b> (intervêm componentes sistêmicos e humanos)  |
| Kopittke | Segundo o tipo de simulação               | ◆ <b>Jogos Gerais</b> (simula um conjunto de empresas industriais oligopolistas)                         |
|          |   | ◆ <b>Jogos Específicos</b> (feitos a partir da modelação de uma empresa particular)                      |
|          |   | ◆ <b>Jogos Setoriais</b> (simulam empresas de um setor da economia)                                      |
|          |   | ◆ <b>Jogos Funcionais</b> (voltados a uma área específica dentro da empresa)                             |
| Tanabe   | Segundo o meio de apuração dos resultados | ◆ <b>Jogos Computadorizados</b> (cálculos e relatórios via computador)                                   |
|          |   | ◆ <b>Jogos Manuais</b> (cálculos e relatórios manuais)   |
|          | Segundo as áreas funcionais abrangidas    | ◆ <b>Jogos de Administração Geral</b> (retratam a situação da empresa como um todo)                      |
|          |   | ◆ <b>Jogos Funcionais</b> (focalizam área específica dentro da empresa)                                  |
|          | Segundo a interação entre as equipas      | ◆ <b>Interativos</b> (aquele em que as decisões de uma empresa afetam os resultados das demais)          |
|          |   | ◆ <b>Não-interativos</b> (aqueles em que as decisões de uma empresa não afetam os resultados das demais) |
| Gramigna | Segundo as habilidades envolvidas         | ◆ <b>Jogos de Comportamento</b> (ênfaticam habilidades comportamentais)                                  |
|          |   | ◆ <b>Jogos de Processo</b> (ênfaticam habilidades técnicas)  |
|          |   | ◆ <b>Jogos de Mercado</b> (ênfaticam habilidades técnicas e de mercado)                                  |

Fonte: MENDES, Maria de Lourdes de Melo Salmito. Florianópolis, 1997. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina.

Considerando as informações apresentadas no QUADRO 8, o jogo de empresas utilizado para a realização da presente pesquisa, denominado GE-1999

(Gestão Empresarial - versão 1999), pode ser classificado de diferentes formas. De acordo com a classificação apresentada por Gramigna, é um misto entre jogo de processo e um jogo de mercado, pois ocorrem simulações das atividades industriais, financeiras e mercadológicas de empresas produtoras de deo-colônias. De acordo com a classificação de Motomura, o GE-1999 pode ser considerado um jogo sistêmico, na medida em que procura enfatizar o processo de funcionamento de uma indústria e a inter-relação entre as variáveis de cada departamento. Segundo a classificação de Kopittke, o GE-1999 pode ser considerado um jogo geral, pois simula um conjunto de empresas industriais oligopolistas. De acordo com a classificação de Tanabe, o GE-1999 pode ser considerado um jogo computadorizado, de administração geral e interativo.

#### 2.2.5 Características dos Jogos de Empresas

A efetividade na utilização de um jogo de empresas requer que o mesmo apresente algumas características básicas. GRAMIGNA (1993) descreve que um jogo de empresas deve apresentar as seguintes características: a) possibilidades de modelar a realidade da empresa: sempre que possível, o cenário de um jogo de empresas deve procurar reproduzir conjunturas, situações e ambientes semelhantes aos dos participantes. Dessa forma, os participantes terão a oportunidade de estabelecer analogias entre os fatos ocorridos durante o jogo e a realidade empresarial do dia-a-dia; b) papéis claros: todos os jogos são desenvolvidos sob um sistema de papéis, classificados em papéis estruturados, papéis semi-estruturados e papéis desestruturados. Em papéis estruturados o instrutor fornece aos participantes orientações detalhadas com relação ao comportamento que deve ser adotado, sendo que cada participante tem como responsabilidade montar seu personagem. Em papéis semi-estruturados o instrutor fornece, de maneira genérica, a forma como cada participante deve exercer seu papel. Em papéis desestruturados o instrutor somente apresenta o problema, cabendo ao grupo a determinação de tarefas e de

papéis; c) regras claras: é fundamental para o sucesso de um jogo que os participantes entendam perfeitamente as suas regras. Nesse sentido, o instrutor deve fazer uso de todos os recursos disponíveis; d) condições para ser um jogo atrativo e envolvente: um jogo pode perder-se em seus objetivos caso não consiga estimular a participação. Para tanto o instrutor deve preocupar-se com a maneira como apresenta o jogo aos participantes, procurando passar ânimo, usar um tom de voz adequado e olhar ativamente para o grupo.

Para KIRBY (1995) um jogo de empresas possui seis características básicas: a) deve haver uma meta de aprendizado; b) deve haver uma exposição clara sobre quais comportamentos fazem parte da atividade e quais são as conseqüências desses comportamentos; c) deve haver um elemento de competição entre os participantes; d) deve haver um elevado grau de interação entre os participantes; e) o jogo deve ter um final definido; f) deve haver um resultado definido, no sentido de identificar que equipe venceu o processo.

O jogo de empresas GE-1999 possui as seis características descritas por Kirby, uma vez que existe uma meta de aprendizado, que é a de proporcionar aos participantes a experiência de vivenciar o processo de gestão empresarial. O comportamento esperado é o de cordialidade e compreensão, com a troca de idéias em relação às decisões que devem ser tomadas. O elemento de competição e de avaliação do resultado final é o lucro gerado por cada equipe / empresa. O seu final é conhecido desde o início das atividades, quando da divulgação do número de rodadas. Aliado a tudo isto, existe o incentivo ao trabalho em equipe.

## 2.2.6 A Utilidade de Jogos de Empresas

Os jogos de empresas são caracterizados pela sua natureza prospectiva, nos quais se procura antecipar diversas situações que reflitam com o máximo de fidedignidade possível a realidade organizacional durante as simulações produzidas. Durante um jogo de empresas, os participantes são provocados por uma proposta

que procura reproduzir, de forma simulada, as circunstâncias do dia-a-dia organizacional, vivenciando um treinamento do tipo aqui e agora, no qual sofrem ou aproveitam as boas ou más conseqüências das decisões tomadas. Dessa forma, as simulações proporcionam uma situação vivencial estruturada num mecanismo de decisão-resultado que define conseqüências que, processadas por analogia, podem facilitar a percepção e internalização de aprendizado marcante e significativo (BOOG, 1994). No Jogo de Empresas GE-1999, a proposta ou meta colocada aos participantes é a geração do maior lucro possível para a empresa durante o período de simulação das atividades da empresa, que é de doze meses, sendo permitido assumir qualquer postura mercadológica.

Segundo NIVEIROS; LOPES e KOPITKE (1999, p.31), "os seres humanos aprendem melhor por intermédio da experiência própria. Aprender fazendo só tem sucesso quando o feedback dos atos for rápido e não ambíguo". Os jogos de empresas proporcionam meios para que os participantes possam efetivamente aprender, na prática, a lidar com seus mais importantes problemas surgidos no dia-a-dia. Os jogos de empresas, ao comprimir tempo e espaço, tornam possível a realização de experiências e o aprendizado das conseqüências futuras de nossas decisões. Além disso, os jogos de empresas criam um cenário ideal para definir objetivos e experimentar uma infinita variedade de estratégias e diretrizes que podem ser empregadas para alcançá-los. Outro ponto importante refere-se ao fato de que os jogos de empresas são um campo de treinamento para equipes administrativas, um momento onde poderão aprender em grupo enquanto tentam solucionar seus problemas mais importantes referentes à empresa.

Para GOLDSCHMIDT (1977), um jogo de empresas é muito semelhante a um estudo de caso, mas contém duas variáveis adicionais: o feedback e a dimensão temporal. Em um jogo de empresas os participantes podem receber de volta o resultado de suas decisões, procedendo uma análise à luz das informações recebidas, passando a tomar novas decisões. Quanto ao aspecto temporal, em um

jogo de empresas é possível simular a administração de uma empresa durante um número bastante expressivo de meses ou anos, permitindo que o jogo tenha condições de se desenvolver além do método do estudo de caso, no qual não há retorno das informações e os participantes não sabem qual é a decisão correta. Além disso, um jogo de empresas permite a simulação contínua de diversos tipos de decisões e alternativas, possibilitando aos participantes avaliar os resultados de diferentes decisões tomadas. Outro aspecto importante é a utilização de jogos de empresas para o ensino da importância de uma determinada área funcional para executivos que trabalham em outra área, pois quando os participantes decidem realizar uma especialização em finanças ou marketing, tendem a subestimar a importância de outras áreas funcionais, principalmente com relação a realização dos objetivos da empresa. Os jogos de empresas permitem mostrar que existem outras áreas, tão importantes quanto a da especialidade do aluno e que, freqüentemente, é necessário que uma determinada área funcional tenha suas metas subotimizadas para que as metas gerais da organização possam ser atingidas, ou seja, os jogos de empresas permitem mostrar aos participantes que é praticamente impossível otimizar os objetivos de todas as áreas funcionais da empresa, pois eles estão em freqüente conflito.

Outro aspecto importante é o de que "devemos observar que o jogo de empresas não deve ser considerado como um fim em si mesmo. Sendo uma simples técnica, não pode substituir um processo global de desenvolvimento de habilidades, seja de estudantes, seja de executivos. Sendo apenas uma técnica, deve ser visto como um instrumento que pode preencher algumas lacunas dos processos tradicionais de aprendizagem" (GOLDSCHMIDT, 1977, p.45).

Talvez o aspecto mais importante de um jogo de empresas refira-se ao fato de que os participantes devem saber que estão participando de um jogo, não somente para ganhar ou perder, mas para aprender algo.

Nesse sentido, GOLDSCHMIDT (1977, p. 44) afirma que

"não nos importa, nesse caso [a aplicação de um jogo de empresas] se uma determinada empresa vence ou perde no decorrer do jogo, se as decisões são compatíveis com os resultados finais. Aqui, o processo importante é a tentativa de mostrar aos participantes que, através de uma técnica como essa, temos condições de formular um processo de planejamento e de planejar efetivamente dentro de um ambiente simulado. O importante não é, então, o resultado final, mas o ensino da técnica de planejamento e de tomada de decisões, mostrando que as pessoas tomam decisões e recebem como feedback informações que, freqüentemente, não são compatíveis com as decisões esperadas ou com os resultados almejados. Os participantes devem, então, reavaliar todas as decisões e tentar saber o que aconteceu, não só em função das decisões de sua empresa, como das dos demais grupos. Esse é um processo contínuo de **planejamento, de avaliação e de controle** [sem grifo no original]"

É nesse contexto, de processo contínuo de planejamento, de avaliação e de controle, que surge a dúvida que a presente pesquisa objetiva sanar, que é a de avaliar em que medida os jogos de empresas são uma metodologia adequada para o aprendizado do processo de gestão empresarial. A dúvida é pertinente, uma vez que não há garantia de que a vivência, por si só, de uma situação proporcione às pessoas o aprendizado, pois muitas vezes não conseguem estabelecer uma relação de causa e efeito frente aos fatos que estão vivenciando. Nesse sentido é necessário que os jogos de empresas sejam cuidadosamente planejados, em termos metodológicos, para que os participantes compreendam o que está acontecendo e qual a razão dos acontecimentos, o que irá proporcionar-lhes maior facilidade para o estabelecimento da relação de causa e efeito, levando a um aprendizado mais efetivo.

### 2.2.7 Jogos de Empresas enquanto Método de Ensino-aprendizagem

A utilização de jogos enquanto método de ensino-aprendizagem ou desenvolvimento de habilidades possui inúmeras vantagens. Segundo KIRBY (1995), é possível destacar dezenove vantagens na utilização de jogos. São elas:

- **anonimato**: os participantes menos extrovertidos de um grupo possuem a oportunidade de participar de forma ativa, sem deixarem óbvio aos demais que decidiram agir desta forma. Isso pode proporcionar-lhes mais autoconfiança, encorajando-os a continuar participando na fase de discussão posterior. Essa

vantagem demonstra que sempre é necessário ter em mente que em um jogo de empresas haverá diferentes níveis de participação e que este fato é parte integrante do método;

- **desenvolvimento:** para cada objetivo de treinamento existem diversos jogos, que se diferenciam entre si pela complexidade e pelo nível de exigência em relação aos participantes. Um instrutor que possua um bom portfólio de jogos deve ser capaz de escolher o jogo mais apropriado para as necessidades dos participantes e para o aprimoramento de suas próprias aptidões, a medida em que cresça a autoconfiança e a sua experiência. Desta forma, os jogos de empresas possibilitam o desenvolvimento mútuo, ou seja, o desenvolvimento concomitante de participantes e instrutores;
- **experimental:** em um jogo de empresas, a fonte de aprendizado constitui-se naquilo que os participantes fazem e não naquilo que ouvem do instrutor. O fato de fazer e não só ouvir pode melhorar a retenção das lições;
- **experimentação:** em vez de haver uma pessoa que somente fale sobre as diversas maneiras de se fazer as coisas, os jogos possibilitam aos participantes a oportunidade de pôr em prática suas habilidades em ambiente relativamente seguro, experimentando até diversas opções sem o risco das conseqüências que haveriam no mundo real, ou seja, os jogos possibilitam a experimentação de opções que não seriam consideradas no mundo real em função do risco;
- **flexibilidade:** os jogos possibilitam ao instrutor a oportunidade de modificar as condições das atividades de acordo com as necessidades e o perfil dos participantes, o que muitas vezes pode ser difícil com métodos mais formais de treinamento;
- **participação de todos:** o envolvimento de praticamente todos os participantes é regra geral nos jogos. Em atividades centradas no instrutor, existe a interação com um participante por vez, sendo que isto tende a ocorrer com a fração mais dominante do grupo, tanto em termos de cooperação como em termos de

resistência. Os jogos exigem a participação plena e muitas vezes igual de cada um dos participantes. Ao perceberem todos fazendo alguma coisa, os participantes menos extrovertidos tenderão a se sentir mais à vontade para participar em estágios posteriores do jogo, nas discussões e em outras atividades verbais no decorrer do jogo;

- **responsabilidade do grupo:** a operacionalização de um jogo oferece aos participantes a oportunidade de tomar decisões por si, reduzindo a dependência do instrutor como fonte de responsabilidade. O papel de facilitador do instrutor continua sendo essencial, porém os participantes devem estabelecer seus próprios princípios e maneiras de obedecê-los;
- **o ciclo do aprendizado:** considerando que uma atividade eficaz de treinamento deve possibilitar aos participantes vivenciar quatro fases distintas, a ação, a reflexão, a teorização e o planejamento, um jogo de empresas bem projetado e corretamente aplicado irá atender às necessidades de todos os participantes, que podem ser enquadrados em quatro tipos. O Ativo, que precisa se envolver em uma atividade para aprender, o Reflexivo, que necessita refletir sobre a experiência, o Teórico, que necessita trabalhar os detalhes de quaisquer princípios básicos existentes e o Pragmático, cuja preocupação básica é encontrar aplicações para o que aprendeu;
- **retenção:** cada tipo de jogo proporciona sensações totalmente diferentes, transformando-os, quase sempre, em eventos memoráveis. Desta forma, funcionam como uma âncora, na medida que podem auxiliar os participantes a lembrar, com facilidade, o que aprenderam;
- **motivação:** o fator divertimento dos jogos muitas vezes assegura que os participantes estejam motivados para participar do processo, porém é necessário atenção com aquelas pessoas que consideram de forma negativa o fator divertimento, uma vez que tal grupo tenderá a não gostar de participar do jogo. Para este grupo é necessário enfatizar a utilidade e os objetivos do treinamento,

evidenciando que o divertimento é somente um fator da metodologia de aplicação do jogo;

- **relevância múltipla:** embora o instrutor tenha seus motivos para realizar um jogo de treinamento é possível que os participantes acabem levando algo a mais. A natureza aberta dos jogos e a sua correta aplicação asseguram que o que as pessoas realmente ganham com um jogo seja totalmente explicitado. Deve-se sempre considerar que existe o objetivo do jogo e o objetivo dos participantes;
- **todos os participantes saem ganhando:** embora os jogos mais competitivos possam apresentar vencedores e perdedores, todos ganham em termos de experiência;
- **aprendizado com os colegas:** na maior parte dos jogos de treinamento, o grande aprendizado vem dos colegas. Este é um aspecto útil, pois promove a interdependência dos participantes, o que os faz deixar de ver o instrutor como a única fonte de respostas certas;
- **fisicalidade:** a maior parte dos jogos transforma um problema ou uma habilidade numa realidade física. Um processo desses pode ser bastante interessante para colocar as pessoas em contato com suas próprias emoções e reações, pois ao identificar um problema ou uma habilidade em seu próprio espaço físico, os participantes ficam dispostos a se envolverem com o tema, em vez de o tratarem como algo abstrato;
- **questões de processo:** é mais provável que os participantes sejam eles mesmos em jogos, do que em muitas outras atividades de treinamento, nas quais tendem a se contentar em desempenhar o que acham que é o papel de um participante. Desta forma, demonstram a maneira como reagem e interagem em situações da vida real;
- **rapidez de aprendizado:** se comparado a uma experiência não-manipulada, o tempo de operacionalização de um jogo é bem compacto, e a consequência

disso é a aceleração do aprendizado. Esta é uma vantagem dos métodos de simulação;

- **realismo**: mesmo em situações onde não represente uma simulação, um jogo de treinamento representa funcionalmente algum aspecto da vida real, tendo portanto a validade de examinar questões e habilidades da experiência cotidiana na linguagem que essa experiência requer. Através do jogo é possível experimentar um grau de realismo que não é possível com muitos outros métodos de treinamento. As emoções provocadas e as respostas geradas tendem a ser bem semelhantes àsquelas presentes nas situações para as quais o programa de treinamento pretende preparar os participantes. Ao enfatizar as analogias entre o treinamento e situações da vida real, os jogos podem ajudar a promover os princípios do aprendizado contínuo;
- **riscos**: durante a operacionalização de um jogo, os participantes podem assumir riscos em um ambiente relativamente seguro;
- **desenvolvimento de habilidades**: diversos jogos podem exigir um grau de habilidade organizacional que talvez não seja o verdadeiro objetivo do jogo. Entretanto, o desenvolvimento dessas habilidades é uma realização que muitos participantes irão perceber.

GRAMIGNA (1993) divide as vantagens da utilização de jogos em dois grupos: as vantagens existentes para o instrutor e as vantagens existentes para os participantes. São três as vantagens existentes para o instrutor: a) o clima de abertura que é possível estabelecer com o grupo permite a troca de experiências. Dessa forma, a exploração e discussão de novas idéias e pontos de vista contribui para a obtenção de resultados positivos; b) os objetivos propostos são passíveis de mensuração e as habilidades e técnicas que necessitam ser reforçadas são facilmente diagnosticáveis durante o processo; c) existe a possibilidade de estabelecer um replanejamento das ações sem prejuízo da qualidade. Para os participantes são descritas seis vantagens: a) a rápida integração facilita ações

espontâneas e naturais; b) a assimilação de conceitos é facilitada, na medida em que problemas reais são vivenciados de forma simulada, oferecendo aos participantes um referencial concreto sobre a seu desempenho no grupo; c) fatos reais podem ser explorados de forma imaginativa, lúdica, participativa e envolvente; d) as discussões intra-equipes possibilitam o desenvolvimento de habilidades como aplicação, análise e síntese; e) o processo de socialização é desenvolvido pelo próprio grupo, sendo que o respeito ao outro deve ser o centro das atividades; f) a reformulação de comportamentos, atitudes e valores não é imposta pelo instrutor, mas parte dos próprios participantes, após uma auto-avaliação e o feedback dos colegas.

As vantagens descritas serão utilizadas para avaliar as facilidades e os fatores de sucesso descritos pelos participantes. Isto se dará na medida em que algumas respostas estarão diretamente relacionadas às vantagens da utilização de jogos de empresas enquanto método de ensino-aprendizagem.

### 2.2.8 Críticas aos Jogos de Empresas

Apesar dos benefícios em termos de aprendizagem, alguns autores relatam alguns problemas relativos à utilização desta metodologia. Para MARTINELLI (1987), um aspecto que traz problemas à aplicação de jogos de empresas é que, muitas vezes, o objetivo e a finalidade dos jogos não são bem definidos, tornando a sua aplicação confusa. Da mesma forma, em muitas ocasiões, os participantes consideram os jogos como uma "brincadeira", uma vez que o fator pressão, presente no dia-a-dia profissional, fica diluído nas sessões simuladas ou rodadas. Com relação ao fator aprendizagem, o autor afirma que os jogos de empresas não devem ser considerados como absolutos, devendo fazer parte de um conjunto de técnicas didáticas que devem ser acompanhadas de outras abordagens como, por exemplo, estudos de caso. Para GOLDSCHIMDT (1977), as pessoas que vencem um jogo não são, necessariamente, vencedores na vida real. O autor afirma que a ênfase em

vencer constitui um dos principais agentes motivadores do grupo, mas pode desencadear situações em que decisões tomadas não refletem retornos econômico-financeiros que seriam considerados na vida real, ou seja: perde-se a visão de administrador ou gestor, prevalecendo a disputa propriamente dita.

As críticas descritas acima são totalmente pertinentes, pois a experiência tem demonstrado que os participantes que vencem os jogos não são, individualmente, os expoentes da turma ou os mais bem sucedidos profissionalmente.

### 2.2.9 Jogos de Empresas: Fases e/ou Etapas

A operacionalização de um jogo pode ser dividida em fases ou etapas. Para KIRBY (1995), os jogos se dividem em onze fases lógicas:

- **a proposta:** os jogos devem ser oferecidos e não impostos aos participantes. De maneira geral isso contempla uma explicação do motivo de se propor um jogo, sem contudo mencionar a lição contida nele. Além disso, nesta fase é exposto aos participantes que encontrarão, conforme a sua formação e atividade profissional, facilidades ou dificuldades relativas às variáveis presentes em jogos de empresas.
- **divisão do grupo:** em vários jogos é necessário dividir os participantes em grupos ou equipes. É prudente realizar esta divisão anteriormente a explicação sobre o que os grupos ou equipes devem fazer. Existem oito maneiras para dividir os participantes em grupos ou equipes: a) deixar que os próprios participantes formem os grupos; b) solicitar para que cada um trabalhe com alguém com quem tenha pouco contato; c) deixar com que cada um trabalhe com o seu vizinho; d) distribuir números seguidos às pessoas (1, 2, 3, 4 ...); e) colocar pedaços de papel colorido na cadeira de cada um; f) elaborar listas dos participantes identificando alguma característica que seja relevante ao jogo,

como experiência profissional ou formação; g) separar os participantes em frente / fundo ou esquerda / direita; h) dividir os participantes em categorias arbitrárias.

- **a introdução:** nesta fase o instrutor deve apresentar o nome do jogo e explicar as regras. As palavras utilizadas para a apresentação de um jogo têm muita importância, pois em muitos jogos, se o instrutor não deixar claro que cada participante pode optar entre ficar parado e fazer alguma coisa, talvez ninguém faça nada.
- **demonstração:** alguns participantes seguem melhor instruções verbais, outros preferem ler, e também há aqueles que se saem melhor após verem um exemplo. O bom instrutor deverá explicar o jogo e depois demonstrá-lo com um ou dois participantes ou realizar uma rodada simulada comentando todos os detalhes.
- **esclarecimento:** é necessário perguntar se há alguma coisa a esclarecer, procurando realizar um contato visual com todos os participantes para verificar se realmente não há dúvidas.
- **o jogo em si:** nesta fase o grau de participação do instrutor e a sua comunicação não-verbal são vitais para a determinação do ritmo do jogo. Durante as rodadas do jogo os participantes têm a possibilidade de estabelecer analogias com a realidade empresarial.
- **observação do jogo:** mesmo havendo participação do instrutor no jogo, o instrutor também deverá observá-lo para que seja possível um feedback posterior, ou até mesmo para interrompê-lo.
- **parada do jogo:** é importante saber quando parar um jogo. Alguns jogos têm um fim natural. Outros precisam ser interrompidos. Uma alternativa é estabelecer previamente este momento.
- **emoções:** muitas vezes os participantes podem querer falar sobre a sensação que vivenciaram durante o jogo. É aconselhável compartilhá-las em grupo antes de verificar o que o grupo aprendeu.

- **feedback / discussão:** do ponto de vista do aprendiz, a discussão é o elemento mais importante do jogo. Sem uma discussão posterior o jogo perde a sua razão de ser. É durante a discussão que se efetua a transferência das lições e se assegura que os objetivos por trás do jogo são atingidos. Durante o feedback os participantes têm a possibilidade de relatar quais foram os aprendizados obtidos decorrentes da participação em jogos de empresas, bem como, de acordo seus pontos-de-vista, quais os fatores determinantes para o sucesso ou insucesso de sua equipe.
- **final:** é importante realizar um bom fechamento de um jogo, pois as críticas mais comuns são relativas ao fato de que a discussão não cobriu adequadamente todos os pontos possíveis e que os participantes não entenderam o motivo do jogo. É responsabilidade do instrutor cuidar de quaisquer assuntos pendentes.

Independentemente dos objetivos que se queira alcançar através do uso de um jogo de empresas, é aconselhável, segundo GRAMIGNA (1993), que as seguintes etapas sejam seguidas: a) apresentação do cenário simulado, durante a qual o instrutor deve procurar situar os participantes com relação ao contexto do jogo; b) explicação das regras do jogo, situando os participantes com relação ao que é permitido e ao que é proibido; c) apresentação das informações sobre os papéis a serem desempenhados, se for o caso; d) abertura de espaços para perguntas sobre o processo de operacionalização do jogo; e) definição do tempo para cada etapa do jogo, bem como de suas rodadas; f) desenvolvimento do jogo seguindo o ciclo da aprendizagem vivencial. Cabe esclarecer que as etapas citadas são interdependentes e que se deve ter sempre em mente que os jogos de empresas são uma ferramenta para o processo de aprendizagem e não um fim em si mesmos. A seguir são apresentados pontos relativos ao processo de aprendizagem.

## 2.3 APRENDIZAGEM

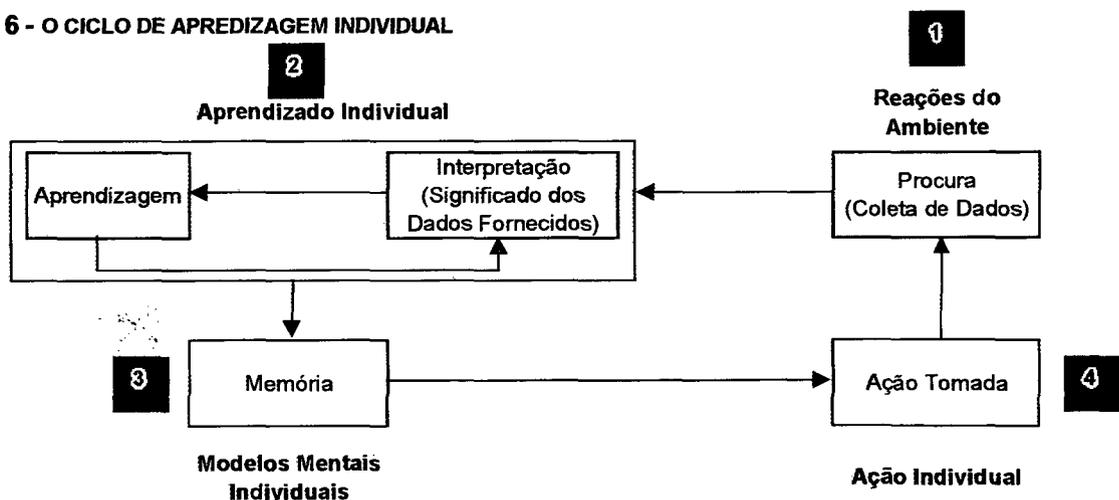
Este capítulo objetiva apresentar tópicos relativos ao processo de aprendizagem, os quais serão utilizados no sentido de apresentar e explicar possíveis relações existentes entre os aprendizados obtidos em jogos de empresas e variáveis relacionadas a estes aprendizados, como as facilidades e dificuldades vivenciadas durante a aplicação de jogos, os fatores de sucesso e insucesso percebidos pelos participantes e as analogias estabelecidas durante os jogos.

### 2.3.1 Os Ciclos de Aprendizado

Com o objetivo de justificar a utilidade de jogos de empresas enquanto ferramenta adequada ao processo de aprendizagem, torna-se necessário apresentar, mesmo que de forma simplificada, como ocorre o processo de aprendizagem individual e organizacional. A apresentação do processo de aprendizagem organizacional justifica-se na medida em que os aprendizados individuais são, na maior parte das vezes, adquiridos e aplicados durante a participação das pessoas no dia-a-dia organizacional.

O processo de aprendizado individual pode ser descrito através do ciclo de aprendizagem individual, conforme a figura abaixo:

FIGURA 6 - O CICLO DE APRENDIZAGEM INDIVIDUAL



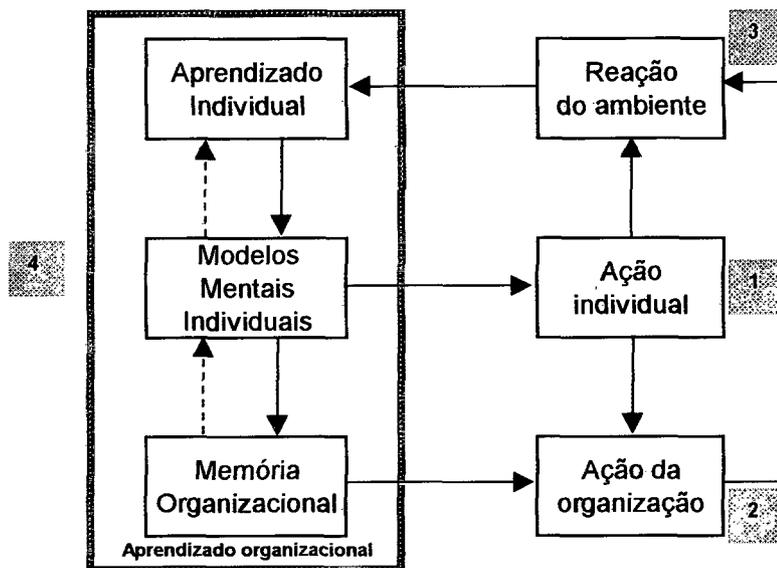
Fonte: KIM, Daniel H. Administrando os ciclos de aprendizado organizacional. In: WARDMAN, Kellie T. *Criando organizações que aprendem*. São Paulo: Futura, 1996. p. 67.

O processo de aprendizado individual tem início através da assimilação e da percepção de novas informações que ocorrem no meio ambiente (KIM, 1996). Esta fase (1) está representada no ciclo pela etapa "reações do ambiente". A fase seguinte (2) compreende as atividades de interpretação das informações assimiladas, o que ocorre com base em experiências e conhecimentos já adquiridos. Esta atividade ocorre de forma cíclica, ou seja: a interpretação das informações não ocorre, necessariamente, de forma instantânea, havendo uma seqüência de novas interpretações com base nas conclusões ou aprendizados ocorridos anteriormente. A fase (3) compreende o aspecto relativo à manutenção ou armazenagem do conhecimento adquirido. Conforme o autor, esta fase é a memorização, na qual haverá a modificação dos modelos mentais individuais, ou seja: para cada novo conhecimento adquirido as pessoas tendem a modificar os pressupostos com base nos quais interpretam os fatos que ocorrem no ambiente. A fase seguinte (4) refere-se a etapa na qual as pessoas executam ações considerando seus modelos mentais, os quais foram desenvolvidos com base no aprendizado. Desta forma, é possível destacar dois aspectos importantes com relação ao processo de aprendizado:

- ◆ processo de aprendizado não termina na memorização de algum conteúdo. É necessário que haja uma ação baseada na internalização de novos conhecimentos. Neste ponto, os jogos de empresas podem ser considerados adequados, uma vez que enfatizam a existência de ações conseqüentes dos conhecimentos adquiridos.
- ◆ os jogos de empresas também são adequados ao processo de aprendizagem individual na medida em que procuram simular os acontecimentos do meio ambiente, porém com a utilização de um número limitado de variáveis, com o objetivo de facilitar o processo de interpretação e inter-relação dos acontecimentos.

O processo de aprendizado organizacional pode ser descrito como sendo a captação de conhecimento que as organizações procuram realizar em relação aos seus membros. Este processo de aprendizado também pode ser representado por um ciclo de quatro fases, conforme demonstrado na figura abaixo.

FIGURA 7 - UM MODELO SIMPLES DE APRENDIZADO ORGANIZACIONAL



Fonte: KIM, Daniel H. Administrando os ciclos de aprendizado organizacional. In: WARDMAN, Kellie T. *Criando organizações que aprendem*. São Paulo: Futura, 1996. p. 69

Segundo KIM (1996), no aprendizado organizacional, as ações individuais (1) são transformadas em ações da organização (2). As ações organizacionais produzem resultados que influenciam o ambiente, que reage de alguma forma (3), produzindo fatos e informações que serão percebidas pelas pessoas, realimentando o aprendizado individual, que irá influenciar os modelos mentais individuais e a memória da organização (4). A analogia com a operacionalização de uma rodada em jogos de empresas é a seguinte: a) a ação individual será a argumentação realizada pelos participantes em relação a um determinado problema; b) a ação da organização será a decisão tomada pela equipe, que será baseada nos argumentos individuais e em decisões anteriormente tomadas; c) as decisões tomadas pela

equipe provocarão reações do ambiente, que em jogos de empresas é representada pelo conjunto de informações disponibilizadas pelo instrutor; d) este conjunto de informações irá proporcionar o aprendizado individual, que é diretamente influenciado pelos modelos mentais individuais dos participantes. O aprendizado organizacional se dará pela somatória dos conhecimentos individuais adquiridos e que dará origem a memória organizacional.

### 2.3.2 Metodologias de Ensino Aprendizagem

A aprendizagem é um processo através do qual é possível desenvolver mudanças duradouras nas pessoas. Cabe esclarecer que estas mudanças não são aquelas marcadas pela existência de uma herança genética, que caracterizaria a maturação, mas sim mudanças totalmente desconectadas do aspecto de ascendência do indivíduo, ou seja, mudanças planejadas, desenvolvidas e semeadas com algum objetivo e totalmente desprovidas de fatores aleatórios ou genéticos. Segundo BIGGE (1977, p.1),

"a aprendizagem é básica para o desenvolvimento da habilidade atlética, da preferência por alimentos e roupas, da apreciação pelas artes e pela música. Contribui para a formação do preconceito étnico, para o vício em drogas, para o aparecimento do medo e para desajustamentos patológicos. Produz o miserável e o filântropo, o hipócrita e o patriota. Em resumo, a aprendizagem influencia nossas vidas a todo momento, sendo responsável, em parte, pelo que há de melhor e de pior nos seres humanos e em cada um de nós".

Um excelente exemplo de aprendizagem é a cultura de uma sociedade, que nada mais é do que gerações de aprendizagem cumulativa.

Apesar da existência de diversos enfoques metodológicos relativos ao processo de ensino-aprendizagem, é possível agrupá-los em quatro grupos ou métodos, conforme descreve ROCHA (1997): o método prático, o método conceitual, o método simulado e o método comportamental.

O **método prático** enfatiza o "aprender fazendo", durante o qual os participantes são levados a aprender através da realização de atividades idênticas àquelas que são ou serão encontradas na vida real. Neste método, a premissa básica é a de que o ambiente onde se realiza o aprendizado deve ser igual ao que

os participantes irão encontrar quando vierem a executar tal atividade em situações reais. Este é o método mais adequado para o desenvolvimento de habilidades físicas dos participantes, haja vista que eles necessitarão repetir, de forma satisfatória e praticamente padronizada, alguma atividade ou tarefa.

O **método conceitual** enfatiza o "aprender a teoria". Neste método o foco reside na transmissão de uma conceituação teórica, forçando os participantes a pensar de forma a adaptar ou utilizar a conceituação teórica na resolução de problemas relacionados com a conceituação apresentada. Na utilização deste método, o uso de exercícios teóricos e práticos tem por objetivo consolidar os conhecimentos apresentados, bem como defrontar os participantes com aplicações concretas em relação aos conteúdos apresentados.

O **método simulado** enfatiza o "aprender na realidade imitada". Neste método o instrutor deve procurar criar um ambiente bastante próximo da realidade e desafiar os participantes a resolverem problemas que ocorrem neste ambiente. É neste método que se enquadram os jogos de empresas, uma vez que procuram estabelecer uma certa analogia com a realidade empresarial.

O **método comportamental** enfatiza o "aprender por crescimento psicológico". Neste método o objetivo reside na tentativa de proporcionar condições para que se conclua com o comportamento do Homem e das alterações que se fazem necessárias, quando determinadas situações reais vierem a acontecer. Através deste método é possível ao instrutor orientar seus participantes a assumirem determinados papéis, em situações hipotéticas, mas passíveis de se tornarem reais na vida profissional. Ao representarem papéis, que em jogos de empresas são geralmente caracterizados pelo fato de os participantes assumirem a responsabilidade pela gerência de determinada área funcional, os participantes expõem seus comportamentos frente a diversas situações, o que possibilita-lhes constatarem de que maneira reagem aos fatos e concluem a respeito de seus comportamentos e mudanças necessárias. Este método tem por objetivo gerar um

novo perfil de aluno de modo a proporcionar um melhor relacionamento social, procurando explorar as características de liderança e de tomada de decisão exigidas em diversas funções empresariais. Apesar de não estarem enquadrados neste método, os jogos de empresas também possuem algumas características do método comportamental, na medida em que os participantes são "convidados" a assumir diversos papéis durante o processo de simulação. Muitas vezes, as questões comportamentais, mais do que as técnicas, são discutidas e aprendidas pelos participantes de jogos de empresas.

### 2.3.3 A contraposição entre Pedagogia e Andragogia

É importante explicitar que os jogos de empresas estão fundamentados nos pressupostos da Andragogia e não nos da Pedagogia, uma vez que o processo de aprendizagem de crianças e adolescentes difere do de adultos, na medida em que são contrapostos um processo de passiva recepção de conteúdos e um de ativa indagação. A etimologia da palavra pedagogia é grega: "*paído*", que significa criança e "*agogus*" que significa educar. Por outro lado, andragogia representa a arte e a ciência de orientar adultos a aprender. Esta diferenciação necessária para a aprendizagem de adultos fundamenta-se nos seguintes princípios: a) adultos precisam saber porque têm de aprender algo; b) adultos precisam aprender experimentalmente; c) adultos abordam o aprendizado como resolução de problemas; d) adultos aprendem melhor quando o tópico é de valor imediato. Nesse sentido, os jogos de empresas se apresentam como ferramenta adequada para o processo de aprendizagem de adultos. A seguir são apresentadas as principais diferenças existentes entre a pedagogia (P) e a andragogia (A).

♦ **Relação Professor/Aluno:**

(P) Professor é o centro das ações, decide o que ensinar, como ensinar e avalia a aprendizagem;

(A) A aprendizagem adquire uma característica mais centrada no aluno, na independência e na auto-gestão da aprendizagem.

♦ **Razões da Aprendizagem:**

(P) Crianças (ou adultos) devem aprender o que a sociedade espera que saibam (seguindo um currículo padronizado);

(A) Pessoas aprendem o que realmente precisam saber (aprendizagem para a aplicação prática na vida diária).

♦ **Experiência do Aluno:**

(P) O ensino é didático, padronizado e a experiência do aluno tem pouco valor;

(A) A experiência é rica fonte de aprendizagem, através da discussão e da solução de problemas em grupo.

♦ **Orientação da Aprendizagem:**

(P) Aprendizagem por assunto ou matéria;

(A) Aprendizagem baseada em problemas, exigindo ampla gama de conhecimentos para se chegar a solução

Os pressupostos da andragogia<sup>7</sup> possibilitam uma melhor compreensão do processo de aprendizagem dos adultos:

♦ **Precisam conhecer:** os adultos necessitam saber porquê precisam aprender determinado assunto antes de se começar o trabalho.

♦ **Opinião própria:** os adultos precisam proteger suas próprias opiniões, que falam sobre sua habilidade de se responsabilizarem por seus próprios atos e decisões.

---

<sup>7</sup> Disponível em: <http://www.grupo-se.com.br/setrei/andragogia.html>.

- ♦ **Experiência de vida:** os adultos têm acumulados dentro de si experiências de vida valiosas as quais são diferentes tanto em quantidade e qualidade que as das crianças.
- ♦ **Prontidão para aprender:** adultos se tornam prontos para o aprendizado somente quando julgam que está na hora de aprender, de modo que possa auxiliá-lo a encarar os desafios reais do dia-a-dia.
- ♦ **Orientação para o aprendizado:** a orientação do adulto vem da necessidade de usar, de modo significativo, a informação para fazer suas vidas mais fáceis ou mais produtivas fazendo com que o foco seja direcionado ao problema ou tarefa ao invés de se lançar mão da subjetividade peculiar às crianças.
- ♦ **Motivação para o aprendizado:** a motivação deriva, primariamente, das forças internas (necessárias para a melhoria da qualidade de vida, reforço da auto-estima, etc). A maioria dos adultos normais querem crescer, mas freqüentemente o medo de perderem a auto-estima numa sala de aula tradicional ou algo parecido os fazem evitar tal experiência, tal crescimento.

Na seqüência são apresentadas algumas metodologias de treinamento e desenvolvimento, dentre as quais aparecem os jogos de empresas.

#### 2.3.4 Metodologias de Treinamento e Desenvolvimento

Considerando que os jogos de empresas constituem uma metodologia utilizada para a realização de treinamento e desenvolvimento gerencial, é importante realizar uma exposição das metodologias existentes, bem como situar em qual delas estão inseridos os jogos de empresas. Conforme BARTH (1996), é possível classificar as metodologias em nove grupos distintos:

- ♦ *leitura*
- ♦ *preleção*
- ♦ *discussão em grupo*

- ♦ *estudo de caso*
- ♦ *treinamento para participar em grupos*
- ♦ *dramatização*
- ♦ *aplicação de instrumentos*
- ♦ *exercício estruturados*
- ♦ *grupos de crescimento intensivo*

Para a descrição das diferentes metodologias o autor considera duas variáveis: o envolvimento dos participantes e a interiorização da aprendizagem, sendo que as metodologias são apresentadas em ordem crescente do envolvimento dos participantes. As primeiras possuem uma abordagem didática, dedutiva, demonstrativa, de explicação do significado externo e com enfoque no instrutor. As últimas possuem uma abordagem vivencial, indutiva, de aprendizado por descoberta, de aprendizado do significado interno e com enfoque no participante. As duas primeiras metodologias, leitura e preleção, são úteis para o aprendizado de teorias e conceitos. As metodologias discussão em grupo, estudo de caso, treinamento para participar em grupos e dramatização são úteis para o aprendizado de habilidades e atitudes, enquanto que as demais servem para a auto-conscientização e a descoberta de conceitos. Dentro deste contexto de abordagem e utilidade das diferentes metodologias, os jogos de empresas podem ser descritos como sendo exercícios estruturados, uma vez que, conforme as características da situação descritas no quadro a seguir, propiciam a oportunidade de aprender fazendo, valorizando a experiência anterior dos participantes e levando ao "*insight*", além de também propiciarem maior aceitação das conclusões e comprometimento com a ação.

QUADRO 9 - METODOLOGIAS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

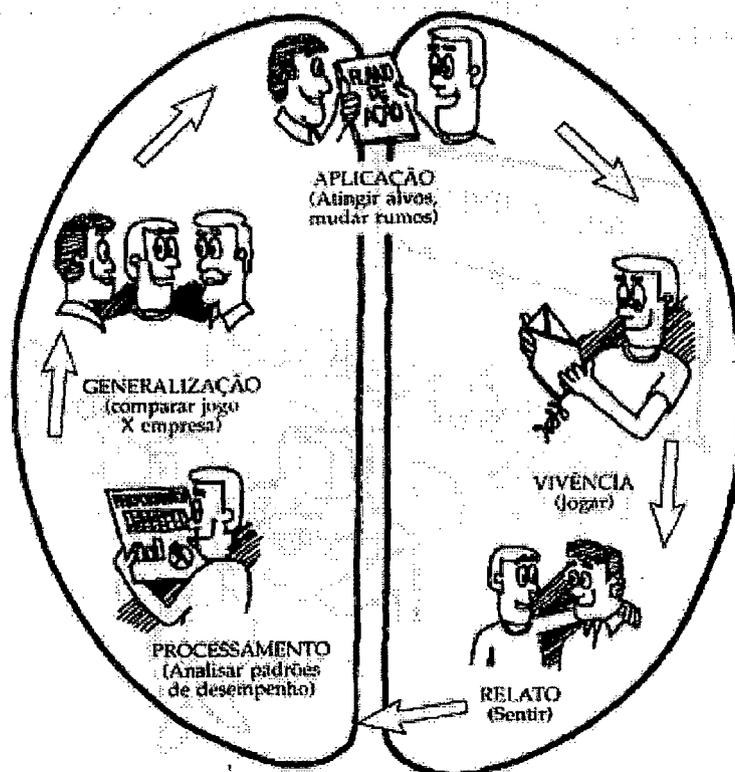
| MÉTODO                                   | CARACTERÍSTICAS DA SITUAÇÃO  | VANTAGENS DO MÉTODO   | DESVANTAGENS DO MÉTODO   |
|--|--|---|--|
| 1. Leitura                               | Textos distribuídos ao público-alvo para análise e discussão posterior   | Permite atingir um grande número de pessoas com a mesma informação  | Se não houver um processo de verificação, não há como saber se as pessoas leram. O envolvimento pode ser muito baixo, se o texto não despertar o interesse do leitor             |
| 2. Preleção                              | Informação apresentada por um expositor a uma platéia  | O fluxo de informações é controlado pelo apresentador. Permite cobrir grande quantidade de material em pouco tempo  | A participação da platéia é geralmente pequena. O envolvimento dos ouvintes geralmente é baixo   |
| 3. Discussão em Grupo                    | Debate baseado no conhecimento prévio e na contribuição dos participantes com sua experiência  | Conduz ao envolvimento dos participantes. Oferece oportunidade para contribuir, divergir e esclarecer   | A quantidade de material apresentado é limitada. O controle do tempo e de seqüência dos tópicos é difícil  |
| 4. Estudo de Caso                        | Trabalho em Equipe com utilização de informações previamente fornecidas. Ênfase nos processos de análise, síntese e tomada de decisão  | Permite uma abordagem multidisciplinar. Desenvolve o julgamento e a capacidade de análise e decisão. Facilita a abertura para novas soluções  | O material é de preparo difícil e demorado. Os procedimentos de aplicação do método são complexos e demorados  |
| 5. Treinamento para Participar em Grupos | Os grupos engajam-se em exercícios e dinâmicas através das quais descobrem e praticam as habilidades necessárias ao bom desempenho da equipe   | Permite aos participantes vivenciar as várias situações de grupo e aprender como ser um membro de líder eficaz  | Se não houver um processamento adequado, as atividades podem ser vistas como "brincadeira"   |
| 6. Dramatização                          | Representação de papéis, com ênfase no envolvimento individual, empatia e relacionamento humano  | Desenvolve a empatia e a autocrítica. Leva ao auto-aperfeiçoamento e à auto-conscientização   | Pode ocorrer a projeção de problemas pessoais. A atenção dos participantes pode ser desviada dos problemas para os detalhes  |
| 7. Aplicação de Instrumentos             | Os participantes preenchem questionários sobre si mesmos e confrontam os resultados com grupos de referência e/ou com as respostas geradas por colegas ou subordinados que os avaliaram em relação às mesmas variáveis   | Permite a auto e hetero avaliação de percepções sobre as várias dimensões comportamentais. São mais objetivos do que o feedback fornecido diretamente   | Consumem tempo para preenchimento. Em alguns casos os respondentes podem procurar falsear os dados dando respostas consideradas mais desejáveis                                  |
| 8. Exercícios Estruturados               | Os participantes tomam parte de uma atividade ou vivência e a seguir refletem sobre o sucedido, discutem com os outros membros do grupo e buscam inferir princípios gerais e planejar aplicações dos conceitos induzidos | Propicia a oportunidade de "aprender fazendo", valorizando a experiência anterior dos participantes e levando ao "insight". Propiciam maior aceitação das conclusões e comprometimento com a ação | Consome muito tempo e requer grande habilidade e experiência por parte do facilitador para que não seja truncado o processo  |
| 9. Grupos de Crescimento Intensivo       | Dinâmica de grupo com ênfase na conscientização e autocrítica do impacto do comportamento de cada participante sobre os outros   | Aumenta a compreensão do comportamento próprio e dos outros. Mobiliza recursos que permitem aumentar a colaboração e motivação  | Os procedimentos são demorados e requerem profissional muito experiente. É necessário um local isolado para o grupo. A aplicação do método é dificultada por barreiras culturais |

Fonte: BARTH, Peter & MARTINS, Roberto. *Aprendizagem Vivencial em Treinamento e Educação*. Petrópolis: Intercultural, 1996, p.44-46.

### 2.3.5 A Aprendizagem Vivencial

A aprendizagem vivencial é a consequência do envolvimento das pessoas em uma atitude na qual, além de vivenciá-la, terão a oportunidade de analisar o processo de forma crítica, extraindo algum *insight* útil desta análise, podendo aplicar o aprendido em seu dia-a-dia. De acordo com GRAMIGNA (1993) e com BARTH (1996), a aprendizagem vivencial é um ciclo composto de cinco fases: a vivência, o relato, o processamento, a generalização e a aplicação.

FIGURA 8 - O CICLO DE APRENDIZAGEM VIVENCIAL



Fonte: GRAMIGNA, Maria Rita Miranda. *Jogos de Empresa*. São Paulo: Makron Books, 1993. p.20.

A fase 1 - vivência - caracteriza-se pelas atividades iniciais ou o jogo em si mesmo, no qual o instrutor pode oferecer diversas atividades, tais como: atividades de construção, atividades de reprodução de modelos, atividades de montagem de estratégia, atividades de negociação, atividades decisórias e atividades livres para o desenvolvimento do processo crítico. As atividades de construção têm como

característica básica a liberdade de criação dos participantes, uma vez que em função dos desafios apresentados pelo instrutor, o grupo pode organizar-se e decidir seu próprio modelo de resolução dos problemas. Exemplos de atividades de construção são a criação de novos produtos, a elaboração de uma campanha de marketing e a montagem de uma estratégia de lançamento de um novo produto. As atividades de reprodução de modelos são caracterizadas pelo fato de que os participantes não podem fugir aos padrões dos modelos apresentados e têm como exemplos a reprodução de produtos a partir de um modelo e montagem de quebra-cabeças. As atividades de montagem de estratégia devem ser utilizadas em grupos que possuam poder de decisão e bom nível de informação sobre o tema central proposto. Exemplos são a participação em atividades que simulem o mercado financeiro e a montagem de estratégias de venda. As atividades de negociação, como negociação sindical e venda de produtos, são mais difíceis de serem desenvolvidas, pois só serão efetivas se puderem reproduzir, de maneira fiel, a realidade da empresa onde atuam os participantes. As atividades decisórias devem possibilitar aos participantes avaliar, de forma clara, as conseqüências de suas decisões, ou seja, deve haver necessariamente um feedback sobre as decisões tomadas. Exemplos são a atuação em mercados simulados e a opção entre situações aparentemente similares. As atividades livres caracterizam-se pelo fato de serem atividades elaboradas pelos próprios participantes, a partir de objetivos anteriormente estabelecidos. No sentido de que a fase de vivência facilite o envolvimento do grupo e estimule a motivação é importante que as atividades selecionadas possuam características como a atratividade, o aspecto lúdico e que estejam relacionadas diretamente ao objetivo geral do jogo.

A fase 2 - relato - constitui-se na fase posterior a vivência de um jogo. Nesta fase, o instrutor estimula o grupo a compartilhar sentimentos, reações e emoções, uma vez que os jogos propiciam um clima de alta tensão e implicam em um grande envolvimento das pessoas na solução dos problemas ou desafios lançados, apesar

de serem atividades simuladas. Ao participarem ativamente do processo as pessoas não conseguem esconder suas dificuldades e habilidades, o que afeta de forma direta o emocional de cada um. Nesta fase é importante que o instrutor qualifique o resultado apresentado, procurando expor ao grupo os sentimentos que prevaleceram. Em nenhuma hipótese o instrutor poderá deixar de fazer um comentário final.

A fase 3 - **processamento** - caracteriza-se pelo fato de ser considerada uma das fases mais importantes do ciclo da aprendizagem vivencial. Nesta fase é realizada a análise de desempenho pelos participantes no que se refere ao processo de liderança, organização, planejamento, comunicação e administração de conflitos. Da mesma forma que na realidade empresarial, o resultado de um trabalho em equipe depende da forma como esta atuou. Se uma equipe se sobressai, existem motivos comportamentais ou técnicos que determinam o seu sucesso. O mesmo ocorre com as equipes que obtêm maus resultados. As causas do sucesso e do fracasso devem ser discutidas e detectadas. Para tanto, o instrutor pode realizar as seguintes atividades: a) roteiros de discussão: o instrutor elabora um grupo de perguntas que permita a exploração de fatos e conceitos e que requeira dos participantes habilidades relativas à compreensão, aplicação, análise, síntese e avaliação; b) painel livre: alguns jogos reproduzem tão bem a realidade empresarial que o instrutor praticamente não encontra dificuldades em promover o processamento, visto que os próprios participantes se antecipam, iniciando a discussão em torno das dificuldades, facilidades e padrões de desempenho, ou seja, a exposição e comentário das vivências acontece naturalmente. Em situações como esta, o instrutor deve proporcionar a oportunidade a todos os participantes de se manifestarem. Para tanto deverá solicitar ao grupo que estabeleça normas de participação; c) discussão em subgrupos e relato em painel conclusivo: neste caso, o instrutor fixa painéis de orientação com palavras chave em local visível, para discussão e registro das principais facilidades e dificuldades encontradas durante o

jogo; d) questionários individuais: em jogos onde a participação de todos é exigida, o instrutor pode preparar questionários individuais que servirão para a auto-avaliação de performance e posterior discussão em grupo. Isto proporciona a troca de feedback e, em muitos casos, o resultado da auto-avaliação diverge da percepção do grupo; e) estabelecimento de correlações do processo e resultado do jogo: neste caso o instrutor solicita aos participantes que promovam a identificação de motivos do sucesso ou fracasso. Isto pode ser facilitado através de questões, tais como: a que se deve a vitória da equipe "A" ou que dificuldades tiveram as equipes com baixa performance; f) recurso brainstorming: o instrutor elabora e fixa frases incompletas para que as equipes as completem através de uma dinâmica de geração de idéias. Caso o jogo tenha por meta o desenvolvimento de uma habilidade específica, as frases devem permitir conclusões sobre esta habilidade.

A fase 4 - **generalização** - é o período em que os participantes fazem analogias e comparações das experiências vividas no jogo e a realidade profissional e empresarial de cada um. Todo processo é fruto da experiência de cada participante, sendo que suas falhas e acertos interferem no clima de trabalho, no resultado e nas formas de jogar. Os resultados obtidos na fase de processamento fornece pistas sobre como as pessoas se comportam em situações do dia-a-dia. Na generalização, o instrutor elabora atividades que permitam aos participantes "sair" do jogo e voltar-se para o seu ambiente de trabalho. Para tanto, o instrutor pode utilizar as seguintes atividades: a) o processo fantasia, no qual o instrutor elabora questões que remetam os participantes à realidade; b) analogias e comparações: o instrutor prepara perguntas que facilitem analogias e comparações; c) complementação de frases: a partir do tema central do jogo o instrutor apresenta frases para o grupo completar; d) anotações do processamento: os participantes utilizam as anotações da fase anterior para analisar os fatos ocorridos e compará-los com a realidade do grupo. Isto pode ser realizado solicitando ao grupo que retomem a fase do processamento, riscando e substituindo o que não corresponde ao que ocorre

realmente em seu ambiente de trabalho; e) simulações da realidade: o instrutor solicita ao grupo que prepare uma simulação sobre seu dia-a-dia, na qual apareçam situações semelhantes às ocorridas no jogo; f) discussão livre: é adequada para grupos com até 12 participantes. Neste caso, o instrutor coloca o cartaz da fase de processamento em local visível e pede que cada participante se manifeste, apontando semelhanças e divergências do jogo e a sua realidade.

A fase 5 - **aplicação** - completa o ciclo da aprendizagem vivencial, sendo a fase na qual são preparadas atividades que possibilitem aplicar o que foi vivenciado e discutido durante o jogo.

### 2.3.6 Jogos de Empresas como Instrumento de Aprendizagem

Contrariamente aos instrumentos tradicionais de ensino, que têm no instrutor o seu principal fator, os jogos de empresas procuram transferir o foco para os participantes, que passam a ser o elemento fundamental. O ensino tradicional, centrado na capacidade do instrutor e no conteúdo dos livros não é suficiente para garantir a aprendizagem. É necessário incrementar e desenvolver recursos tecnológicos de informação e comunicação que possibilitem a implementação do processo de aprendizagem de forma efetiva (WILHELM, 1997). Os jogos de empresas atendem esta necessidade, na medida em que procuram desenvolver o aprendizado através da experiência vivencial de tentativa e erro, pois com a utilização deste tipo de metodologia e, independentemente de resultados, as pessoas que participam de jogos de empresas são estimuladas a realizar um autoquestionamento sobre os por quês relativos aos acertos e erros percebidos. Isto se deve ao fato de que em jogos de empresas é comum o instrutor relatar aos participantes que, após a divulgação de cada resultado, a avaliação sobre o que constitui um bom desempenho depende exclusivamente da percepção de cada membro ou equipe, não havendo manifestação alguma sobre decisões ou atitudes certas ou erradas, ou seja: conforme a percepção de cada equipe sobre a sua

própria performance haverá a busca de respostas sobre "por que acertamos" ou "por que não acertamos". É a partir desta busca de respostas que a aprendizagem acontece efetivamente, visto que as pessoas poderão "testar" o que aprenderam, podendo, de certa forma, validar o aprendizado, o que não é possível através dos meios tradicionais.

Um aspecto importante relativo a utilização de jogos de empresas refere-se ao ganho decorrente da discussão interna, em cada grupo, destinada a avaliar a atitude mais adequada a ser adotada em cada jogada. A princípio não há nenhuma restrição com relação a que cada "empresa" do jogo seja administrada por uma única pessoa. Nesta situação, inclusive, as decisões tendem a ser mais rápidas. Quando a "empresa" é administrada por uma equipe, a troca de experiências entre seus componentes tende a consolidar os conhecimentos necessários para atingir as metas propostas em cada rodada. Tal situação tende a fixar o conhecimento entre as pessoas envolvidas e proporciona condições para o desenvolvimento de habilidades para o uso futuro destes conhecimentos, quando do desempenho de alguma atividade profissional (ROCHA, 1997).

Nesse sentido, o GE-1999 está estruturado de forma a incentivar o auto questionamento sobre o que acontece em cada rodada e a troca de experiências. Essa ênfase geralmente é exposta pelos participantes através do relato de que o trabalho em equipe constituiu um dos aprendizados decorrentes da aplicação de jogos de empresas.

Considerando as exposições relativas ao processo de aprendizagem e à utilização de jogos de empresas como instrumento de aprendizado, no próximo capítulo haverá a exposição sobre qual metodologia será adotada para avaliar em que medida os jogos de empresas caracterizam-se como uma metodologia satisfatória para o aprendizado do processo de gestão empresarial.

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 PRESSUPOSTO DE PESQUISA

Os jogos de empresas caracterizam-se como uma metodologia adequada no aprendizado do processo de gestão empresarial, na medida em que proporcionam aos seus participantes vivenciarem, com elevado grau de realismo, as facilidades, as dificuldades, os fatores de sucesso e insucesso inerentes à gestão empresarial.

#### 3.2 TIPO DE PESQUISA

O presente estudo constitui-se em uma pesquisa qualitativa, uma vez que visa responder a questões muito específicas. A pesquisa qualitativa, segundo MINAYO (1998), se preocupa com um nível de realidade que não pode ser quantificado, ou seja, trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis. A pesquisa qualitativa coloca como tarefa central a compreensão da realidade humana vivida socialmente. Ainda segundo a mesma autora, os pesquisadores que seguem tal corrente não se preocupam em quantificar, mas, sim, em compreender e explicar a dinâmica das relações sociais. Trabalham com a vivência, com a experiência e com a compreensão das estruturas e instituições como resultados da ação humana objetivada, ou seja, desse ponto de vista, a linguagem, as práticas e as coisas são inseparáveis

Com relação aos objetivos deste trabalho, a presente pesquisa pode ser caracterizada como sendo descritiva, explicativa e de laboratório. É descritiva na medida em que procurara expor as facilidades e dificuldades vivenciadas pelos participantes durante a utilização de jogos de empresas relativas à aprendizagem do processo de gestão empresarial. Além disso, são apresentadas, segundo a avaliação dos participantes, quais os fatores determinantes para o sucesso e

insucesso das equipes em relação ao alcance dos objetivos e metas estabelecidas durante a realização de jogos de empresas. É explicativa na medida em que pretende esclarecer se o maior grau de analogia dos jogos de empresas com a realidade empresarial possibilita aos seus participantes um maior aprendizado relativo às etapas do processo de gestão empresarial. Além dessas caracterizações, a pesquisa também pode ser enquadrada como sendo uma pesquisa de laboratório, uma vez que o ambiente de mercado foi simulado através da aplicação, em laboratório, do jogo de empresas GE-1999. O GE-1999 foi escolhido como instrumento para a realização da presente pesquisa face ao conhecimento que possuímos sobre a sua operacionalização, bem como em função das variáveis presentes neste jogo de empresas, que caracterizam, de maneira adequada, o processo de gestão empresarial.

### 3.3 UNIVERSO E AMOSTRA

O universo da pesquisa é composto pelos alunos que participaram, no 2º semestre de 1999 e no 1º semestre de 2000, da disciplina jogo de empresas ofertada nos cursos de especialização da FAE/CDE e no curso de graduação em administração de empresas da Business School FAE. Com relação à amostra, cabe esclarecer que não há diferença quantitativa significativa em relação ao universo, mas sim uma diferença de caráter temporal, visto que o jogo de empresas GE-1999 foi aplicado junto a quatro turmas de especialização e cinco de graduação em períodos diferentes, entre os meses de setembro de 1999 e maio de 2000. Em termos quantitativos, a distribuição de participantes por turma foi a seguinte:

QUADRO 10 - NÚMERO DE ALUNOS PARTICIPANTES DO JOGO DE EMPRESAS GE-1999

| <i>Turma</i>                                   | <i>nível</i>   | <i>N.º de alunos</i> |
|--|----------------|----------------------|
| CDE 1999 - Finanças A                          | Especialização | 37                   |
| CDE 1999 - Finanças B                          | Especialização | 19                   |
| CDE 1999 - Gestão da Qualidade e Produtividade | Especialização | 27                   |
| CDE 1999 - Planejamento e Gestão de Negócios   | Especialização | 20                   |
| FAE Finanças 1999 – turma 1                    | Graduação      | 39                   |
| FAE Finanças 2000 – turma 1                    | Graduação      | 47                   |
| FAE Marketing 2000 - turma 1                   | Graduação      | 37                   |
| FAE Marketing 2000 – turma 2                   | Graduação      | 39                   |
| FAE Marketing 2000 – turma 3                   | Graduação      | 45                   |
|  |                | 310                  |

### 3.4 COLETA DE DADOS

A coleta de dados se deu através da aplicação do questionário abaixo, o qual foi enviado aos participantes por *e-mail*, conforme divulgado durante a realização do curso.

QUADRO 11 – QUESTIONÁRIO SOBRE A PARTICIPAÇÃO NO GE-1999

|  |
|--|
| 1. <i>Nome</i>   |
| 2. <i>Idade</i>  |
| 3. <i>Curso de graduação (alunos da especialização)</i>  |
| 4. <i>Ano da formatura (alunos da especialização)</i>  |
| 5. <i>Qual sua atual ocupação profissional ?</i>   |
| 6. <i>Qual a foi a maior facilidade que você vivenciou com relação a sua participação no jogo de empresas ?</i>  |
| 7. <i>Qual a foi a maior dificuldade que você vivenciou com relação a sua participação no jogo de empresas ?</i>   |
| 8. <i>Qual a foi a classificação final de sua equipe ?</i>   |
| 9. <i>Considerando o desempenho ou colocação obtidos, que fatores você considera determinantes para o sucesso de sua equipe ?</i>  |
| 10. <i>Considerando o desempenho ou colocação obtidos, que fatores você considera determinantes para o insucesso de sua equipe ?</i>                                     |
| 11. <i>Qual foi o grau de analogia do jogo de empresas com a realidade empresarial ?<br/>Dê uma nota entre 0 e 10</i>  |
| 12. <i>Caso você tenha considerado que o jogo proporcionou um grau de analogia satisfatório em relação a realidade empresarial, qual a analogia mais significativa ?</i> |
| 13. <i>Qual foi o aprendizado mais significativo que o jogo lhe proporcionou ?</i>   |
| 14. <i>O jogo de empresas atendeu suas expectativas ?</i>  |

### 3.5 TRATAMENTO DOS DADOS

Considerando que as perguntas constantes do questionário são questões abertas, houve a necessidade de elaborar uma **análise de conteúdo** a fim de proceder a tabulação dos dados. Conforme RICHARDSON (1985, p.184), “a análise de conteúdo visa manipular mensagens e testar indicadores que permitam inferir sobre uma realidade diferente daquela da mensagem”. Em se tratando de análise de conteúdo, pode-se destacar duas funções na aplicação da técnica. Para MINAYO (1998), uma se refere à verificação de hipóteses e/ou questões, ou seja, através da análise de conteúdo, pode-se encontrar respostas para questões formuladas e também pode-se confirmar ou não as afirmações estabelecidas antes do trabalho de investigação. A outra função diz respeito à **descoberta do que está por trás dos conteúdos manifestos, indo além das aparências do que está sendo comunicado**. Dessa maneira, as duas funções podem, na prática, se complementar e podem ser aplicadas a partir de princípios da pesquisa qualitativa ou da quantitativa. Considerando que as questões presentes no questionário são abertas, será necessário fazer uso dessa técnica no sentido de compilar em um só termo as expressões que possuam alto grau de semelhança.

O tratamento dos dados obtidos com a aplicação do questionário se deu com a utilização da planilha EXCEL. Duas ferramentas foram utilizadas: o filtro avançado e a tabela dinâmica. A primeira permite selecionar um conjunto de dados que se enquadrem em critérios previamente definidos. A segunda permite realizar o cruzamento entre duas variáveis.

Com relação às variáveis **facilidades, dificuldades, fatores de sucesso, fatores de insucesso, analogias e aprendizados**, há a apresentação dos resultados obtidos, sendo que a análise desses dados se deu com base nas quatro etapas do processo de gestão empresarial, na tentativa de avaliar a existência de alguma vinculação entre os resultados obtidos e uma ou mais etapas.

A **análise dos dados** foi elaborada da seguinte forma:

a) Com relação às **facilidades e dificuldades** vivenciadas:

- ◇ *Descrição das facilidades e dificuldades vivenciadas pelos participantes, com ênfase para as atividades que representem mais de 50% das respostas obtidas;*
- ◇ *Apuração das facilidades e dificuldades vivenciadas pelos participantes comparativamente ao atendimento de suas expectativas.*

b) Com relação aos **fatores de sucesso e de insucesso** descritos:

- ◇ *Descrição dos fatores de sucesso e de insucesso descritos pelos participantes, com ênfase para os fatores que representem mais de 50% das respostas obtidas;*
- ◇ *Apuração dos fatores de sucesso e de insucesso descritos pelos participantes comparativamente ao atendimento de suas expectativas.*

c) Com relação às **analogias** estabelecidas durante a aplicação do jogo:

- ◇ *Descrição das analogias estabelecidas pelos participantes, com ênfase para as analogias que representem mais de 50% das respostas obtidas;*
- ◇ *Apuração das analogias estabelecidas pelos participantes comparativamente ao atendimento de suas expectativas.*

d) Com relação aos **aprendizados** obtidos decorrentes da participação no jogo:

- ◇ *Descrição dos aprendizados obtidos, com ênfase para os aprendizados que representem mais de 50% das respostas obtidas*
- ◇ *Apuração dos aprendizados obtidos pelos participantes comparativamente ao atendimento de suas expectativas;*
- ◇ *Apuração dos aprendizados obtidos pelos participantes comparativamente ao grau de analogia estabelecido;*
- ◇ *Apuração de quais as analogias estabelecidas pelos participantes cujos aprendizados estejam relacionados ao processo de gestão empresarial;*
- ◇ *Apuração de quais os aprendizados relacionados às facilidades e dificuldades vivenciadas mais significativas;*
- ◇ *Apuração de quais os aprendizados relacionados aos fatores de sucesso e de insucesso mais significativos;*

### 3.6 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

A metodologia escolhida para a realização desta pesquisa apresenta algumas dificuldades com relação ao tratamento dos dados e a análise. Com relação ao tratamento dos dados, a dificuldade reside nas inúmeras variáveis que podem explicar as diferentes opiniões dos participantes com relação às facilidades, dificuldades, analogias e aprendizados. Com relação a análise é válido lembrar que há um número muito restrito de trabalhos que abordem o tema relativo à avaliação de um determinado jogo de empresas.

### 3.7 LIMITAÇÃO DOS DADOS

As principais limitações encontradas com relação aos dados que suportam a presente pesquisa são as seguintes: a) o questionário foi aplicado em participantes pertencentes a uma única instituição e que por conseguinte possuem semelhanças em termos de formação (alunos da graduação); b) a carga horária total dos cursos de especialização é de 40 horas / aulas, enquanto que a da graduação é de 60 horas / aula.

### 3.8 DEFINIÇÃO DE TERMOS

- ♦ **Analogia:** ponto de semelhança entre coisas diferentes.
- ♦ **Aprendizado:** conteúdo vivenciado e assimilado, passível de ser repetido sem auxílio do instrutor.
- ♦ **Dificuldade:** complicação, obstáculo ou impedimento para o aprendizado.
- ♦ **Facilidade:** ausência de complicação para o aprendizado.
- ♦ **Insucesso:** mau resultado ou fracasso com relação ao alcance de uma meta.
- ♦ **Jogo de empresas:** modelos matemáticos simplificados da realidade de algum segmento empresarial, cujo objetivo é proporcionar o aprendizado do processo de gestão empresarial, tanto em termos genéricos como em termos específicos.

- ◆ **Processo de gestão empresarial:** processo relativo às tarefas de planejar, organizar, liderar e controlar as atividades de uma empresa no sentido de que os objetivos estabelecidos sejam alcançados.
- ◆ **Simulação:** experiência ou atividade realizada através da utilização de modelos.
- ◆ **Sucesso:** bom resultado ou performance com relação ao alcance de uma meta.

### 3.9 O JOGO DE EMPRESAS GE-1999

#### 3.9.1 Descrição do Jogo de Empresas GE-1999

O jogo de empresas GE-1999 simula as atividades industrial e comercial de empresas produtoras de deo-colônias. O GE-1999 foi desenvolvido de forma a simular o processo de gestão empresarial de um mercado com alta concorrência, onde a demanda do produto é altamente sazonal. O fator sazonalidade proporciona a ocorrência de dificuldades administrativas não presentes em jogos de empresas cujo produto ou produtos têm demanda linear ou similar. Entre estas dificuldades administrativas destacam-se: a difícil compatibilização entre demanda sazonal e produção linear, as conseqüências financeiras decorrentes dos diferentes volumes de vendas mensais e o elevado estoque necessário para operar em mercados com demanda sazonal.

#### 3.9.2 Variáveis Administradas pelos Participantes

Os participantes tomam decisões relativas às seguintes **variáveis**, conforme folha de decisões A e B constantes do anexo I: *área de atuação; número de lojas franqueadas; preço do produto; prazos concedidos; investimentos em publicidade; investimentos na estrutura empresarial; volume de produção; contratação e dispensa de colaboradores; escolha de fornecedores; volume de matérias-primas a comprar; solicitação de crédito junto às instituições financeiras.*

### 3.9.3 Informações Fornecidas aos Participantes

Após a realização de cada rodada, os participantes têm acesso ao seguinte conjunto de **informações**, sendo que todas são divulgadas por área de atuação, conforme folha de decisões A constante do anexo I: *demanda total; maior e menor volume de vendas; preço médio; maior e menor preço; número médio de franquias; maior e menor número de franquias; investimento médio em publicidade; prazo médio concedido às franquias.*

### 3.9.4 A Operacionalização do Jogo

A operacionalização do jogo de empresas GE-1999 se dá em dez encontros de 4 horas-aula cada, sendo dividido em três etapas distintas: planejamento, simulação e debate. A etapa planejamento ocupa os dois primeiros encontros, sendo destinado a leitura do manual, explicação do jogo, elaboração do diagnóstico e do planejamento da "empresa" para um período de 12 meses. A etapa simulação contempla a realização de 12 rodadas do jogo, onde são colocadas em prática as estratégias e diretrizes definidas na etapa do planejamento. Durante a realização do jogo o instrutor realiza várias modificações conjunturais no sentido de avaliar o comportamento passivo ou pró-ativo dos participantes enquanto gestores da empresa. Ao final de cada rodada as equipes recebem informações sobre o mercado em que atuam, a fim de que possam controlar o desempenho das empresas em relação ao mercado. A etapa debate é realizada no último encontro após o encerramento do jogo e tem por objetivo possibilitar aos participantes realizarem uma exposição sobre como cada equipe agiu em relação aos acontecimentos ocorridos durante a simulação.

## 4 DESENVOLVIMENTO

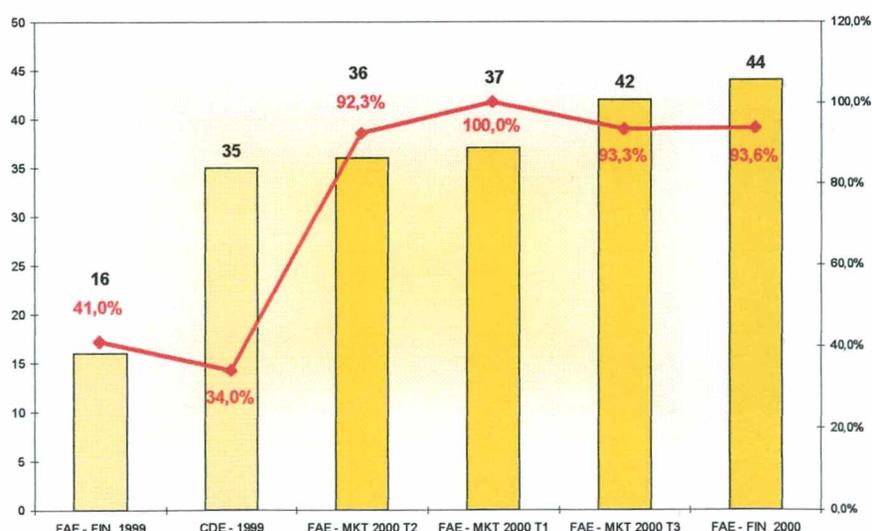
### 4.1 DESCRIÇÃO DOS DADOS

Este capítulo tem por objetivo apresentar algumas características relativas ao processo de coleta de dados, ao grupo de participantes que responderam o questionário enviado por *e-mail* e as variáveis “**atendimento da expectativa**” e “**grau de analogia**”. As demais variáveis consideradas na presente pesquisa são apresentadas adiante em capítulos específicos.

#### 4.1.1 Índice de Resposta aos Questionários

O total de questionários respondidos foi 210. Considerando-se que o número de alunos que participaram da aplicação do jogo de empresas GE-1999 foi 310, o índice de resposta dos questionários enviados foi de 67,7%. Em termos de nível, especialização ou graduação, o retorno foi o seguinte: a) alunos dos cursos de especialização: em um total de 103 alunos, 35 responderam o questionário, o que representou um índice de resposta de 34%; b) alunos do curso de graduação em administração: em um total de 207 alunos, 175 responderam o questionário, o que representou um índice de resposta de 84,5%.

FIGURA 9 – NÚMERO DE QUESTIONÁRIOS RESPONDIDOS E PERCENTUAL DE RESPOSTA POR TURMA

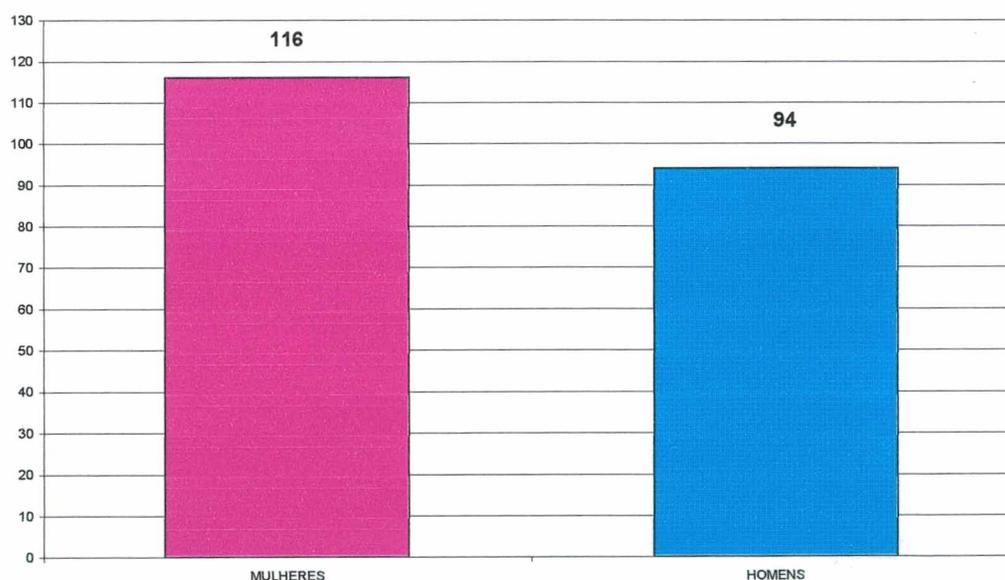


Conforme demonstrado na FIGURA 8, houve um baixo retorno dos questionários referente às turmas do ano de 1999 em relação às turmas do ano 2000. Fatores como a mudança de emprego e a troca de *e-mail* dos alunos podem explicar tal fato. Dos 210 questionários respondidos, 16,7% representam respostas dos alunos dos cursos de especialização, enquanto que 83,3% representam respostas dos alunos do curso de graduação em administração. Em termos gerais, um índice de respostas de 67,7% pode ser considerado bastante satisfatório.

#### 4.1.2 Composição da Amostra por Sexo

Em termos de composição da amostra por sexo, obteve-se o seguinte resultado: **116 mulheres (55,2% do total)** e **94 homens (44,8% do total)**.

FIGURA 10 – COMPOSIÇÃO DA AMOSTRA POR SEXO

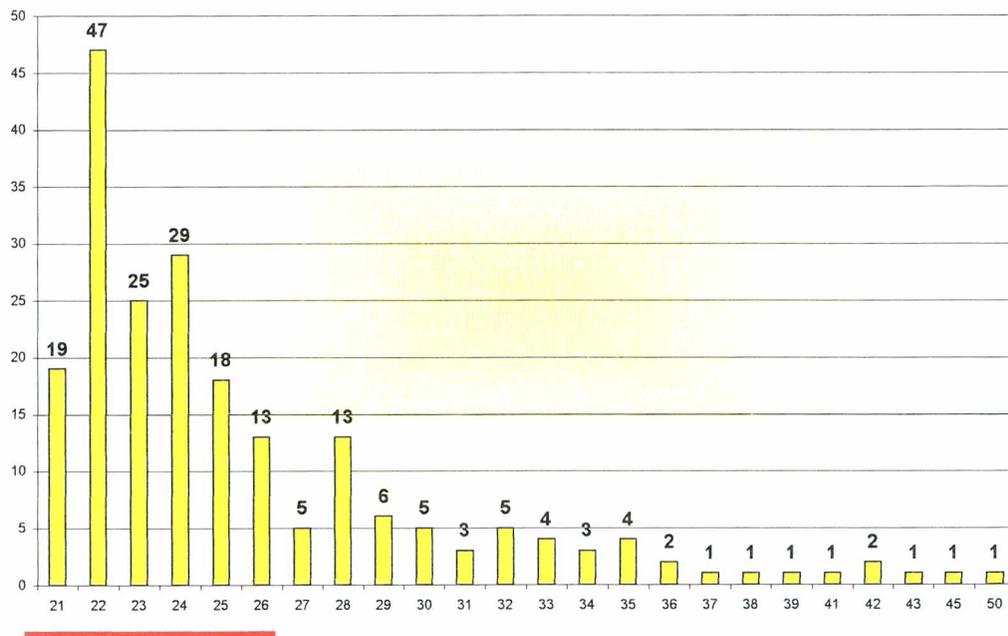


Do total de 116 mulheres, 11,2% participaram do jogo nos cursos de especialização da FAE/CDE, enquanto que o restante, 88,8%, no 5º ano do curso de graduação em administração da FAE. Em relação aos homens, 23,4% participaram do jogo nos cursos de especialização da FAE/CDE e o restante, 76,6% no 5º ano do curso de graduação em administração da FAE.

#### 4.1.3 Composição da Amostra por Faixa Etária

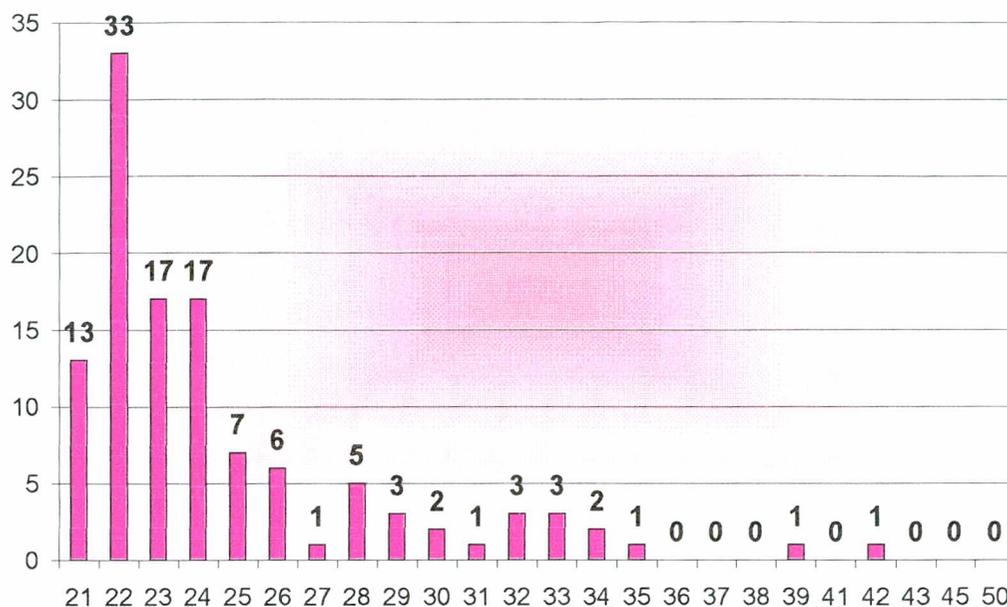
Em termos de faixa etária, a média de idade dos participantes é de 25 anos e meio, sendo de **24 anos e meio para as mulheres** e de **27 anos para os homens**. A distribuição dos participantes por idade é apresentada na figura a seguir.

FIGURA 11 – DISTRIBUIÇÃO DOS PARTICIPANTES POR IDADE



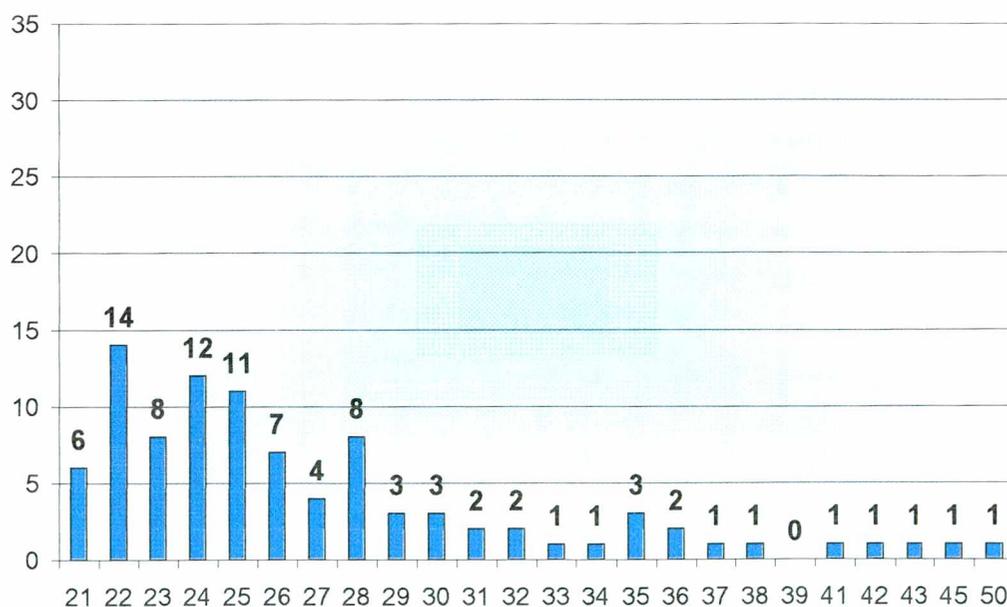
Conforme a figura acima é possível observar uma significativa **concentração de participantes com idades entre 21 e 26 anos**. Esse intervalo contempla aproximadamente 75% dos participantes. Com relação às participantes do sexo feminino, as 75% mais novas possuem idade entre 21 e 25 anos. Já no caso de participantes do sexo masculino, esse intervalo é maior, variando entre 21 e 29 anos. A maior concentração existente entre as mulheres decorre da maior participação relativa de alunas do curso de graduação em administração em relação ao número total de participantes do sexo feminino. Esse percentual de participação relativa, já citado anteriormente, é de 88,8%, contra um percentual de 76,6% no caso dos homens. Acrescido a isto, tem-se, também, a maior média de idade dos homens participantes dos cursos de especialização do CDE, tornando a distribuição masculina menos concentrada.

FIGURA 12 – DISTRIBUIÇÃO DOS PARTICIPANTES POR IDADE – MULHERES



As **75%** mais novas têm idades entre 21 e 25 anos. Com 35 anos ou mais, houve somente 3 participantes.

FIGURA 13 – DISTRIBUIÇÃO DOS PARTICIPANTES POR IDADE – HOMENS \*

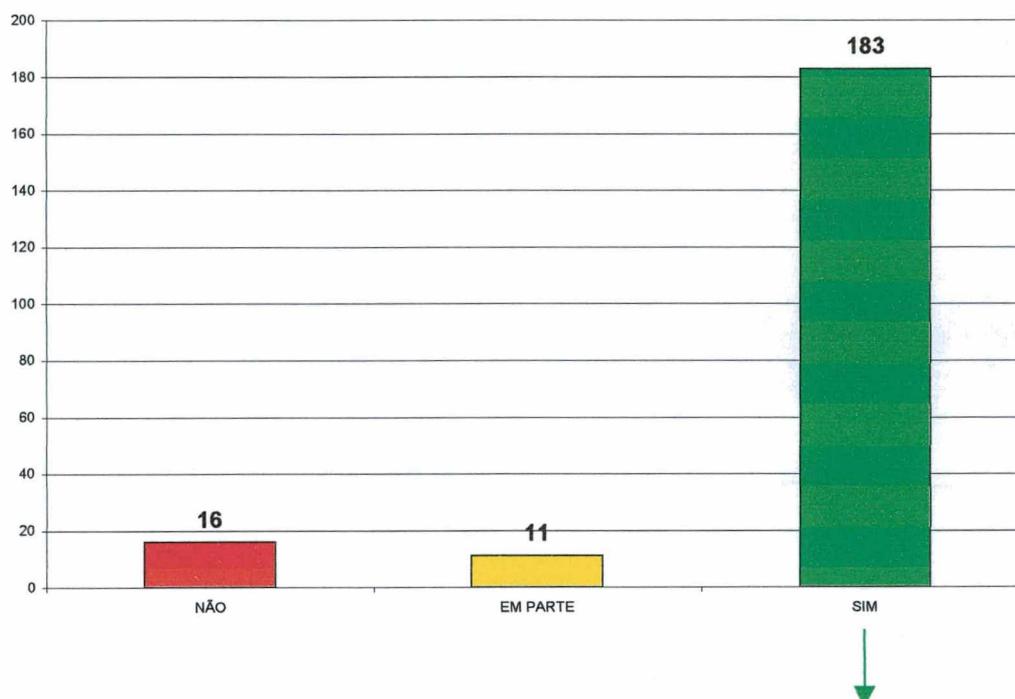


Intervalo que contempla os **75%** mais novos. Com 35 anos ou mais houve 12 participantes.

#### 4.1.4 Grau de Atendimento das Expectativas dos Participantes

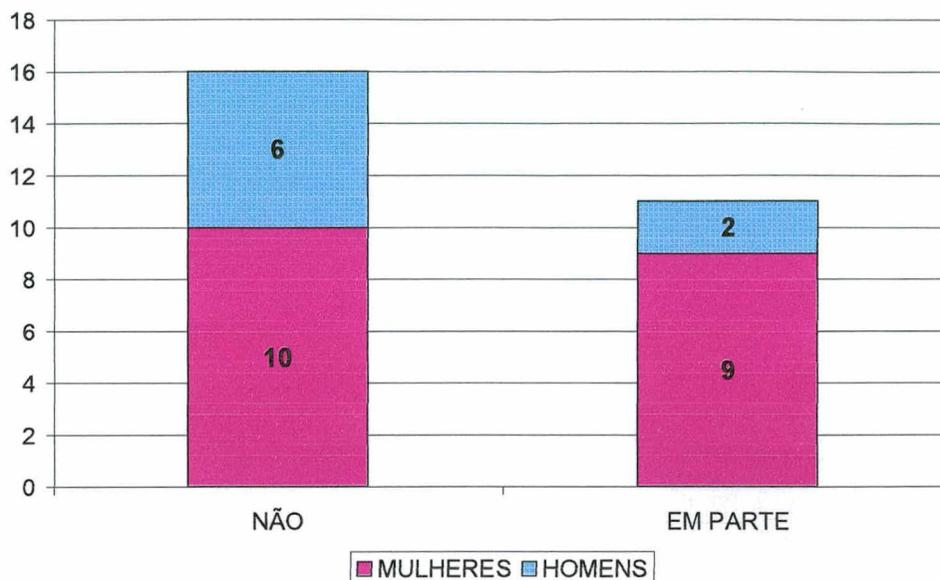
Considerando o atendimento das expectativas dos participantes, o jogo de empresas GE-1999 mostrou-se bastante adequado com relação a tal quesito, haja vista que a maior parte dos participantes teve suas expectativas atendidas, conforme é possível verificar na figura a seguir.

**FIGURA 14 – ATENDIMENTO DA EXPECTATIVA DOS PARTICIPANTES**



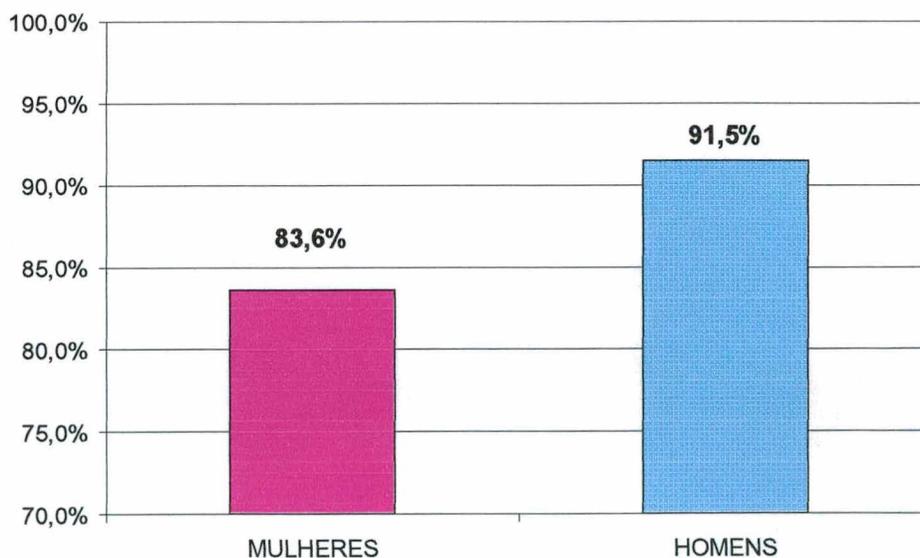
Do total de 210 participantes, 183 pessoas, ou **87,1% do total**, tiveram as suas expectativas atendidas. Os outros 27 participantes, ou 12,9% do total, não tiveram as suas expectativas totalmente atendidas, sendo que 16 pessoas, 7,6% do total, consideraram que a participação no jogo de empresas não atendeu as suas expectativas em nenhum aspecto. Nos capítulos 4.2 e 4.3 serão apresentadas as dificuldades e fatores de insucesso considerados pelo grupo cujas expectativas não foram atendidas.

**FIGURA 15 – DISTRIBUIÇÃO DOS PARTICIPANTES CUJAS EXPECTATIVAS NÃO FORAM ATENDIDAS**



Dentre as 27 pessoas que não tiveram as suas expectativas totalmente atendidas, há 19 mulheres e 8 homens, ou seja: aproximadamente 70% das pessoas cujas expectativas não foram totalmente atendidas são mulheres.

**FIGURA 16 – PERCENTUAL DE ATENDIMENTO DA EXPECTATIVA POR SEXO**



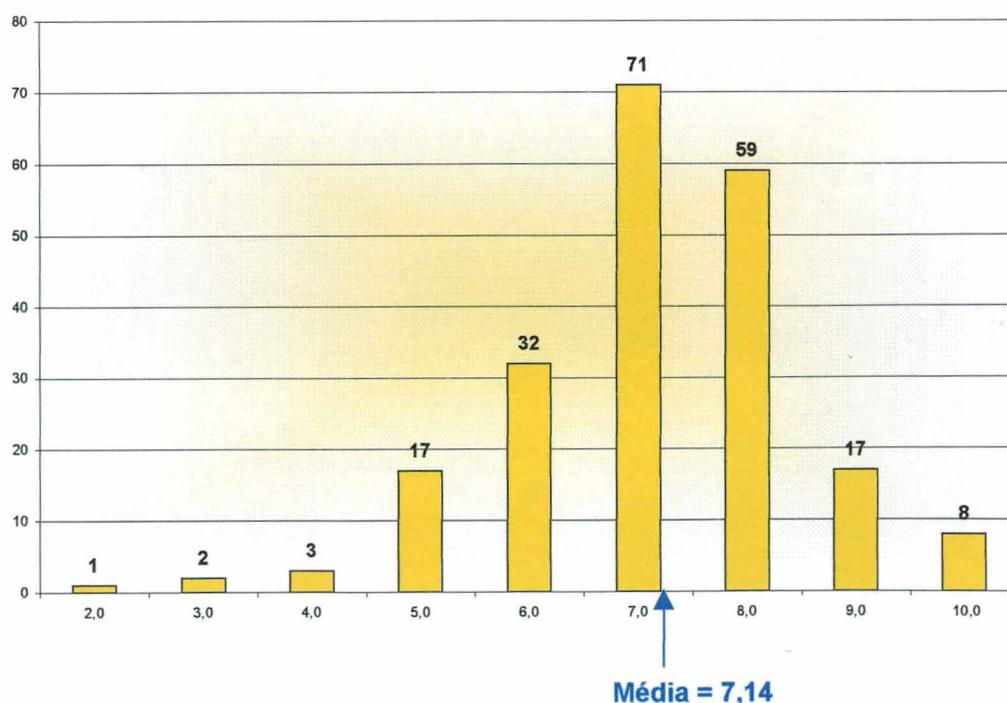
Dentre as 183 pessoas que tiveram as suas expectativas atendidas há 97 mulheres e 86 homens. Em termos relativos, o percentual de atendimento das expectativas dos **homens foi de 91,5%**, contra **83,6% no caso das mulheres**.

#### 4.1.5 Grau de Analogia do GE-1999

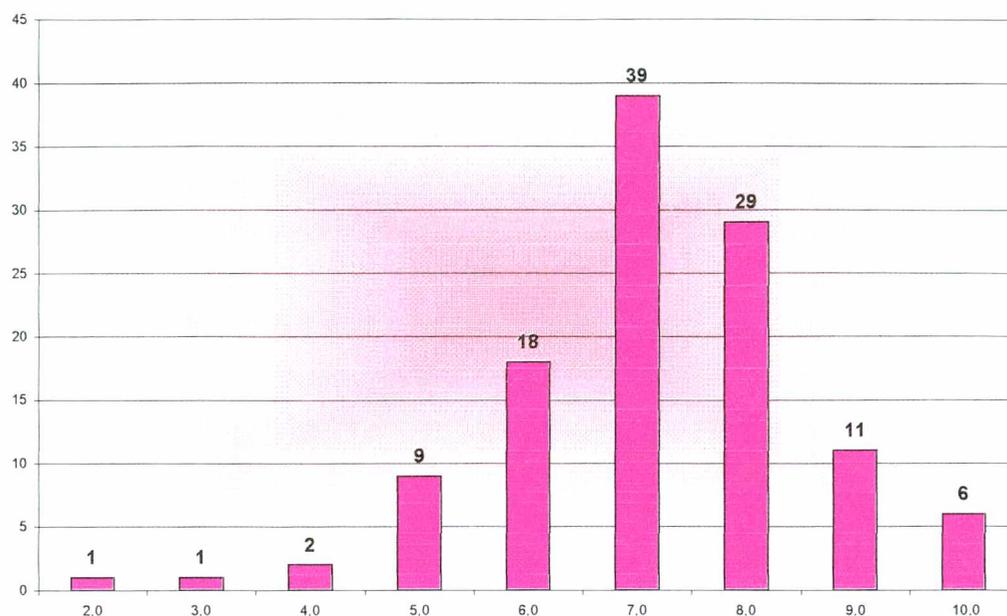
O grau de analogia do GE-1999 em relação à realidade empresarial evidencia em que medida a aplicação do jogo reproduz o cotidiano corporativo. A média geral obtida foi de **7,14**, o que demonstra que o GE-1999 reproduz aproximadamente 70% dos acontecimentos vivenciados no dia-a-dia corporativo. Cabe esclarecer que quanto maior o valor obtido, maiores as possibilidades de aprendizado por parte dos participantes, pois, conforme GRAMIGNA (1993), quanto maior a reprodução do cotidiano, maior a possibilidade de que os participantes se comportem de acordo com o modelo padrão de tomada de decisão. Ainda segundo a mesma autora, quando o grau de analogia é maior, os participantes têm a oportunidade de vivenciar seu modelo comportamental e atitudinal. Caso isto ocorra, tanto o indivíduo quanto o grupo poderão realizar uma melhor auto-avaliação quanto aos aprendizados obtidos durante a participação em um jogo de empresas.

A figura a seguir apresenta os diferentes graus de analogia estabelecidos pelos participantes.

**FIGURA 17 – GRAU DE ANALOGIA DO GE-1999 EM RELAÇÃO À REALIDADE EMPRESARIAL**

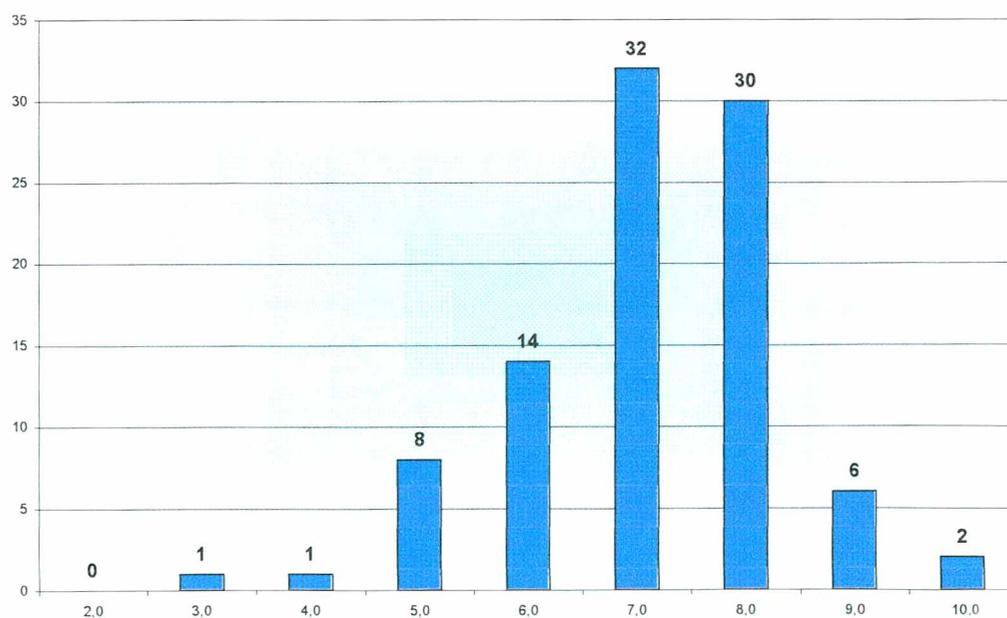


**FIGURA 18 – GRAU DE ANALOGIA DO GE-1999 EM RELAÇÃO À REALIDADE EMPRESARIAL – MULHERES**



O grau de analogia médio estabelecido pelas **mulheres foi de 7,16**, enquanto que o estabelecido pelos **homens foi de 7,12**, o que demonstra que o grau de analogia estabelecida durante a realização do GE-1999 é praticamente igual para homens e mulheres.

**FIGURA 19 – GRAU DE ANALOGIA DO GE-1999 EM RELAÇÃO À REALIDADE EMPRESARIAL - HOMENS**



## 4.2 FACILIDADES E DIFICULDADES VIVENCIADAS EM JOGOS DE EMPRESAS

Este capítulo tem por objetivo apresentar as facilidades e dificuldades vivenciadas pelos participantes durante a aplicação do jogo de empresas GE-1999. O levantamento destas facilidades e dificuldades visa verificar quais atividades ou fatores podem ter atuado como facilitadores ou inibidores na aprendizagem do processo de gestão empresarial.

### 4.2.1 Facilidades Vivenciadas na Aplicação do GE-1999

Após a realização da análise de conteúdo do questionário foi possível englobar as facilidades descritas em 14 diferentes itens. Para efeitos de descrição destas facilidades será apresentado e analisado o grupo de respostas mais significativos, isto é, o grupo de respostas que em conjunto agregue mais de 50% das respostas<sup>8</sup>. O quadro a seguir apresenta as facilidades descritas, tanto em termos gerais, como separadas por grupo de participantes.

**QUADRO 12 – FACILIDADES VIVENCIADAS EM JOGOS DE EMPRESAS**

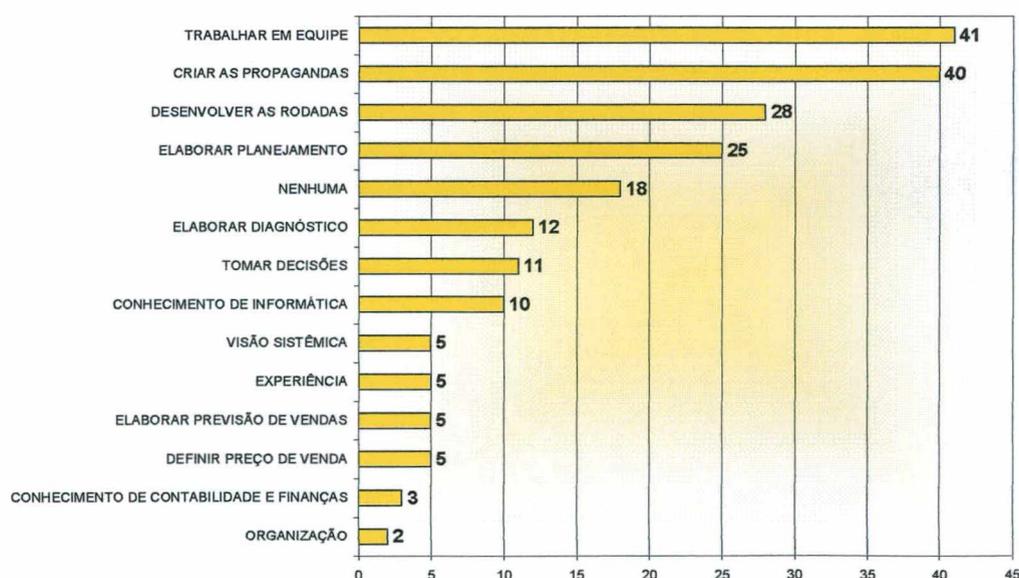
| FACILIDADES                              | GERAL |       | MULHERES |       | HOMENS |       |
|--|-------|-------|----------|-------|--------|-------|
| ORGANIZAÇÃO                              | 2     | 1,0%  | 1        | 0,9%  | 1      | 1,1%  |
| CONHECIMENTO DE CONTABILIDADE E FINANÇAS | 3     | 1,4%  | 1        | 0,9%  | 2      | 2,1%  |
| DEFINIR PREÇO DE VENDA                   | 5     | 2,4%  | 3        | 2,6%  | 2      | 2,1%  |
| ELABORAR PREVISÃO DE VENDAS              | 5     | 2,4%  | 3        | 2,6%  | 2      | 2,1%  |
| EXPERIÊNCIA                              | 5     | 2,4%  | 1        | 0,9%  | 4      | 4,3%  |
| VISÃO SISTÊMICA                          | 5     | 2,4%  | 2        | 1,7%  | 3      | 3,2%  |
| CONHECIMENTO DE INFORMÁTICA              | 10    | 4,8%  | 4        | 3,4%  | 6      | 6,4%  |
| TOMAR DECISÕES                           | 11    | 5,2%  | 5        | 4,3%  | 6      | 6,4%  |
| ELABORAR DIAGNÓSTICO                     | 12    | 5,7%  | 7        | 6,0%  | 5      | 5,3%  |
| NENHUMA                                  | 18    | 8,6%  | 11       | 9,5%  | 7      | 7,4%  |
| ELABORAR PLANEJAMENTO                    | 25    | 11,9% | 10       | 8,6%  | 15     | 16,0% |
| DESENVOLVER AS RODADAS                   | 28    | 13,3% | 16       | 13,8% | 12     | 12,8% |
| CRIAR AS PROPAGANDAS                     | 40    | 19,0% | 32       | 27,6% | 8      | 8,5%  |
| TRABALHAR EM EQUIPE                      | 41    | 19,5% | 20       | 17,2% | 21     | 22,3% |

Em termos gerais, as facilidades mais citadas foram *trabalhar em equipe*, *criar propagandas* e *desenvolver as rodadas do jogo*. Este grupo de respostas representa 51,8% das respostas obtidas. A atividade **trabalhar em equipe** foi citada por 41 pessoas, o que representa 19,5% das respostas obtidas, demonstrando que

<sup>8</sup> Serão analisadas no mínimo três respostas, mesmo que somente uma ou duas representem mais de 50% das respostas.

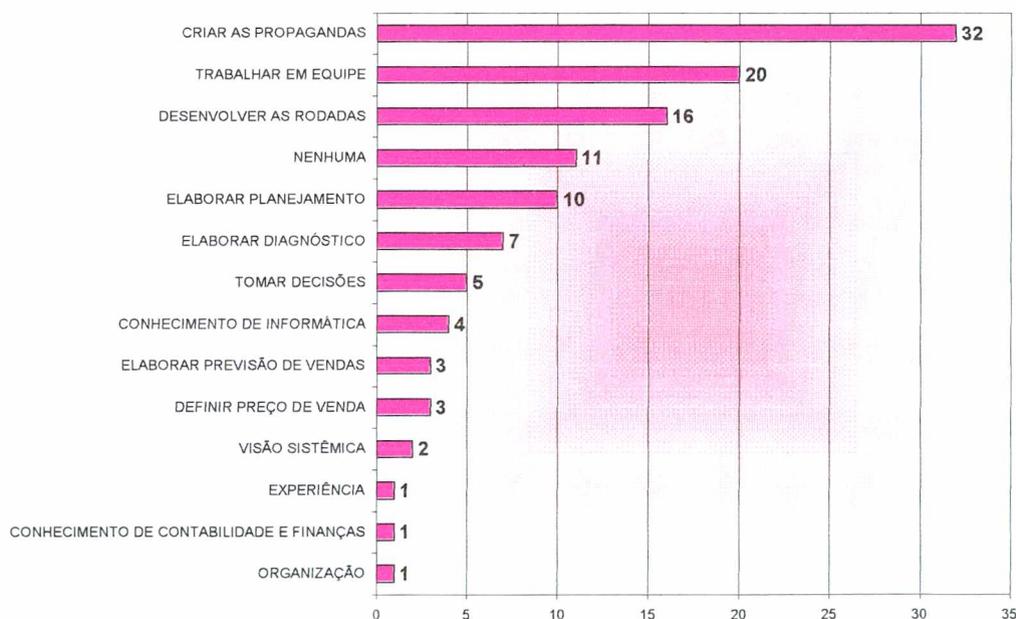
esta parcela dos participantes tem facilidade em administrar este aspecto comportamental tão importante no cotidiano corporativo, haja vista que o trabalho em equipe pode ser considerado uma premissa ou condição básica para o bom desempenho de praticamente qualquer atividade profissional. A atividade **criar as propagandas** foi citada por 40 pessoas, o que representa 19% das respostas obtidas, demonstrando que esta parcela dos participantes tem facilidade em relação a uma atividade ou tarefa que independe, na maior parte das vezes, de conhecimentos técnicos, uma vez que a criação de peças publicitárias depende quase que exclusivamente da criatividade das pessoas. A atividade **desenvolver as rodadas** foi citada por 28 pessoas, o que representa 13,3% das respostas obtidas. Isto demonstra que para esta parcela dos participantes o processo de operacionalização do GE-1999 não se constitui em fator impeditivo para o desenvolvimento do processo de aprendizagem. Complementando a descrição das facilidades citadas, cabe comentar que 25 pessoas citaram a atividade de elaborar planejamento e que 18 pessoas não vivenciaram nenhuma facilidade durante a aplicação do GE-1999. A figura a seguir apresenta, em termos gerais e de forma mais clara, todas as facilidades vivenciadas durante a aplicação do GE-1999.

**FIGURA 20 – FACILIDADES VIVENCIADAS DURANTE A APLICAÇÃO DO GE-1999**



A análise das facilidades citadas por grupo de participantes, ou seja, homens ou mulheres, demonstra haver diferenças quanto ao conjunto de respostas mais significativo e quanto a importância relativa. Para as **mulheres**, o conjunto de respostas mais citadas é o mesmo que o descrito em termos gerais, porém a significância do conjunto é maior, uma vez que representa 58,6% das respostas citadas, contra 51,9% a nível geral. Uma das possíveis explicações para tal fato reside sobre a facilidade **criar as propagandas**. Das 40 pessoas que citaram esta atividade como facilidade, 32 são mulheres, colocando esta resposta, no caso das mulheres, como a mais significativa, representando 27,6% das respostas obtidas, contra um resultado de 8,5% no caso dos homens. A figura a seguir apresenta as facilidades vivenciadas pelas mulheres durante a aplicação do GE-1999.

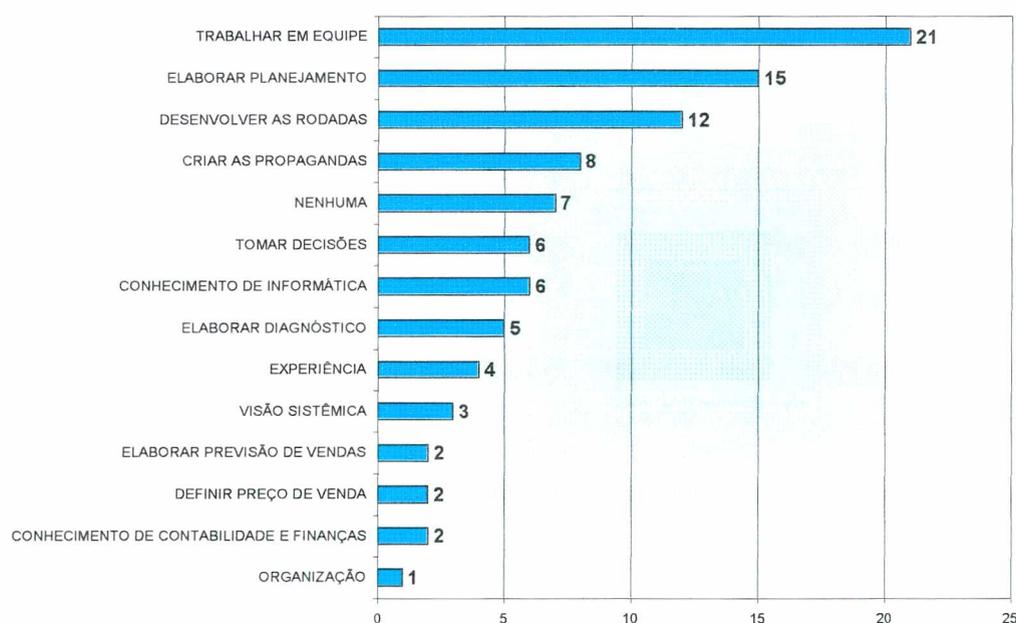
**FIGURA 21 – FACILIDADES VIVENCIADAS PELAS MULHERES DURANTE A APLICAÇÃO DO GE-1999**



A FIGURA 20 evidencia que a atividade de criar propagandas é bem mais significativa que as demais respostas. Apesar disso, as atividades citadas em 2º e 3º lugares não apresentam diferenças de significância em relação as respostas do grupo como um todo.

Para os **homens**, o conjunto de respostas mais citadas difere do conjunto de respostas mais significativas em termos gerais. O grupo de atividades que representa mais de 50% das respostas é composto pelas atividades de **trabalhar em equipe, elaborar planejamento e desenvolver as rodadas**, sendo que a atividade de elaborar planejamento, a segunda mais citada, foi citada por 16% dos homens, contra 8,6% das mulheres, evidenciando que os homens geralmente têm uma abordagem mais técnica em relação do processo de gestão empresarial. A figura a seguir apresenta as facilidades vivenciadas pelos homens durante a aplicação do GE-1999.

**FIGURA 22 – FACILIDADES VIVENCIADAS PELOS HOMENS DURANTE A APLICAÇÃO DO GE-1999**



A FIGURA 21 demonstra que a atividade de criar as propagandas, a mais citadas pelas mulheres, é a quarta facilidade mais citada pelos homens, com 8 respostas. Além disso, a atividade mais citada, a de trabalhar em equipe, coincide com a atividade mais citada pelo grupo em termos gerais, representando 22,3% das respostas.

#### 4.2.2 Facilidades Vivenciadas X Atendimento das Expectativas

A apresentação das facilidades vivenciadas pelos participantes comparativamente ao atendimento de suas expectativas visa apurar se as facilidades mais citadas estão associadas a níveis significativos de atendimento das expectativas, uma vez que facilidades associadas a níveis significativos de atendimento das expectativas podem constituir-se em atividades ou fatores facilitadores do processo de aprendizagem. O quadro a seguir apresenta as facilidades vivenciadas comparativamente ao atendimento das expectativas dos participantes.

**QUADRO 13 – FACILIDADES VIVENCIADAS COMPARATIVAMENTE AO ATENDIMENTO DAS EXPECTATIVAS**

|  | EM PARTE | NÃO | SIM | Total Global |
|--|----------|-----|-----|--------------|
| ORGANIZAÇÃO                              |          |     | 2   | 2            |
| CONHECIMENTO DE CONTABILIDADE E FINANÇAS |          | 1   | 2   | 3            |
| DEFINIR PREÇO DE VENDA                   |          |     | 5   | 5            |
| ELABORAR PREVISÃO DE VENDAS              | 1        |     | 4   | 5            |
| EXPERIÊNCIA                              |          |     | 5   | 5            |
| VISÃO SISTÊMICA                          |          | 1   | 4   | 5            |
| CONHECIMENTO DE INFORMÁTICA              |          |     | 10  | 10           |
| TOMAR DECISÕES                           |          |     | 11  | 11           |
| ELABORAR DIAGNÓSTICO                     | 2        |     | 10  | 12           |
| NENHUMA                                  | 2        | 4   | 12  | 18           |
| ELABORAR PLANEJAMENTO                    | 1        | 1   | 23  | 25           |
| DESENVOLVER AS RODADAS                   | 1        |     | 27  | 28           |
| CRIAR AS PROPAGANDAS                     | 3        | 4   | 33  | 40           |
| TRABALHAR EM EQUIPE                      | 1        | 5   | 35  | 41           |
| Total Global                             | 11       | 16  | 183 | 210          |

Com base no QUADRO 13 tem-se: a) que 85,4% dos participantes que citaram a atividade de **trabalhar em equipe** como uma facilidade vivenciada durante a aplicação do GE-1999 tiveram as suas expectativas em relação ao jogo atendidas; b) que 82,5% dos participantes que citaram a atividade de **criar as propagandas** como uma facilidade vivenciada durante a aplicação do GE-1999 tiveram as suas expectativas em relação ao jogo atendidas; c) que 96,4% dos participantes que citaram a atividade de **desenvolver as rodadas** como uma facilidade vivenciada durante a aplicação do GE-1999 tiveram as suas expectativas em relação ao jogo atendidas. Dessa forma, é possível afirmar que as atividades de trabalhar em

equipe, criar as propagandas e desenvolver as rodadas realmente constituíram-se em fatores facilitadores do processo de aprendizagem. Além disso, cabe ainda destacar que aproximadamente 33% dos participantes que não vivenciaram nenhuma facilidade durante a aplicação do jogo não tiveram as suas expectativas atendidas e que apesar de os níveis de atendimento das expectativas terem sido altos dentre as facilidades mais citadas, 12,8% das pessoas que as citaram não tiveram as suas expectativas atendidas.

#### 4.2.3 Dificuldades Vivenciadas na Aplicação do GE-1999

Após a realização da análise de conteúdo do questionário foi possível englobar as dificuldades descritas em 10 diferentes itens. Para efeitos de descrição destas dificuldades será apresentado e analisado o grupo de respostas mais significativos, isto é, o grupo de respostas que em conjunto agregue mais de 50% das respostas<sup>9</sup>. O quadro a seguir apresenta as dificuldades descritas, tanto em termos gerais, como separadas por grupo de participantes.

**QUADRO 14 – DIFICULDADES VIVENCIADAS EM JOGOS DE EMPRESAS**

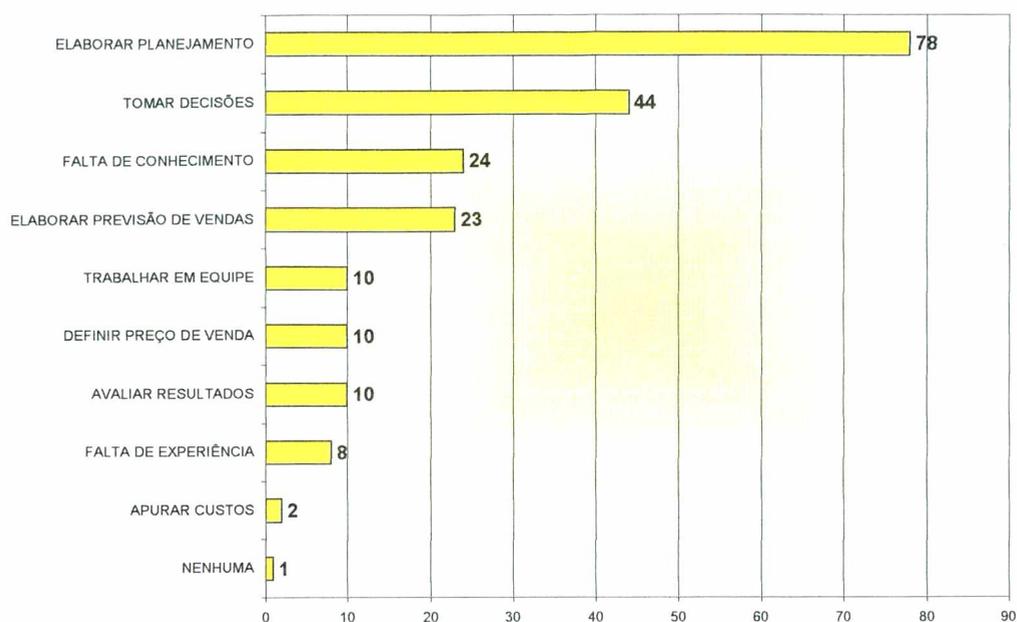
| DIFICULDADES                | GERAL |       | MULHERES |       | HOMENS |       |
|-----------------------------|-------|-------|----------|-------|--------|-------|
| NENHUMA                     | 1     | 0,5%  | 1        | 0,9%  | 0      | 0,0%  |
| APURAR CUSTOS               | 2     | 1,0%  | 2        | 1,7%  | 0      | 0,0%  |
| FALTA DE EXPERIÊNCIA        | 8     | 3,8%  | 6        | 5,2%  | 2      | 2,1%  |
| AVALIAR RESULTADOS          | 10    | 4,8%  | 8        | 6,9%  | 2      | 2,1%  |
| DEFINIR PREÇO DE VENDA      | 10    | 4,8%  | 6        | 5,2%  | 4      | 4,3%  |
| TRABALHAR EM EQUIPE         | 10    | 4,8%  | 5        | 4,3%  | 5      | 5,3%  |
| ELABORAR PREVISÃO DE VENDAS | 23    | 11,0% | 12       | 10,3% | 11     | 11,7% |
| FALTA DE CONHECIMENTO       | 24    | 11,4% | 11       | 9,5%  | 13     | 13,8% |
| TOMAR DECISÕES              | 44    | 21,0% | 18       | 15,5% | 26     | 27,7% |
| ELABORAR PLANEJAMENTO       | 78    | 37,1% | 47       | 40,5% | 31     | 33,0% |

Em termos gerais, as dificuldades mais citadas foram *elaborar planejamento*, *tomar decisões* e *falta de conhecimento*<sup>10</sup>, sendo que este grupo de respostas

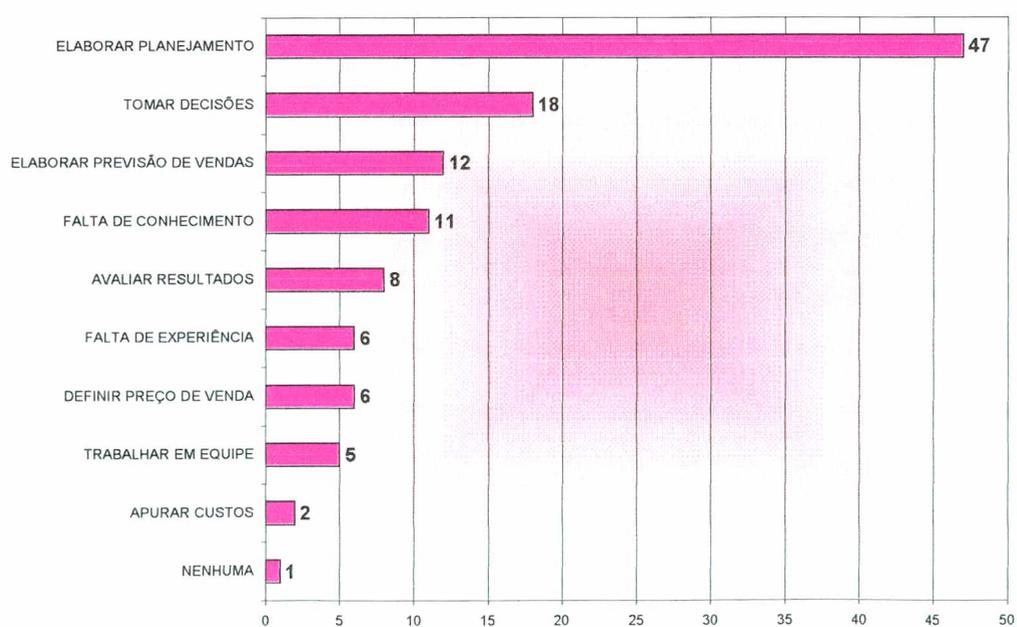
<sup>9</sup> Serão analisadas no mínimo três respostas, mesmo que somente uma ou duas representem mais de 50% das respostas.

<sup>10</sup> O fator falta de conhecimento engloba todas as respostas cujas grafias apresentavam o termo falta de conhecimento, uma vez que em praticamente todas estas respostas havia a definição de qual era o conhecimento faltante, como por exemplo: falta de conhecimento contábil.

representa 69,5% das respostas obtidas. A atividade **elaborar planejamento** foi citada por 78 pessoas, o que representa 37,1% das respostas obtidas, demonstrando que uma parcela bastante significativa dos participantes pôde vivenciar a dificuldade relativa a primeira etapa do processo de gestão empresarial, que é a etapa do planejamento. A atividade de **tomar decisões** foi citada por 44 pessoas, o que representa 21% das respostas obtidas, demonstrando que esta parcela de participantes vivenciou a dificuldade inerente a *julgar e escolher uma alternativa*, que em termos mais específicos, conforme SIMON (1960), constitui-se na terceira fase do processo de tomar decisões. Considerando que a primeira e a segunda fase do processo de tomar decisões, prospecção e concepção, podem ser relacionadas a atividade de planejar, é possível afirmar que a dificuldade em tomar decisões pode ter sido fortemente influenciada pela dificuldade que os participantes tiveram em elaborar o planejamento. O fator **falta de conhecimento** foi citado por 24 pessoas, o que representa 11,4% das respostas obtidas. Isto demonstra que esta parcela dos participantes vivenciou as conseqüências da falta de conhecimento frente a necessidade em desenvolver determinadas atividades. Complementando a descrição das dificuldades citadas, cabe comentar que 23 pessoas, o que representa 11% das respostas obtidas, citaram a atividade de elaborar previsão de vendas como uma dificuldade vivenciada durante a aplicação do GE-1999. A atividade de elaborar previsão de vendas pode ser descrita como uma das partes da atividade de planejamento. Desta forma, a atividade de planejar, primeira etapa do processo de gestão empresarial, constituiu-se em uma dificuldade para 101 pessoas, o que representa 48,1% dos participantes. A figura a seguir apresenta, em termos gerais e de forma mais clara, todas as dificuldades vivenciadas durante a aplicação do GE-1999.

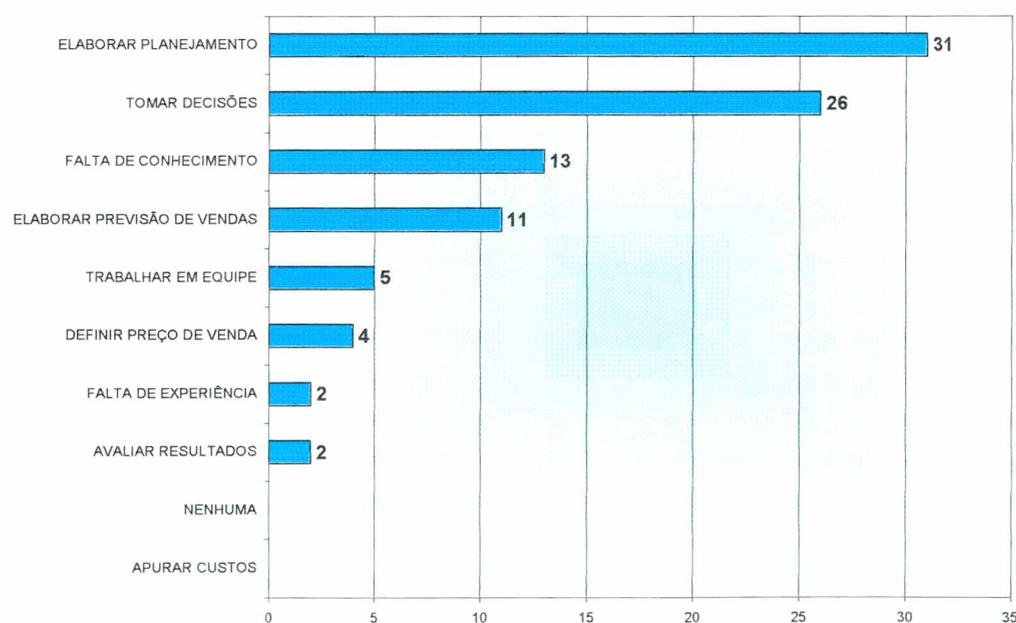
**FIGURA 23 – DIFICULDADES VIVENCIADAS DURANTE A APLICAÇÃO DO GE-1999**

A análise das dificuldades citadas por grupo de participantes, ou seja, homens ou mulheres, demonstra haver diferenças quanto ao conjunto de respostas mais significativo e quanto a importância relativa. A figura a seguir apresenta as dificuldades vivenciadas pelas mulheres durante a aplicação do GE-1999.

**FIGURA 24 – DIFICULDADES VIVENCIADAS PELAS MULHERES DURANTE A APLICAÇÃO DO GE-1999**

Para as **mulheres**, o conjunto de respostas mais citadas difere do conjunto de respostas descrito em termos gerais. O conjunto de atividades que representa mais de 50% das respostas é composto pelas atividades de **elaborar planejamento**, **tomar decisões** e **elaborar previsão de vendas**. Este conjunto de atividades representa 66,4% das dificuldades vivenciadas pelas mulheres. Quanto as mulheres, relativamente aos homens, cabe esclarecer: a) as mulheres encontraram mais dificuldades com relação a atividade de elaborar planejamento, uma vez que esta atividade representa 40,5% das respostas citadas, contra 33% das respostas citadas pelos homens; b) as mulheres encontraram uma dificuldade muito menor com relação a atividade de tomar decisões, visto que esta atividade representou 15,5% das respostas femininas, contra 27,7% das respostas masculinas. Esta diferença, possivelmente, pode ser explicada pelo fato de que as mulheres são muito mais intuitivas do que os homens. A figura a seguir apresenta as dificuldades vivenciadas pelos homens durante a aplicação do GE-1999.

**FIGURA 25 – DIFICULDADES VIVENCIADAS PELOS HOMENS DURANTE A APLICAÇÃO DO GE-1999**



Para os **homens**, o conjunto de respostas mais citadas é o mesmo que o descrito em termos gerais, ou seja: **elaborar planejamento, tomar decisões** e a **falta de conhecimento**, porém o nível de significância do conjunto de respostas é maior, uma vez que representa 74,5% das respostas citadas, contra 69,5% em termos gerais. O número de homens, 26, que citaram a atividade de tomar decisões como dificuldade vivenciada durante a aplicação do GE-1999 é muito próximo do número de homens, 31, que citaram a atividade de elaborar planejamento como dificuldade. Uma possível explicação reside na questão relativa à necessidade que os homens possuem em fazer uso de uma abordagem mais quantitativa e técnica no que se refere a atividade de tomar decisões.

#### 4.2.4 Dificuldades Vivenciadas X Atendimento das Expectativas

A apresentação das dificuldades vivenciadas pelos participantes comparativamente ao atendimento de suas expectativas visa apurar se as dificuldades mais citadas estão associadas a níveis significativos de não atendimento das expectativas, uma vez que dificuldades associadas a níveis significativos de não atendimento das expectativas podem constituir-se em atividades ou fatores inibidores do processo de aprendizagem. O quadro a seguir apresenta as dificuldades vivenciadas comparativamente ao atendimento das expectativas dos participantes.

**QUADRO 15 – DIFICULDADES VIVENCIADAS COMPARATIVAMENTE AO ATENDIMENTO DAS EXPECTATIVAS**

|                             | EM PARTE | NÃO | SIM | Total Global |
|-----------------------------|----------|-----|-----|--------------|
| NENHUMA                     |          |     | 1   | 1            |
| APURAR CUSTOS               |          |     | 2   | 2            |
| FALTA DE EXPERIÊNCIA        |          |     | 8   | 8            |
| AVALIAR RESULTADOS          |          | 2   | 8   | 10           |
| DEFINIR PREÇO DE VENDA      | 1        |     | 9   | 10           |
| TRABALHAR EM EQUIPE         |          | 2   | 8   | 10           |
| ELABORAR PREVISÃO DE VENDAS |          | 3   | 20  | 23           |
| FALTA DE CONHECIMENTO       | 2        | 4   | 18  | 24           |
| TOMAR DECISÕES              | 4        | 1   | 39  | 44           |
| ELABORAR PLANEJAMENTO       | 4        | 4   | 70  | 78           |
| Total Global                | 11       | 16  | 183 | 210          |

Com base no QUADRO 15, tem-se: a) que 10,3% dos participantes (8 em 78 pessoas) que citaram a atividade de **elaborar planejamento** como uma dificuldade vivenciada na aplicação do GE-1999 não tiveram as suas expectativas atendidas; b) que 11,4% dos participantes (5 em 44 pessoas) que citaram a atividade de **tomar decisões** como uma dificuldade vivenciada na aplicação do GE-1999 não tiveram as suas expectativas atendidas; c) que 25% dos participantes (6 em 24 pessoas) que citaram o fator **falta de conhecimento** como uma dificuldade vivenciada na aplicação do GE-1999 não tiveram as suas expectativas atendidas. Desta forma, não é possível afirmar que as atividades de elaborar planejamento e de tomar decisões, conjuntamente com a falta de conhecimento tenham sido fatores inibidores do processo de aprendizagem.

#### 4.3 FATORES DE SUCESSO E INSUCESSO EM JOGOS DE EMPRESAS

Este capítulo tem por objetivo apresentar os fatores de sucesso e de insucesso considerados pelos participantes durante a aplicação do jogo de empresas GE-1999 para o bom ou mau desempenho das equipes. O levantamento destes fatores visa verificar que fatores podem ter atuado como facilitadores ou inibidores na aprendizagem do processo de gestão empresarial.

##### 4.3.1 Fatores Determinantes para o Sucesso das Equipes no GE-1999

Após a realização da análise de conteúdo do questionário foi possível englobar os fatores de sucesso considerados em 16 diferentes itens. Para efeito de descrição destes fatores será apresentado e analisado o grupo de respostas mais significativo, isto é, o grupo de respostas que em conjunto agregue mais de 50% das respostas<sup>11</sup>. O quadro a seguir apresenta os fatores de sucesso considerados, tanto em termos gerais, como separados por grupo de participantes.

**QUADRO 16 – FATORES DE SUCESSO CONSIDERADOS PARA O BOM DESEMPENHO DAS EQUIPES**

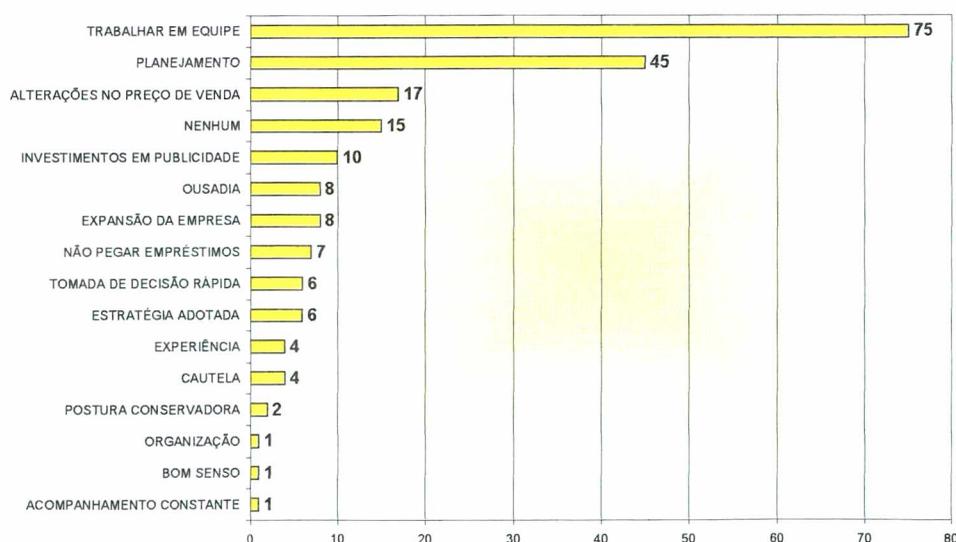
| FATORES DE SUCESSO           | GERAL |       | MULHERES |       | HOMENS |       |
|------------------------------|-------|-------|----------|-------|--------|-------|
|                              |       |       |          |       |        |       |
| ACOMPANHAMENTO CONSTANTE     | 1     | 0,5%  | 1        | 0,9%  | 0      | 0,0%  |
| BOM SENSO                    | 1     | 0,5%  | 1        | 0,9%  | 0      | 0,0%  |
| ORGANIZAÇÃO                  | 1     | 0,5%  | 0        | 0,0%  | 1      | 1,1%  |
| POSTURA CONSERVADORA         | 2     | 1,0%  | 1        | 0,9%  | 1      | 1,1%  |
| CAUTELA                      | 4     | 1,9%  | 2        | 1,7%  | 2      | 2,1%  |
| EXPERIÊNCIA                  | 4     | 1,9%  | 3        | 2,6%  | 1      | 1,1%  |
| ESTRATÉGIA ADOTADA           | 6     | 2,9%  | 3        | 2,6%  | 3      | 3,2%  |
| TOMADA DE DECISÃO RÁPIDA     | 6     | 2,9%  | 5        | 4,3%  | 1      | 1,1%  |
| NÃO PEGAR EMPRÉSTIMOS        | 7     | 3,3%  | 4        | 3,4%  | 3      | 3,2%  |
| EXPANSÃO DA EMPRESA          | 8     | 3,8%  | 6        | 5,2%  | 2      | 2,1%  |
| OUSADIA                      | 8     | 3,8%  | 2        | 1,7%  | 6      | 6,4%  |
| INVESTIMENTOS EM PUBLICIDADE | 10    | 4,8%  | 7        | 6,0%  | 3      | 3,2%  |
| NENHUM                       | 15    | 7,1%  | 10       | 8,6%  | 5      | 5,3%  |
| ALTERAÇÕES NO PREÇO DE VENDA | 17    | 8,1%  | 10       | 8,6%  | 7      | 7,4%  |
| PLANEJAMENTO                 | 45    | 21,4% | 16       | 13,8% | 29     | 30,9% |
| TRABALHAR EM EQUIPE          | 75    | 35,7% | 45       | 38,8% | 30     | 31,9% |

Em termos gerais, os fatores de sucesso mais considerados foram *trabalhar em equipe, planejamento e alterações no preço de venda*. Este conjunto de

<sup>11</sup> Serão analisadas no mínimo três respostas, mesmo que somente uma ou duas representem mais de 50% das respostas.

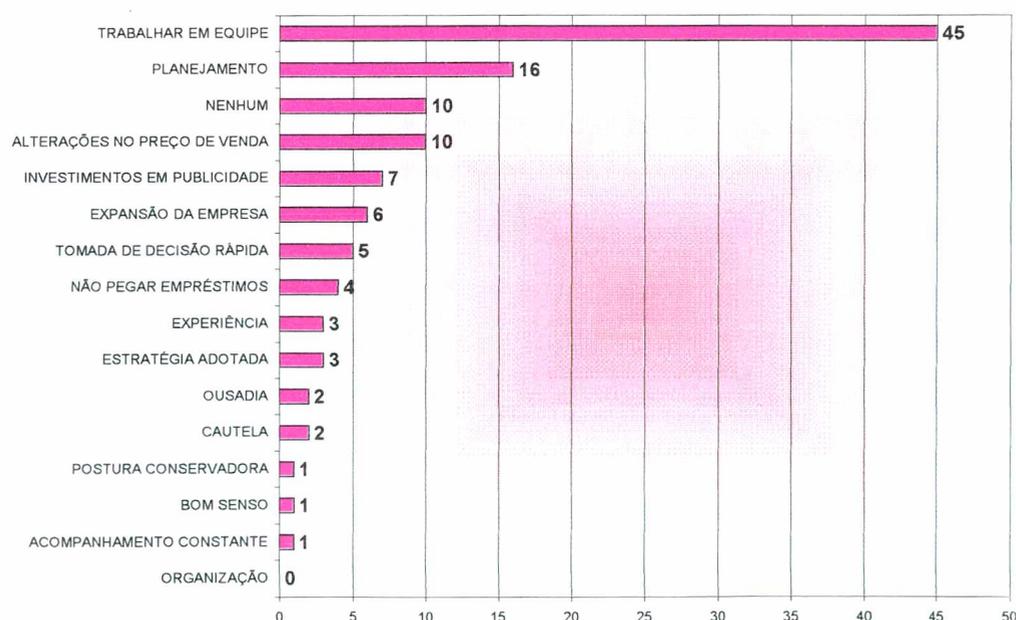
respostas representa 65,2% das respostas obtidas. O fator **trabalhar em equipe** foi citado por 75 pessoas, o que representa 35,7% das respostas obtidas. Isto demonstra que esta parcela dos participantes considera o trabalho em equipe condição fundamental para um melhor desempenho organizacional. Em termos empíricos, é facilmente perceptível que as “empresas” do GE-1999 mais eficazes em relação aos objetivos propostos, são aquelas gerenciadas por participantes cujas atividades e responsabilidades são efetivamente compartilhadas. O fator **planejamento** foi citado por 45 pessoas, o que representa 21,4% das respostas obtidas, demonstrando que esta parcela dos participantes considera a primeira etapa do processo de gestão empresarial fundamental para um melhor desempenho organizacional. O fator **alterações no preço de venda** foi citado por 17 pessoas, o que representa 8,1% das respostas obtidas. A citação deste fator pode ser imputada às condições que o jogo possibilita e exige das equipes em criar condições mercadológicas mais favoráveis aos consumidores finais em períodos de baixa demanda. Como complemento à descrição dos fatores de sucesso cabe comentar que 15 participantes não conseguiram associar nenhum fator ao bom desempenho das equipes. A figura a seguir apresenta, em termos gerais e de forma mais clara, todos os fatores de sucesso considerados para o bom desempenho das equipes.

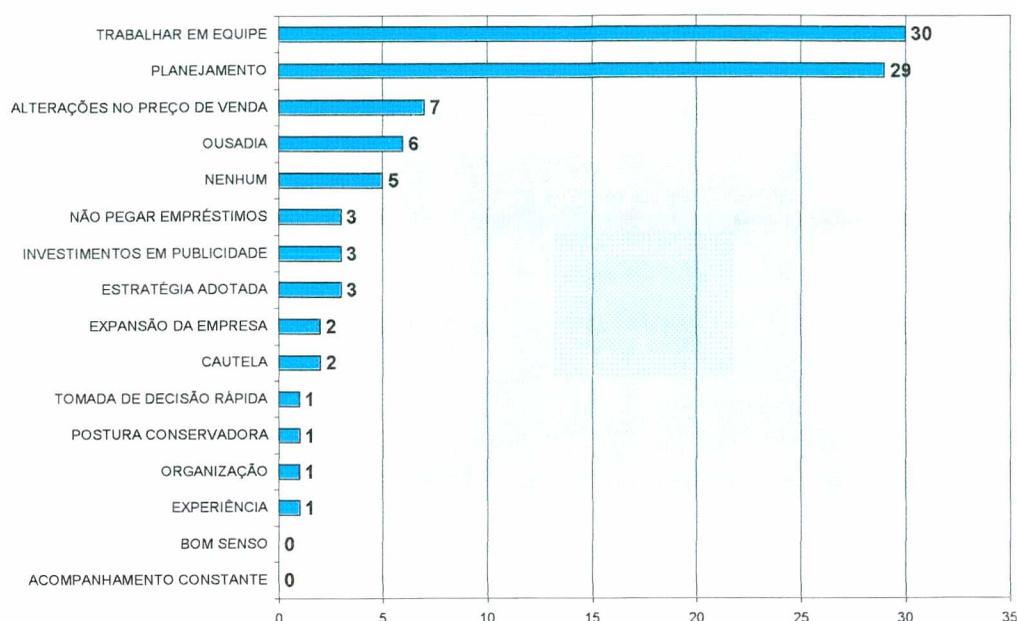
**FIGURA 26 – FATORES DE SUCESSO CONSIDERADOS PARA O BOM DESEMPENHO DA EQUIPE**



A análise dos fatores de sucesso por grupo de participantes, ou seja, homens ou mulheres, demonstra que não há diferenças quanto ao conjunto de respostas mais significativo, porém há diferenças quanto a importância relativa dada pelos grupos. Para o primeiro fator, **trabalhar em equipe**, das 75 respostas obtidas, 45 foram dadas por mulheres. Em termos relativos isto significa que 38,8% das mulheres consideram o fator trabalhar em equipe como importante para o bom desempenho das equipes, contra 31,9% dos homens. Com relação ao fator planejamento, a diferença relativa entre os grupos é bastante significativa. Este fator foi considerado importante para o bom desempenho das equipes por 30,9% dos homens e por apenas 13,8% das mulheres. Esta diferença, como já citado anteriormente nesta pesquisa, pode ser explicada por dois fatos: o comportamento mais intuitivo das mulheres em relação ao processo de gestão empresarial e a abordagem mais técnica que os homens dão a este mesmo processo. As figuras a seguir apresentam os fatores de sucesso considerados pelas mulheres e pelos homens.

**FIGURA 27 – FATORES DE SUCESSO CONSIDERADOS PARA O BOM DESEMPENHO DA EQUIPE - MULHERES**



**FIGURA 28 – FATORES DE SUCESSO CONSIDERADOS PARA O BOM DESEMPENHO DA EQUIPE - HOMENS**

Com base nas FIGURAS 26 e 27 e considerando as diferenças relativas anteriormente descritas é possível descrever dois fatos: a) que as mulheres dão praticamente 3 vezes mais importância ao trabalho em equipe do que ao planejamento para o bom desempenho da equipe; b) que os homens dão praticamente a mesma importância ao trabalho em equipe e ao planejamento para o bom desempenho da equipe.

#### 4.3.2 Fatores de Sucesso X Atendimento das Expectativas

A apresentação dos fatores de sucesso considerados pelos participantes comparativamente ao atendimento de suas expectativas visa apurar se os fatores de sucesso mais citados estão associadas a níveis significativos de atendimento das expectativas, uma vez que fatores de sucesso associados a níveis significativos de atendimento das expectativas podem constituir-se em fatores facilitadores do processo de aprendizagem. O quadro a seguir apresenta os fatores de sucesso considerados comparativamente ao atendimento das expectativas dos participantes.

**QUADRO 17 – FATORES DE SUCESSO COMPARATIVAMENTE AO ATENDIMENTO DAS EXPECTATIVAS**

|                              | EM PARTE | NÃO | SIM | Total Global |
|------------------------------|----------|-----|-----|--------------|
| ACOMPANHAMENTO CONSTANTE     |          |     | 1   | 1            |
| BOM SENSO                    |          |     | 1   | 1            |
| ORGANIZAÇÃO                  |          |     | 1   | 1            |
| POSTURA CONSERVADORA         |          |     | 2   | 2            |
| CAUTELA                      |          |     | 4   | 4            |
| EXPERIÊNCIA                  |          |     | 4   | 4            |
| ESTRATÉGIA ADOTADA           |          | 2   | 4   | 6            |
| TOMADA DE DECISÃO RÁPIDA     | 2        |     | 4   | 6            |
| NÃO PEGAR EMPRÉSTIMOS        |          |     | 7   | 7            |
| EXPANSÃO DA EMPRESA          |          |     | 8   | 8            |
| OUSADIA                      | 1        | 1   | 6   | 8            |
| INVESTIMENTOS EM PUBLICIDADE |          |     | 10  | 10           |
| NENHUM                       | 1        | 7   | 7   | 15           |
| ALTERAÇÕES NO PREÇO DE VENDA | 1        |     | 16  | 17           |
| PLANEJAMENTO                 |          | 1   | 44  | 45           |
| TRABALHAR EM EQUIPE          | 6        | 5   | 64  | 75           |
| Total Global                 | 11       | 16  | 183 | 210          |

Com base no quadro 17 tem-se: a) que 85,3% dos participantes que citaram a atividade de **trabalhar em equipe** como um fator de sucesso para o bom desempenho da equipe tiveram as suas expectativas em relação ao jogo atendidas; b) que 97,8% dos participantes que citaram a atividade **planejamento** como um fator de sucesso para o bom desempenho da equipe tiveram as suas expectativas em relação ao jogo atendidas; c) que 94,1% dos participantes que citaram o fator **alterações no preço de venda** como um fator de sucesso para o bom desempenho da equipe tiveram as suas expectativas em relação ao jogo atendidas. Dessa forma, é possível afirmar que as atividades de trabalhar em equipe, planejamento e de alterar o preço de venda realmente constituíram-se em fatores facilitadores do processo de aprendizagem. Além disso, cabe ainda destacar que dos 15 participantes que não identificaram nenhum fator de sucesso, 8 não tiveram as suas expectativas atendidas, o que representa um percentual de 53,3%.

#### 4.3.3 Fatores Determinantes para o Insucesso das Equipes no GE-1999

Após a realização da análise de conteúdo do questionário foi possível englobar os fatores de insucesso descritos em 16 diferentes itens. Para efeitos de descrição destes fatores será apresentado e analisado o grupo de respostas mais significativos, isto é, o grupo de respostas que em conjunto agregue mais de 50% das respostas<sup>12</sup>. O quadro a seguir apresenta os fatores de insucesso descritos, tanto a nível geral, como separados por grupo de participantes.

**QUADRO 18 – FATORES DE INSUCESSO CONSIDERADOS PARA O MAU DESEMPENHO DA EQUIPE**

| FATORES DE INSUCESSO                | GERAL |       | MULHERES |       | HOMENS |       |
|-------------------------------------|-------|-------|----------|-------|--------|-------|
| COMPORTAMENTO DO MERCADO            | 2     | 1,0%  | 0        | 0,0%  | 2      | 2,1%  |
| DESCONSIDERAR MUDANÇAS CONJUNTURAIS | 2     | 1,0%  | 1        | 0,9%  | 1      | 1,1%  |
| TRABALHAR EM EQUIPE                 | 3     | 1,4%  | 0        | 0,0%  | 3      | 3,2%  |
| FALTA DE DEDICAÇÃO                  | 4     | 1,9%  | 1        | 0,9%  | 3      | 3,2%  |
| OUSADIA                             | 4     | 1,9%  | 1        | 0,9%  | 3      | 3,2%  |
| CONSERVADORISMO                     | 9     | 4,3%  | 6        | 5,2%  | 3      | 3,2%  |
| DESORGANIZAÇÃO                      | 10    | 4,8%  | 6        | 5,2%  | 4      | 4,3%  |
| FALTA DE COMUNICAÇÃO                | 10    | 4,8%  | 6        | 5,2%  | 4      | 4,3%  |
| NÃO EXPANSÃO DA EMPRESA             | 11    | 5,2%  | 9        | 7,8%  | 2      | 2,1%  |
| FALTA DE CONHECIMENTO               | 12    | 5,7%  | 5        | 4,3%  | 7      | 7,4%  |
| ALTERAÇÕES NO PREÇO DE VENDA        | 13    | 6,2%  | 11       | 9,5%  | 2      | 2,1%  |
| ELEVADA EXPANSÃO DA EMPRESA         | 13    | 6,2%  | 7        | 6,0%  | 6      | 6,4%  |
| NENHUM                              | 23    | 11,0% | 8        | 6,9%  | 15     | 16,0% |
| FALTA DE EXPERIÊNCIA                | 24    | 11,4% | 20       | 17,2% | 4      | 4,3%  |
| FALTA DE PLANEJAMENTO               | 33    | 15,7% | 15       | 12,9% | 18     | 19,1% |
| DECISÕES INCORRETAS                 | 37    | 17,6% | 20       | 17,2% | 17     | 18,1% |

Em termos gerais, os fatores de insucesso mais considerados foram *decisões incorretas*, *falta de planeamento*, *falta de experiência* e a não consideração de *nenhum* fator. Este conjunto de respostas representa 55,7% das respostas obtidas. O fator **decisões incorretas** foi citado por 37 pessoas, o que representa 17,6% das respostas obtidos, demonstrando que os participantes tiveram a oportunidade de vivenciar quais são as conseqüências de seus atos. Também vivenciaram a quarta etapa do processo de gestão empresarial que é o controle, pois só é possível descrever que as decisões incorretas foram um fator que implicou em um mau desempenho da equipe caso os participantes monitorem os seus resultados comparativamente ao que haviam planejado e aos resultados de outros

<sup>12</sup> Serão analisadas no mínimo três respostas, mesmo que somente uma ou duas representem mais de 50% das respostas.

grupos. O fator **falta de planejamento** foi citado por 33 pessoas, o que representa 15,7% das respostas obtidas. Isto demonstra que em algum momento da operacionalização do jogo de empresas os participantes perceberam que a falta de uma melhor análise e da simulação de possíveis alternativas prejudicou a eficácia do grupo. Cabe comentar que estes dois primeiros fatores são interdependentes, pois a falta de planejamento tem como consequência decisões incorretas. Caso os dois fatores sejam considerados como sendo um só, aproximadamente 33% dos participantes o teriam citado. O fator **falta de experiência** foi citado por 24 pessoas, o que representa 11,4% das respostas obtidas. A citação deste fator está relacionada à percepção que os participantes têm de que o conhecimento até então adquirido não os possibilita gerenciar processos de forma sistêmica, visto que muitos destes conhecimentos lhes foram repassados de forma estanque, sem o necessário estabelecimento de inter-relações com outras áreas do conhecimento. A falta de experiência também está relacionada com a dificuldade que algumas pessoas possuem em se adaptar a novos conjuntos de regras ou paradigmas. A resposta **nenhum fator** foi citada por 23 pessoas, o que representa 11% das respostas obtidas. Isto demonstra a falta de percepção de algumas pessoas têm para com os fatores que possam estar prejudicando o desempenho de sua organização ou equipe. A figura a seguir apresenta, em termos gerais e de forma mais clara, todos os fatores de insucesso considerados para o mau desempenho das equipes.

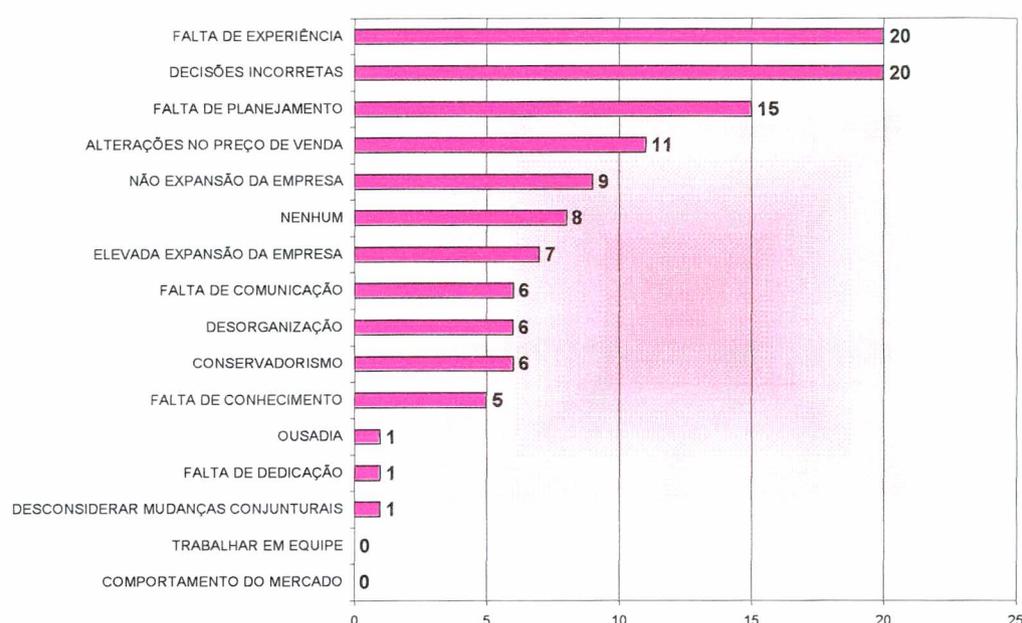
**FIGURA 29 – FATORES DE INSUCESSO CONSIDERADOS PARA O MAU DESEMPENHO DA EQUIPE**



A análise dos fatores de insucesso por grupo de participantes, ou seja, homens ou mulheres, demonstra que há diferenças quanto ao conjunto de respostas mais significativo e quanto a importância relativa dada pelos grupos. Para as **mulheres**, o conjunto de respostas mais citadas difere do conjunto de respostas dos participantes em termos gerais. O conjunto de fatores que representa mais de 50% das respostas é composto pelos fatores **decisões incorretas**, **falta de experiência**, **falta de planejamento** e **alterações no preço de venda**. Os fatores decisões incorretas e falta de experiência tiveram individualmente 20 citações, representando, conjuntamente, 34,4% das respostas obtidas. Em relação ao fator falta de experiência cabe comentar que das 24 pessoas que o citaram, 20 são mulheres, ou seja: as mulheres sentiram falta de modelos mentais anteriormente desenvolvidos, e, por outro lado, consideram a experiência adquirida como um facilitador no processo de gestão organizacional. O fator falta de planejamento foi citado por 15 mulheres, o que representa 12,9% das respostas obtidas, demonstrando que, em relação ao homens, para os quais este fator representa 19,1% das respostas obtidas, as mulheres dão menos importância a atividade de planejamento. O fator alterações no

preço de venda foi citado por 11 mulheres, o que representa 9,5% das respostas obtidas. Considerando que apenas 2 homens citaram este fator, é possível inferir que as mulheres tenham promovido alterações mais significativas nos preços de venda do produto durante o jogo, o que as possibilitou verificar a influência deste fator no desempenho da equipe. A figura a seguir apresenta os fatores de insucesso considerados pelas mulheres para o mau desempenho das equipes.

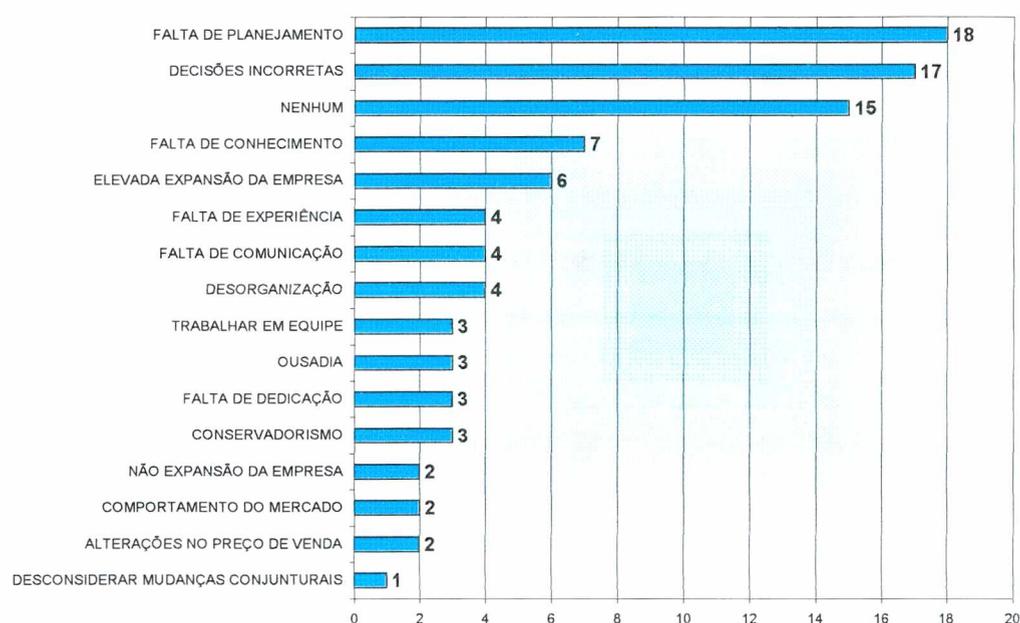
**FIGURA 30 – FATORES DE INSUCESSO CONSIDERADOS PARA O MAU DESEMPENHO DA EQUIPE - MULHERES**



Para os **homens**, o conjunto de respostas mais citadas difere do conjunto de respostas dos participantes em termos gerais. O conjunto de fatores que representa mais de 50% das respostas é composto pelos fatores **falta de planejamento**, **decisões incorretas** e **nenhum fator**. O fator falta de planejamento foi citado por 18 homens, representando 19,1% das respostas obtidas. Isto demonstra que esta parcela dos homens condicionaram o mau desempenho da equipe ao não correto desenvolvimento das atividades relativas a primeira etapa do processo de gestão empresarial. O fator decisões incorretas, citado por 17 participantes, é consequência direta do fator anteriormente citado. A resposta nenhum fator foi citada por 15

participantes, representando 16% das respostas obtidas, contra apenas 6,9% no caso das mulheres. Possivelmente, esta resposta esteja condicionada pela falta de percepção destes participantes para como as causas dos problemas vivenciados durante a aplicação do GE-1999. Outra possível justificativa seria a dificuldade da utilização de uma abordagem sistêmica para a gestão da empresa do jogo. A figura a seguir apresenta os fatores de insucesso considerados pelos homens para o mau desempenho das equipes

**FIGURA 31 – FATORES DE INSUCESSO CONSIDERADOS PARA O MAU DESEMPENHO DA EQUIPE - HOMENS**



#### 4.3.4 Fatores de Insucesso X Atendimento das Expectativas

A apresentação dos fatores de insucesso considerados pelos participantes comparativamente ao atendimento de suas expectativas visa apurar se os fatores mais citados estão associadas a níveis significativos de não atendimento das expectativas, uma vez que fatores de insucesso associados a níveis significativos de não atendimento das expectativas podem constituir-se em fatores inibidores do processo de aprendizagem. O quadro a seguir apresenta os fatores de insucesso considerados comparativamente ao atendimento das expectativas dos participantes.

**QUADRO 19 – FATORES DE INSUCESSO COMPARATIVAMENTE AO ATENDIMENTO DAS EXPECTATIVAS**

|                                     | EM PARTE | NÃO | SIM | Total Global |
|-------------------------------------|----------|-----|-----|--------------|
| COMPORTAMENTO DO MERCADO            |          |     | 2   | 2            |
| DESCONSIDERAR MUDANÇAS CONJUNTURAIS |          |     | 2   | 2            |
| TRABALHAR EM EQUIPE                 |          |     | 3   | 3            |
| FALTA DE DEDICAÇÃO                  | 1        |     | 3   | 4            |
| OUSADIA                             |          | 1   | 3   | 4            |
| CONSERVADORISMO                     |          | 1   | 8   | 9            |
| DESORGANIZAÇÃO                      | 2        | 1   | 7   | 10           |
| FALTA DE COMUNICAÇÃO                |          | 1   | 9   | 10           |
| NÃO EXPANSÃO DA EMPRESA             |          |     | 11  | 11           |
| FALTA DE CONHECIMENTO               |          | 3   | 9   | 12           |
| ALTERAÇÕES NO PREÇO DE VENDA        | 1        |     | 12  | 13           |
| ELEVADA EXPANSÃO DA EMPRESA         |          | 1   | 12  | 13           |
| NENHUM                              |          | 2   | 21  | 23           |
| FALTA DE EXPERIÊNCIA                | 5        | 3   | 16  | 24           |
| FALTA DE PLANEJAMENTO               | 1        | 1   | 31  | 33           |
| DECISÕES INCORRETAS                 | 1        | 2   | 34  | 37           |
| Total Global                        | 11       | 16  | 183 | 210          |

Com base no QUADRO 19, tem-se: a) que 8,1% dos participantes que citaram a atividade de **elaborar planejamento** como um fator de insucesso não tiveram as suas expectativas atendidas; b) que 6,1% dos participantes que citaram o fator **falta de planejamento** como um fator de insucesso não tiveram as suas expectativas atendidas; c) que 33,3% dos participantes que citaram o fator **falta de experiência** como um fator de insucesso não tiveram as suas expectativas atendidas. Desta forma, não é possível afirmar que nenhum dos fatores tenham sido inibidores do processo de aprendizagem.

#### 4.4 ANALOGIAS ESTABELECIDAS EM JOGOS DE EMPRESAS

Este capítulo tem por objetivo apresentar as analogias estabelecidas pelos participantes com a realidade empresarial durante a aplicação do jogo de empresas GE-1999. O levantamento destas analogias visa verificar quais atividades ou fatores podem ter atuado como facilitadores ou inibidores na aprendizagem do processo de gestão empresarial.

##### 4.4.1 Analogias Estabelecidas Durante a Aplicação do GE-1999

Após a realização da análise de conteúdo do questionário foi possível englobar as analogias estabelecidas em 14 diferentes itens. Para efeitos de descrição destes analogias será apresentado e analisado o grupo de respostas mais significativos, isto é, o grupo de respostas que em conjunto agregue mais de 50% das respostas<sup>13</sup>. O quadro a seguir apresenta as analogias estabelecidas, tanto em termos gerais, como separados por grupo de participantes.

**QUADRO 20 – ANALOGIAS ESTABELECIDAS DURANTE A APLICAÇÃO DO GE-1999**

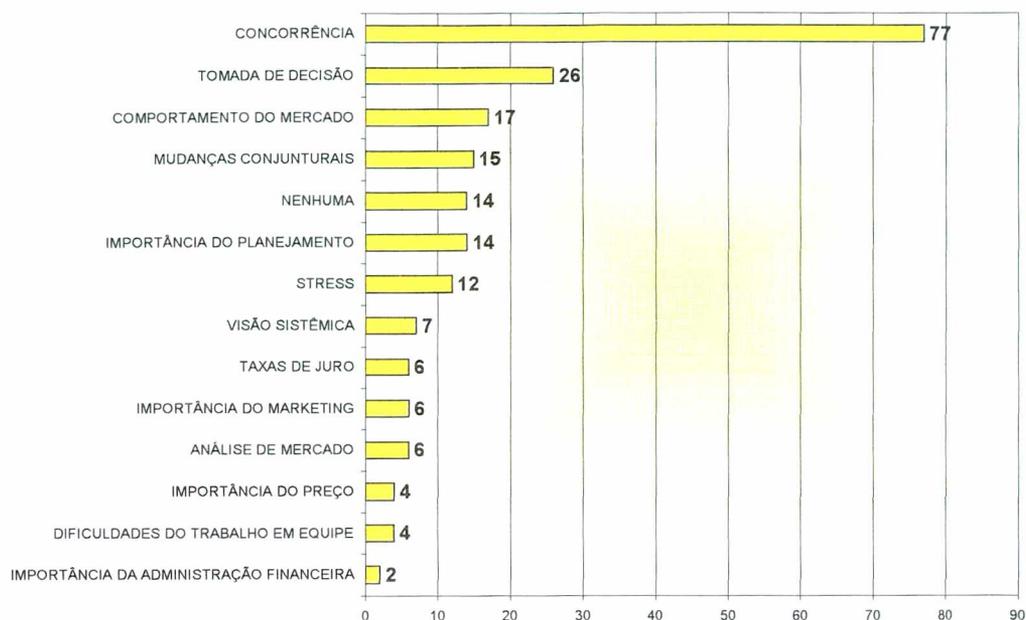
| ANALOGIAS                               | GERAL |       | MULHERES |       | HOMENS |       |
|---|-------|-------|----------|-------|--------|-------|
| IMPORTÂNCIA DA ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA | 2     | 1,0%  | 0        | 0,0%  | 2      | 2,1%  |
| DIFICULDADES DO TRABALHO EM EQUIPE      | 4     | 1,9%  | 2        | 1,7%  | 2      | 2,1%  |
| IMPORTÂNCIA DO PREÇO                    | 4     | 1,9%  | 1        | 0,9%  | 3      | 3,2%  |
| ANÁLISE DE MERCADO                      | 6     | 2,9%  | 2        | 1,7%  | 4      | 4,3%  |
| IMPORTÂNCIA DO MARKETING                | 6     | 2,9%  | 0        | 0,0%  | 6      | 6,4%  |
| TAXAS DE JURO                           | 6     | 2,9%  | 4        | 3,4%  | 2      | 2,1%  |
| VISÃO SISTÊMICA                         | 7     | 3,3%  | 5        | 4,3%  | 2      | 2,1%  |
| STRESS                                  | 12    | 5,7%  | 11       | 9,5%  | 1      | 1,1%  |
| IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO             | 14    | 6,7%  | 5        | 4,3%  | 9      | 9,6%  |
| NENHUMA                                 | 14    | 6,7%  | 11       | 9,5%  | 3      | 3,2%  |
| MUDANÇAS CONJUNTURAIS                   | 15    | 7,1%  | 11       | 9,5%  | 4      | 4,3%  |
| COMPORTAMENTO DO MERCADO                | 17    | 8,1%  | 7        | 6,0%  | 10     | 10,6% |
| TOMADA DE DECISÃO                       | 26    | 12,4% | 16       | 13,8% | 10     | 10,6% |
| CONCORRÊNCIA                            | 77    | 36,7% | 41       | 35,3% | 36     | 38,3% |

Em termos gerais, as analogias mais estabelecidas durante a aplicação do GE-1999 foram *concorrência*, *tomada de decisão* e *comportamento do mercado*. Este conjunto de respostas representa 57,1% das respostas obtidas. A analogia **concorrência** foi citada por 77 pessoas, o que representa 36,7% das respostas

<sup>13</sup> Serão analisadas no mínimo três respostas, mesmo que somente uma ou duas representem mais de 50% das respostas.

obtidas. Isto demonstra que esta parcela dos participantes conseguiu estabelecer vinculações entre o processo de gestão da empresa e os fatos ocorridos no ambiente externo. O estabelecimento desta analogia é bastante positivo, uma vez que influencia de maneira construtiva o aprendizado do processo de gestão empresarial, face a necessidade que os participantes têm em considerar o comportamento das variáveis de mercado. A analogia **tomada de decisão** foi citada por 26 pessoas, o que representa 12,4% das respostas obtidas. Isto demonstra esta parcela dos participantes conseguiu vivenciar o processo de tomada de decisão. O estabelecimento desta analogia é muito importante na medida em que é possível presumir que os participantes, para terem estabelecido tal analogia, desenvolveram atividades anteriores à tomada de decisão, como a elaboração de um diagnóstico, a análise de mercado e a simulação de alternativas, o que pode ter contribuído sobremaneira para um melhor aprendizado do processo de gestão empresarial. A analogia **comportamento do mercado** foi citada por 17 pessoas, o que representa 8,1% das respostas obtidas. Isto demonstra para esta parcela dos participantes as simulações mercadológicas que ocorrem durante a aplicação do GE-1999 relativas ao comportamento sazonal da demanda e a influência do preço de venda foram bastante perceptíveis. Possivelmente este grupo de participantes desenvolva suas atividades em setores que possuam tais características. Complementando a descrição das analogias estabelecidas, cabe comentar outras duas analogias bastante importantes: as mudanças conjunturais, citada por 15 participantes, e a importância do planejamento, citada por 14 participantes. O estabelecimento destas analogias é muito importante, haja vista que a primeira demonstra a atenção dos participantes para com o comportamento dos fatores externos à organização e a segunda demonstra a importância dada pelos participantes em relação a primeira etapa do processo de gestão empresarial. A figura a seguir apresenta, em termos gerais e de forma mais clara, as analogias estabelecidas durante a aplicação do GE-1999.

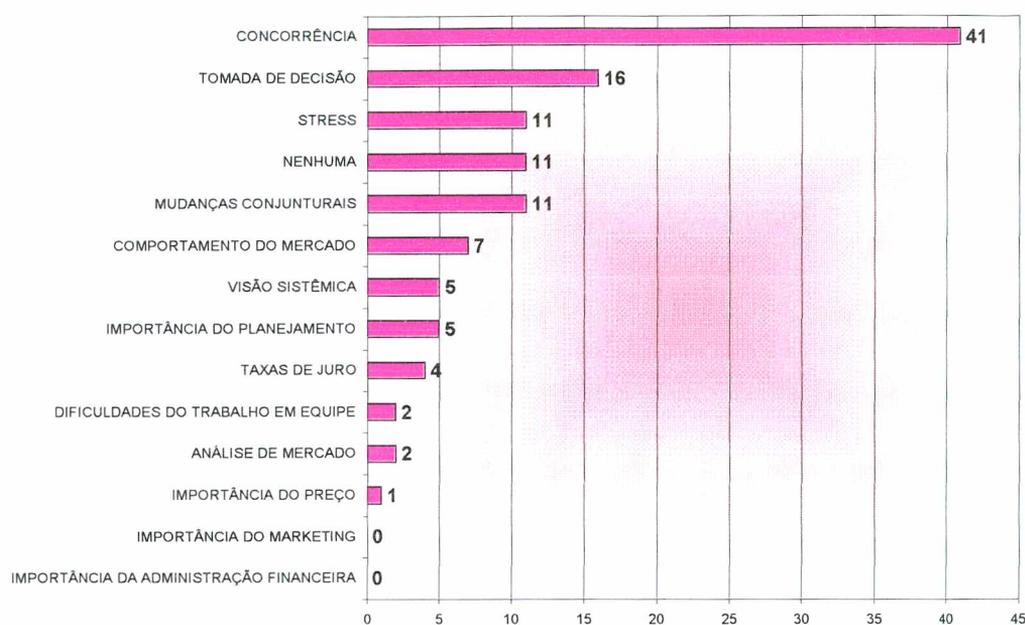
**FIGURA 32 – ANALOGIAS ESTABELECIDAS DURANTE A APLICAÇÃO DO GE-1999**



A análise das analogias estabelecidas por grupo de participantes, ou seja, homens ou mulheres, demonstra haver diferenças quanto ao conjunto de respostas mais significativo. Para as **mulheres**, o conjunto de respostas mais citadas difere do conjunto de respostas de todos os participantes. O grupo de analogias que representa mais de 50% das respostas é composto pelas seguintes analogias: **concorrência, tomada de decisão, mudanças conjunturais, nenhuma analogia e stress**. As duas primeiras analogias, concorrência e tomada de decisão, tiveram participações relativas praticamente semelhantes a do grupo como um todo. O que chama a atenção são as três analogias seguintes: mudanças conjunturais, stress e a resposta nenhuma analogia. As três tiveram o mesmo número de citações, que foi de 11, porém, a participação em relação aos homens foi muita mais significativa. Com relação a analogia stress, as repostas femininas representam 91,6% do total. Possivelmente os fatores sensibilidade e ansiedade expliquem tal comportamento. Com relação ao não estabelecimento de nenhuma analogia, as repostas femininas representam 78,5% do total, demonstrando uma maior dificuldade em estabelecer vínculos com os processos reais. Com relação a analogia mudanças conjunturais, as

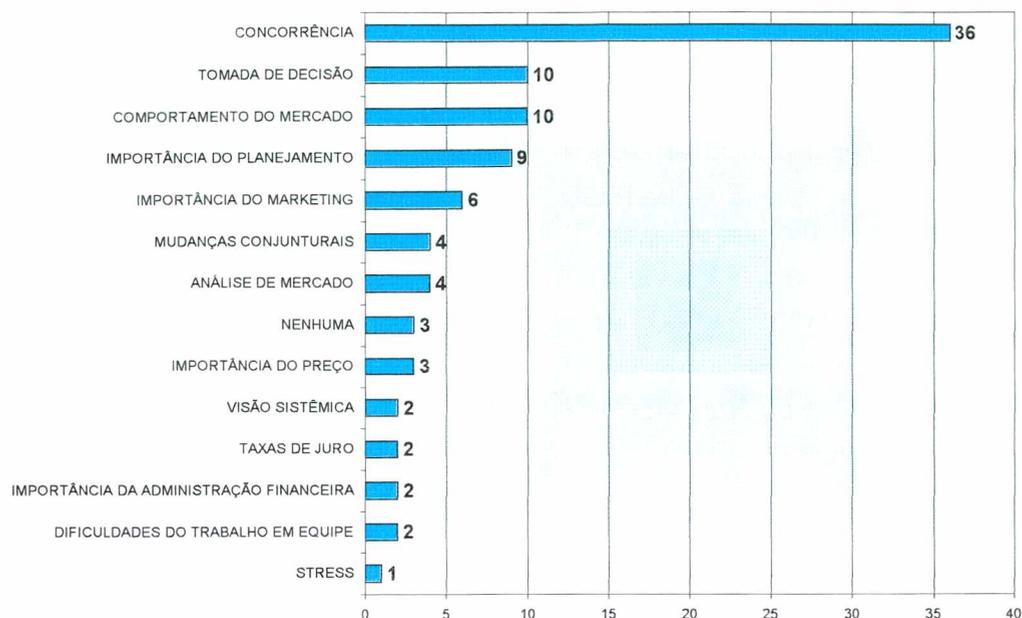
respostas femininas representam 73,3% do total, demonstrando que este grupo de mulheres esteve atento às variações promovidas no ambiente do jogo. A figura a seguir apresenta as analogias estabelecidas pelas mulheres durante a aplicação do GE-1999.

**FIGURA 33 – ANALOGIAS ESTABELECIDAS PELAS MULHERES DURANTE A APLICAÇÃO DO GE-1999**



Para os **homens**, o conjunto de respostas citadas é igual ao do grupo como um todo, porém a importância relativa apresenta algumas diferenças: a analogia **concorrência** foi citada por 36 participantes, o que representa 38,3% das respostas obtidas. As analogias **tomada de decisão** e **comportamento do mercado** foram citadas 10 vezes cada uma, representando, em termos individuais, 10,6% das respostas obtidas. A figura a seguir apresenta as analogias estabelecidas pelos homens durante a aplicação do GE-1999.

**FIGURA 34 - ANALOGIAS ESTABELECIDAS PELOS HOMENS DURANTE A APLICAÇÃO DO GE-1999**



#### 4.4.2 Analogias Estabelecidas X Atendimento das Expectativas

A apresentação das analogias estabelecidas pelos participantes comparativamente ao atendimento de suas expectativas visa apurar se as analogias mais citadas estão associadas a níveis significativos de atendimento das expectativas, uma vez que analogias associadas a níveis significativos de atendimento das expectativas podem constituir-se em atividades ou fatores facilitadores do processo de aprendizagem. O quadro a seguir apresenta as analogias comparativamente ao atendimento das expectativas dos participantes.

QUADRO 21 – ANALOGIAS ESTABELECIDAS COMPARATIVAMENTE AO ATENDIMENTO DAS EXPECTATIVAS

|   | EM PARTE | NÃO | SIM | Total Global |
|---|----------|-----|-----|--------------|
| IMPORTÂNCIA DA ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA |          |     | 2   | 2            |
| DIFICULDADES DO TRABALHO EM EQUIPE      |          | 2   | 2   | 4            |
| IMPORTÂNCIA DO PREÇO                    |          |     | 4   | 4            |
| ANÁLISE DE MERCADO                      |          | 1   | 5   | 6            |
| IMPORTÂNCIA DO MARKETING                |          |     | 6   | 6            |
| TAXAS DE JURO                           |          |     | 6   | 6            |
| VISÃO SISTÊMICA                         |          |     | 7   | 7            |
| STRESS                                  | 3        |     | 9   | 12           |
| IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO             | 1        |     | 13  | 14           |
| NENHUMA                                 |          | 8   | 6   | 14           |
| MUDANÇAS CONJUNTURAIS                   |          |     | 15  | 15           |
| COMPORTAMENTO DO MERCADO                | 4        | 2   | 11  | 17           |
| TOMADA DE DECISÃO                       | 1        | 2   | 23  | 26           |
| CONCORRÊNCIA                            | 2        | 1   | 74  | 77           |
| Total Global                            | 11       | 16  | 183 | 210          |

Com base no QUADRO 21 tem-se: a) que 96,1% dos participantes que estabeleceram a analogia **concorrência** durante a aplicação do GE-1999 tiveram as suas expectativas em relação ao jogo atendidas; b) que 78,5% dos participantes que estabeleceram a analogia **tomada de decisão** durante a aplicação do GE-1999 tiveram as suas expectativas em relação ao jogo atendidas; c) que 64,7% dos participantes que estabeleceram a analogia **comportamento do mercado** durante a aplicação do GE-1999 tiveram as suas expectativas em relação ao jogo atendidas. Possivelmente, o percentual de atendimento das expectativas não tenha sido tão elevado face a tentativa dos participantes em utilizar paradigmas vigentes no mercado para o desenvolvimento das atividades durante o jogo, prejudicando o desempenho da equipe, uma vez que os participantes são estimulados a desenvolver novos paradigmas e metodologias. Além disso, cabe ainda destacar: a) que entre os participantes que não conseguiram estabelecer nenhum tipo de analogia durante o jogo, 57,1% não tiveram suas expectativas atendidas, sendo, portanto, um fato inibidor do processo de aprendizagem; b) que 25% dos participantes que citaram o stress como analogia estabelecida não tiveram as suas expectativas atendidas. Neste caso trata-se de um fator dificultador do processo de aprendizagem.

#### 4.5 APRENDIZADOS OBTIDOS NA PARTICIPAÇÃO EM JOGOS DE EMPRESAS

Este capítulo tem por objetivo apresentar os aprendizados obtidos pelos participantes durante a aplicação do jogo de empresas GE-1999. O levantamento destes aprendizados visa verificar se os aprendizados mais citados estão relacionados ao processo de gestão empresarial.

##### 4.5.1 Aprendizados Obtidos durante a Participação no GE-1999

Após a realização da análise de conteúdo do questionário foi possível englobar os aprendizados obtidos em 10 diferentes itens. Para efeitos de descrição destes aprendizados será apresentado e analisado o grupo de respostas mais significativos, isto é, o grupo de respostas que em conjunto agregue mais de 50% das respostas<sup>14</sup>. O quadro a seguir apresenta os aprendizados obtidos, tanto em termos gerais, como separados por grupo de participantes.

**QUADRO 22 – APRENDIZADOS OBTIDOS NA PARTICIPAÇÃO NO GE-1999**

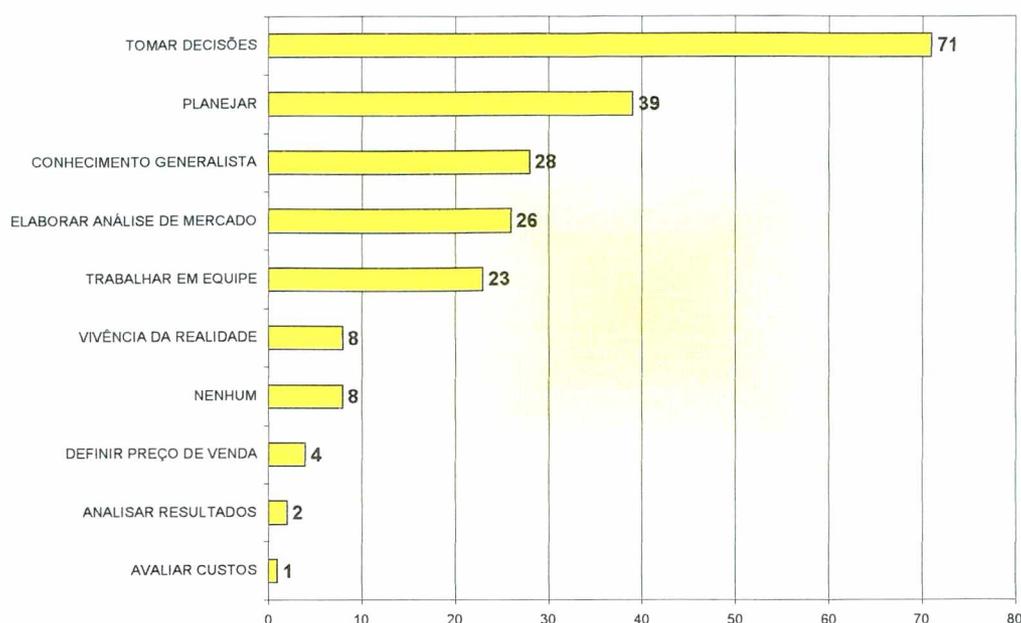
| APRENDIZADOS                | GERAL |       | MULHERES |       | HOMENS |       |
|-----------------------------|-------|-------|----------|-------|--------|-------|
| AVALIAR CUSTOS              | 1     | 0,5%  | 0        | 0,0%  | 1      | 1,1%  |
| ANALISAR RESULTADOS         | 2     | 1,0%  | 2        | 1,7%  | 0      | 0,0%  |
| DEFINIR PREÇO DE VENDA      | 4     | 1,9%  | 1        | 0,9%  | 3      | 3,2%  |
| NENHUM                      | 8     | 3,8%  | 6        | 5,2%  | 2      | 2,1%  |
| VIVÊNCIA DA REALIDADE       | 8     | 3,8%  | 6        | 5,2%  | 2      | 2,1%  |
| TRABALHAR EM EQUIPE         | 23    | 11,0% | 14       | 12,1% | 9      | 9,6%  |
| ELABORAR ANÁLISE DE MERCADO | 26    | 12,4% | 15       | 12,9% | 11     | 11,7% |
| CONHECIMENTO GENERALISTA    | 28    | 13,3% | 12       | 10,3% | 16     | 17,0% |
| PLANEJAR                    | 39    | 18,6% | 17       | 14,7% | 22     | 23,4% |
| TOMAR DECISÕES              | 71    | 33,8% | 43       | 37,1% | 28     | 29,8% |

Em termos gerais, os aprendizados mais citados foram *tomar decisões*, *planejar* e *conhecimento generalista*. Este grupo de respostas representa 65,7% das respostas citadas. O aprendizado **tomar decisões** foi citado por 71 pessoas, o que representa 33,8% das respostas obtidas. Isto demonstra que esta importante parcela dos participantes realmente aprendeu a administrar, pois conforme SIMON (1960), administrar é sinônimo de tomar decisões. Além disso, a atividade de tomar decisões

<sup>14</sup> Serão analisadas no mínimo três respostas, mesmo que somente uma ou duas representem mais de 50% das respostas.

está presente em todas as quatro etapas do processo de gestão empresarial. O aprendizado **planejar** foi citado por 39 participantes, o que representa 18,6% das respostas obtidas. Isto demonstra que esta parcela dos participantes conseguiu vivenciar e assimilar as atividades inerentes a primeira etapa do processo de gestão empresarial. Cabe comentar que para possibilitar as pessoas o aprendizado do processo de tomada de decisão e do planejamento, a utilização do método conceitual ou a utilização de metodologias de treinamento com características mais demonstrativas não são tão adequadas, uma vez que para tais aprendizados é importante e necessário que as pessoas possam compreender e avaliar as conseqüências de seus atos. Nesse sentido, a vivência simulada do processo de gestão empresarial possibilita as pessoas a mensuração da efetividade do planejamento e das decisões tomadas. O aprendizado **conhecimento generalista** foi citado por 28 pessoas, o que representa 13,3% das respostas obtidas, demonstrando que para esta parcela dos participantes, a vivência simulada do processo de gestão empresarial proporcionou um aprendizado múltiplo em relação a este processo. Além disso, é possível interpretar este aprendizado como sendo o aprendizado da abordagem sistêmica das organizações. Complementando a descrição dos aprendizados obtidos, cabe comentar que 26 pessoas citaram a atividade de elaborar análise de mercado. O aspecto importante deste aprendizado reside no fato de que ele é um componente da atividade de planejar, o segundo aprendizado mais citado. Além disso, outras 23 pessoas citaram a atividade de trabalhar em equipe como sendo o aprendizado obtido. A figura a seguir apresenta, em termos gerais e de forma mais clara, os aprendizados obtidos durante a participação no GE-1999.

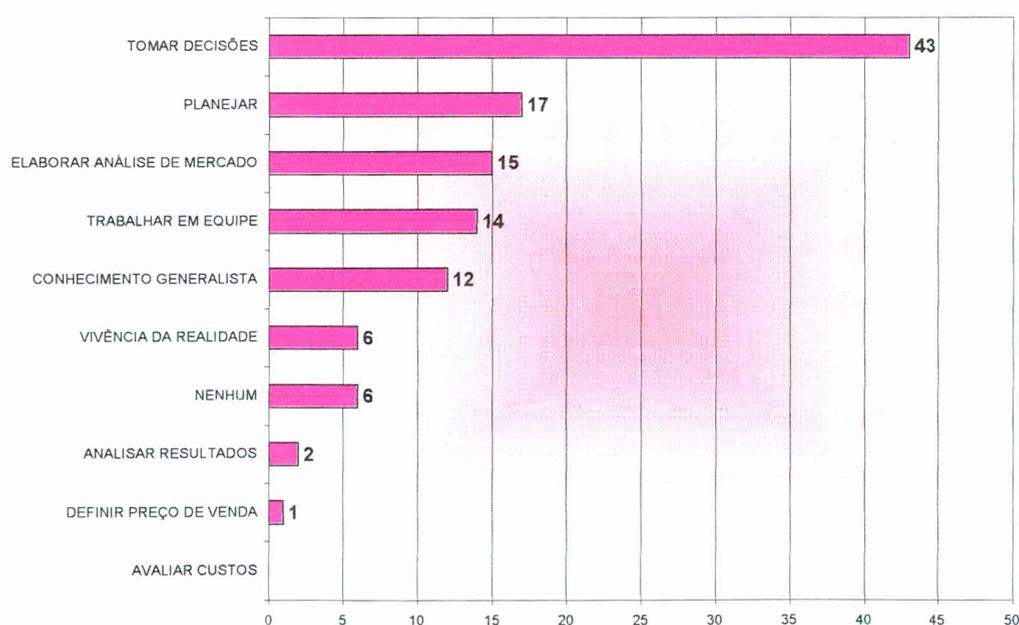
**FIGURA 35 – APRENDIZADOS OBTIDOS DURANTE PARTICIPAÇÃO NO GE-1999**



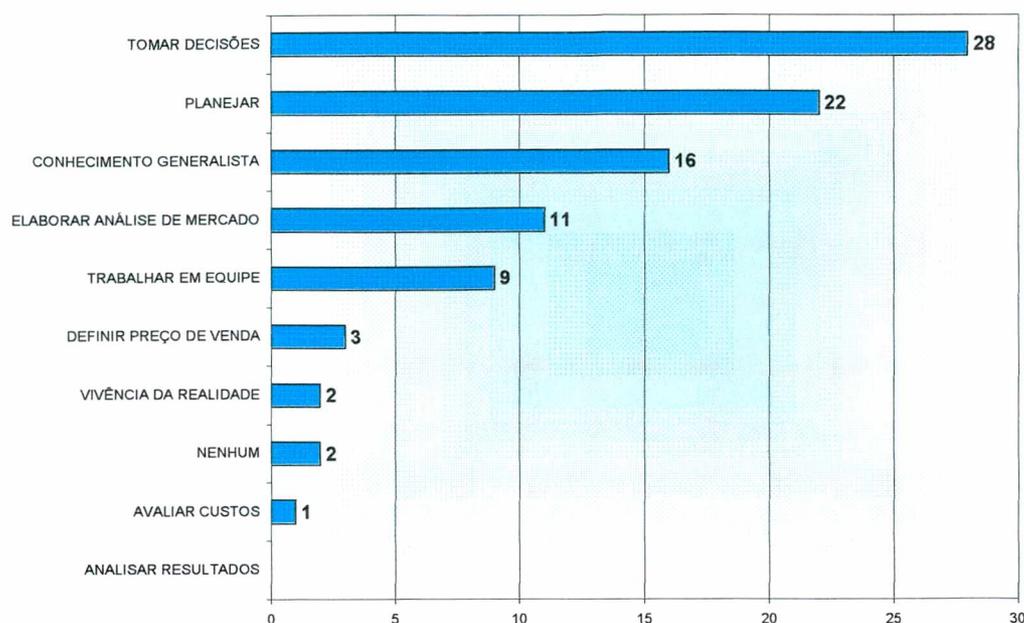
A análise dos aprendizados obtidos por grupo de participantes, ou seja, homens ou mulheres, demonstra haver diferenças quanto ao conjunto de respostas mais significativo e quanto a importância relativa. Para as **mulheres**, o conjunto mais significativo de respostas difere do conjunto mais significativo em termos gerais, sendo que os três aprendizados mais citados foram tomar decisões, planejar e elaborar análise de mercado. O aprendizado **tomar decisões** foi citado por 43 mulheres, o que representa 37,1% das respostas obtidas. O aprendizado **planejar** foi citado por 17 mulheres, o que representa 14,7% das respostas obtidas. O aprendizado **elaborar análise de mercado** foi citado por 15 mulheres, o que representa 12,9% das respostas obtidas. Para os **homens**, o conjunto mais significativo de respostas é semelhante ao conjunto mais significativo em termos gerais, ou seja: tomar decisões, planejar e conhecimento generalista. O aprendizado **tomar decisões** foi citado por 28 homens, o que representa 29,8% das respostas obtidas. O aprendizado **planejar** foi citado por 22 homens, o que representa 23,4% das respostas citadas. O aprendizado **conhecimento generalista** foi citado por 16 homens, o que representa 17% das respostas obtidas. Em termos de importância

relativa, tem-se: a) em relação ao aprendizado **tomar decisões**, a maior importância foi dada pelas mulheres, com 37,1% das respostas citadas, contra 29,8% das respostas citadas pelos homens; b) em relação ao aprendizado **planejar**, a maior importância foi dada pelos homens, com 23,4% das respostas citadas, contra 14,7% das respostas citadas pelas mulheres; c) em relação ao aprendizado **conhecimento generalista**, a maior importância foi dada pelos homens, com 17% das respostas citadas, contra 10,3% das respostas citadas pelas mulheres; d) em relação ao aprendizado **elaborar análise de mercado**, a maior importância foi dada pelas mulheres, com 12,9% das respostas citadas, contra 11,7% das respostas citadas pelos homens. Dentre as importâncias relativas descritas, o aprendizado tomada de decisão é o que apresenta a maior diferença entre homens e mulheres, demonstrando que as mulheres obtiveram um aprendizado mais técnico sobre o processo de tomada de decisão, que caracteriza-se como sendo mais familiar aos homens, que tendem a ser menos intuitivos do que as mulheres. As FIGURAS 35 e 36 apresentam os aprendizados obtidos pelas mulheres e pelos homens durante a participação no GE-1999.

**FIGURA 36 – APRENDIZADOS OBTIDOS NA PARTICIPAÇÃO NO GE-1999 - MULHERES**



**FIGURA 37 – APRENDIZADOS OBTIDOS NA PARTICIPAÇÃO NO GE-1999 - HOMENS**



#### 4.5.2 Aprendizados Obtidos X Atendimento das Expectativas

A apresentação dos aprendizados obtidos pelos participantes comparativamente ao atendimento de suas expectativas visa apurar qual os níveis de atendimento das expectativas relacionados aos aprendizados mais significativos. O quadro a seguir apresenta os aprendizados obtidos comparativamente ao atendimento das expectativas dos participantes.

**QUADRO 23 – APRENDIZADOS OBTIDOS COMPARATIVAMENTE AO ATENDIMENTO DAS EXPECTATIVAS**

|                             | EM PARTE  | NÃO       | SIM        | Total Global | %      |
|-----------------------------|-----------|-----------|------------|--------------|--------|
| AVALIAR CUSTOS              |           |           | 1          | 1            | 100,0% |
| ANALISAR RESULTADOS         |           | 1         | 1          | 2            | 50,0%  |
| DEFINIR PREÇO DE VENDA      |           |           | 4          | 4            | 100,0% |
| NENHUM                      | 1         | 5         | 2          | 8            | 25,0%  |
| VIVÊNCIA DA REALIDADE       | 1         |           | 7          | 8            | 87,5%  |
| TRABALHAR EM EQUIPE         | 1         | 2         | 20         | 23           | 87,0%  |
| ELABORAR ANÁLISE DE MERCADO |           | 1         | 25         | 26           | 96,2%  |
| CONHECIMENTO GENERALISTA    | 2         | 2         | 24         | 28           | 85,7%  |
| PLANEJAR                    | 2         | 2         | 35         | 39           | 89,7%  |
| TOMAR DECISÕES              | 4         | 3         | 64         | 71           | 90,1%  |
| <b>Total Global</b>         | <b>11</b> | <b>16</b> | <b>183</b> | <b>210</b>   |        |

Com base no quadro 23, tem-se: a) o aprendizado relacionado ao maior percentual de atendimento das expectativas é **elaborar análise de mercado**, com um índice de 96,1%; b) em segundo lugar ficou o aprendizado **tomar decisões**, com um índice de 90,1% em relação ao atendimento das expectativas; c) em terceiro lugar ficou o aprendizado **planejar**, com um índice de 89,7%; d) em quarto lugar ficou o aprendizado **conhecimento generalista**, com um índice de 85,7%. Possivelmente o aprendizado elaborar análise de mercado esteja relacionado ao maior percentual de atendimento das expectativas face ao grande número de variáveis abordadas em relação aos aspectos mercadológicos e em função de que a maior analogia estabelecida pelos participantes tenha sido a analogia concorrência. Cabe destacar que o índice de atendimento das expectativas dentre os participantes que não obtiveram nenhum aprendizado foi de apenas 25%, o que demonstra que a metodologia de aplicar um jogo de empresas deve ser cuidadosamente analisada a fim de possibilitar aos participantes alguns aprendizados, por menores que sejam.

#### 4.5.3 Aprendizados Obtidos X Graus de Analogia Estabelecidos

A análise dos aprendizados obtidos comparativamente ao graus de analogias estabelecidos visa apurar se os aprendizados mais significativos estão relacionados a maiores ou menores graus de analogia em relação ao grau médio de analogia estabelecido pelos participantes. O quadro a seguir apresenta os aprendizados obtidos comparativamente ao graus de analogia estabelecidos.

**QUADRO 24 – APRENDIZADOS OBTIDOS COMPARATIVAMENTE AO GRAUS DE ANALOGIA ESTABELECIDOS**

| APRENDIZADO \ GRAU DE ANALOGIA | 2        | 3        | 4        | 5         | 6         | 7         | 8         | 9         | 10       | Total Global | Média       |
|--------------------------------|----------|----------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|----------|--------------|-------------|
| AVALIAR CUSTOS                 | 0        | 0        | 0        | 0         | 0         | 1         | 0         | 0         | 0        | 1            | 7,00        |
| ANALISAR RESULTADOS            | 0        | 0        | 0        | 0         | 0         | 2         | 0         | 0         | 0        | 2            | 7,00        |
| DEFINIR PREÇO DE VENDA         | 0        | 0        | 0        | 1         | 0         | 1         | 2         | 0         | 0        | 4            | 7,00        |
| NENHUM                         | 0        | 1        | 1        | 3         | 0         | 1         | 1         | 0         | 1        | 8            | 5,88        |
| VIVÊNCIA DA REALIDADE          | 0        | 0        | 0        | 1         | 2         | 4         | 1         | 0         | 0        | 8            | 6,63        |
| TRABALHAR EM EQUIPE            | 0        | 0        | 2        | 1         | 2         | 11        | 6         | 1         | 0        | 23           | 6,91        |
| ELABORAR ANÁLISE DE MERCADO    | 0        | 0        | 0        | 2         | 5         | 4         | 12        | 2         | 1        | 26           | 7,38        |
| CONHECIMENTO GENERALISTA       | 0        | 1        | 0        | 4         | 1         | 11        | 6         | 2         | 3        | 28           | 7,21        |
| PLANEJAR                       | 0        | 0        | 0        | 2         | 3         | 11        | 18        | 3         | 2        | 39           | 7,59        |
| TOMAR DECISÕES                 | 1        | 0        | 0        | 3         | 19        | 25        | 13        | 9         | 1        | 71           | 7,06        |
| <b>Total Global</b>            | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>17</b> | <b>32</b> | <b>71</b> | <b>59</b> | <b>17</b> | <b>8</b> | <b>210</b>   | <b>7,14</b> |

Conforme as informações contidas no QUADRO 24 é possível verificar que os quatro aprendizados mais significativos, tomada de decisão, planejar, conhecimento generalista e elaborar análise de mercado, estão associados a maiores graus de analogia estabelecidos pelos participantes. O aprendizado relacionado ao maior grau de analogia estabelecido foi a atividade de **planejar**, com um índice de 7,59, isto é, 6,3% superior a média. Em segundo lugar ficou o aprendizado **elaborar análise de mercado**, com um grau médio de analogia de 7,38, 3,5% superior a média. Em terceiro lugar ficou o aprendizado **conhecimento generalista**, com um grau médio de analogia de 7,21 e em quarto lugar ficou o aprendizado **tomar decisões**, com um grau médio de analogia de 7,06, já abaixo da média que foi de 7,14. Todos os demais aprendizados citados estão relacionados a graus médios de analogia inferiores a média, destacando-se o item “nenhum aprendizado”, relacionado ao menor grau de analogia estabelecido, que foi de 5,88, 17,7% inferior a média.

#### 4.5.4 Analogias Estabelecidas X Aprendizados Obtidos

A análise dos aprendizados obtidos comparativamente às analogias estabelecidas visa apurar quais analogias estabelecidas estão relacionadas aos aprendizados mais significativos. Conforme as informações contidas no QUADRO 25, que apresenta as analogias estabelecidas comparativamente aos aprendizados obtidos, tem-se: a) em relação aos participantes que citaram como aprendizado a atividade de **tomada de decisão**, 47,8% citaram como analogia o fator concorrência, 12,7% o fator tomada de decisão e 8,4% o fator stress; b) em relação aos participantes que citaram como aprendizado a atividade de **planejar**, 25,6% citaram como analogia o fator concorrência, 12,8% o fator análise de mercado e 10,3% o fator comportamento do mercado; c) em relação aos participantes que citaram como aprendizado a atividade de **conhecimento generalista**, 42,9% citaram como analogia o fator concorrência, 25% o fator tomada de decisão e 10,7% o fator

importância do planejamento; d) em relação aos participantes que citaram como aprendizado a atividade de **elaborar análise de mercado**, 30,8% citaram como analogia o fator mudanças conjunturais, 26,9% o fator concorrência e 11,5% o fator nenhuma analogia. Com base nesses percentuais verifica-se que as analogias que estão mais relacionadas aos aprendizados mais significativos são analogias referentes a fatos que, em termos sistêmicos, ocorrem no ambiente externo. Isto é positivo para o processo de aprendizagem, pois conforme KIM (1996), o processo de aprendizado individual tem início através da assimilação e da percepção de novas informações que ocorrem no meio ambiente.

**QUADRO 25 – ANALOGIAS ESTABELECIDAS COMPARATIVAMENTE AOS APRENDIZADOS OBTIDOS**

| APRENDIZADOS \ ANALOGIAS    | IMPORTÂNCIA DA ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA | DIFICULDADES DO TRABALHO EM EQUIPE | IMPORTÂNCIA DO PREÇO | ANÁLISE DE MERCADO | IMPORTÂNCIA DO MARKETING | TAXAS DE JURO | VISÃO SISTÊMICA | STRESS    | IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO | NENHUMA   | MUDANÇAS CONJUNTURAIS | COMPORTAMENTO DO MERCADO | TOMADA DE DECISÃO | CONCORRÊNCIA | Total Global |
|-----------------------------|---|------------------------------------|----------------------|--------------------|--------------------------|---------------|-----------------|-----------|-----------------------------|-----------|-----------------------|--------------------------|-------------------|--------------|--------------|
|                             | AVALIAR CUSTOS                          |                                    |                      |                    |                          |               |                 |           |                             |           |                       |                          |                   |              | 1            |
| ANALISAR RESULTADOS         |   |                                    |                      | 1                  |                          |               |                 |           | 1                           |           |                       |                          |                   |              | 2            |
| DEFINIR PREÇO DE VENDA      |   |                                    |                      |                    | 1                        |               |                 |           |                             |           |                       | 1                        |                   | 2            | 4            |
| NENHUM                      |   | 1                                  |                      |                    |                          |               |                 |           |                             | 4         |                       | 3                        |                   |              | 8            |
| VIVÊNCIA DA REALIDADE       |   |                                    |                      |                    |                          |               |                 | 3         |                             |           |                       | 1                        | 1                 | 3            | 8            |
| TRABALHAR EM EQUIPE         |   |                                    |                      |                    | 1                        |               | 2               | 1         | 2                           | 2         | 1                     | 2                        | 4                 | 8            | 23           |
| ELABORAR ANÁLISE DE MERCADO |   | 1                                  | 1                    |                    | 2                        |               |                 |           | 1                           | 3         | 8                     | 1                        | 2                 | 7            | 26           |
| CONHECIMENTO GENERALISTA    |   |                                    |                      |                    |                          | 1             | 1               |           | 3                           | 1         | 1                     | 2                        | 7                 | 12           | 28           |
| PLANEJAR                    | 1                                       | 1                                  | 3                    | 5                  |                          |               | 3               | 2         | 3                           | 1         | 3                     | 4                        | 3                 | 10           | 39           |
| TOMAR DECISÕES              | 1                                       | 1                                  |                      |                    | 2                        | 5             | 1               | 6         | 4                           | 3         | 2                     | 3                        | 9                 | 34           | 71           |
| <b>Total Global</b>         | <b>2</b>                                | <b>4</b>                           | <b>4</b>             | <b>6</b>           | <b>6</b>                 | <b>6</b>      | <b>7</b>        | <b>12</b> | <b>14</b>                   | <b>14</b> | <b>15</b>             | <b>17</b>                | <b>26</b>         | <b>77</b>    | <b>210</b>   |

#### 4.5.5 Aprendizados Relacionados às Facilidades Vivenciadas

A análise dos aprendizados obtidos comparativamente às facilidades vivenciadas visa apurar quais facilidades estão relacionadas aos aprendizados mais significativos. O quadro a seguir apresenta as facilidades vivenciadas comparativamente aos aprendizados obtidos.

**QUADRO 26 – APRENDIZADOS RELACIONADOS ÀS FACILIDADES VIVENCIADAS**

| APRENDIZADOS \ FACILIDADES  | ORGANIZAÇÃO | CONHECIMENTO DE CONTABILIDADE E FINANÇAS | DEFINIR PREÇO DE VENDA | ELABORAR PREVISÃO DE VENDAS | EXPERIÊNCIA | VISÃO SISTÊMICA | CONHECIMENTO DE INFORMÁTICA | TOMAR DECISÕES | ELABORAR DIAGNÓSTICO | NENHUMA   | ELABORAR PLANEJAMENTO | DESENVOLVER AS RODADAS | CRIAR AS PROPAGANDAS | TRABALHAR EM EQUIPE | Total Global |
|-----------------------------|-------------|--|------------------------|-----------------------------|-------------|-----------------|-----------------------------|----------------|----------------------|-----------|-----------------------|------------------------|----------------------|---------------------|--------------|
| AVALIAR CUSTOS              |             |  |                        |                             |             |                 |                             |                |                      |           |                       |                        |                      | 1                   | 1            |
| ANALISAR RESULTADOS         |             |  |                        |                             |             |                 |                             |                |                      | 1         | 1                     |                        |                      |                     | 2            |
| DEFINIR PREÇO DE VENDA      |             |  | 1                      |                             |             |                 |                             | 1              |                      |           | 1                     |                        | 1                    |                     | 4            |
| NENHUM                      |             |  |                        |                             |             |                 |                             | 1              |                      |           |                       | 1                      | 4                    | 2                   | 8            |
| VIVÊNCIA DA REALIDADE       |             |  |                        |                             |             |                 |                             |                |                      |           | 3                     | 2                      | 1                    | 2                   | 8            |
| TRABALHAR EM EQUIPE         |             |  | 1                      |                             | 1           | 1               |                             | 1              | 2                    | 2         | 1                     | 4                      | 2                    | 8                   | 23           |
| ELABORAR ANÁLISE DE MERCADO |             |  | 2                      | 1                           | 2           | 1               | 1                           |                |                      | 4         |                       | 2                      | 7                    | 6                   | 26           |
| CONHECIMENTO GENERALISTA    | 1           | 1  |                        | 2                           | 1           | 1               | 3                           | 2              | 2                    | 2         | 1                     | 4                      | 6                    | 2                   | 28           |
| PLANEJAR                    |             | 1  | 1                      | 1                           |             | 2               | 4                           | 2              | 3                    | 3         | 11                    | 4                      | 4                    | 3                   | 39           |
| TOMAR DECISÕES              | 1           | 1  |                        | 1                           | 1           |                 | 2                           | 4              | 5                    | 6         | 7                     | 11                     | 15                   | 17                  | 71           |
| <b>Total Global</b>         | <b>2</b>    | <b>3</b>                                 | <b>5</b>               | <b>5</b>                    | <b>5</b>    | <b>5</b>        | <b>10</b>                   | <b>11</b>      | <b>12</b>            | <b>18</b> | <b>25</b>             | <b>28</b>              | <b>40</b>            | <b>41</b>           | <b>210</b>   |

Conforme as informações contidas no QUADRO 26, tem-se que: a) dentre os participantes que citaram como aprendizado obtido a atividade de **tomar decisões**, 23,9% citaram a atividade de trabalhar em equipe como uma facilidade vivenciada durante o jogo, demonstrando que o fator relacionamento contribui para o aprendizado citado, na medida em que durante a aplicação do jogo, a administração colegiada, sem a definição de papéis ou cargos, é bastante incentivada; b) dentre os participantes que citaram como aprendizado obtido a atividade de **planejar**, 28,2% citaram a atividade de elaborar planejamento como uma facilidade vivenciada

durante o jogo. A explicação para isto pode ser atribuída à abordagem técnica e quantitativa que o jogo de empresas exige dos participantes em relação ao processo de planejamento; c) dentre os participantes que citaram como aprendizado obtido o fator **conhecimento generalista**, 21,4% citaram a atividade de elaborar propagandas como uma facilidade vivenciada durante o jogo, não havendo, portanto, relação alguma com o aprendizado citado; d) dentre os participantes que citaram como aprendizado obtido a atividade de **elaborar análise de mercado**, 26,9% citaram a atividade de elaborar propagandas como uma facilidade vivenciada durante o jogo, demonstrando que estes participantes possuíam conhecimento sobre os questionamentos necessários a elaboração de uma análise de mercado.

#### 4.5.6 Aprendizados Relacionados às Dificuldades Vivenciadas

A análise dos aprendizados obtidos comparativamente às dificuldades vivenciadas visa apurar quais dificuldades estão relacionadas aos aprendizados mais significativos. O quadro a seguir apresenta as dificuldades vivenciadas comparativamente aos aprendizados obtidos.

**QUADRO 27 – APRENDIZADOS RELACIONADOS ÀS DIFICULDADES VIVENCIADAS**

| APRENDIZADOS \ DIFICULDADES | DIFICULDADES VIVENCIADAS |               |                      |                    |                        |                     |                             |                       |                | Total Global |                       |
|-----------------------------|--------------------------|---------------|----------------------|--------------------|------------------------|---------------------|-----------------------------|-----------------------|----------------|--------------|-----------------------|
|                             | NENHUMA                  | APURAR CUSTOS | FALTA DE EXPERIÊNCIA | AVALIAR RESULTADOS | DEFINIR PREÇO DE VENDA | TRABALHAR EM EQUIPE | ELABORAR PREVISÃO DE VENDAS | FALTA DE CONHECIMENTO | TOMAR DECISÕES |              | ELABORAR PLANEJAMENTO |
| AVALIAR CUSTOS              |                          |               |                      |                    | 1                      |                     |                             |                       |                |              | 1                     |
| ANALISAR RESULTADOS         |                          |               | 1                    | 1                  |                        |                     |                             |                       |                |              | 2                     |
| DEFINIR PREÇO DE VENDA      |                          |               |                      | 1                  |                        |                     |                             |                       | 1              | 2            | 4                     |
| NENHUM                      |                          |               |                      |                    |                        | 2                   | 3                           | 1                     | 1              | 1            | 8                     |
| VIVÊNCIA DA REALIDADE       |                          |               |                      |                    | 3                      |                     |                             |                       | 1              | 4            | 8                     |
| TRABALHAR EM EQUIPE         |                          | 1             |                      |                    |                        | 2                   | 2                           | 6                     | 1              | 11           | 23                    |
| ELABORAR ANÁLISE DE MERCADO |                          |               |                      |                    |                        | 1                   | 4                           | 2                     | 6              | 13           | 26                    |
| CONHECIMENTO GENERALISTA    |                          |               | 4                    | 1                  | 1                      |                     |                             | 4                     | 9              | 9            | 28                    |
| PLANEJAR                    |                          |               | 2                    | 1                  | 3                      | 2                   | 11                          | 5                     | 4              | 11           | 39                    |
| TOMAR DECISÕES              | 1                        | 1             | 1                    | 6                  | 2                      | 3                   | 3                           | 6                     | 21             | 27           | 71                    |
| <b>Total Global</b>         | <b>1</b>                 | <b>2</b>      | <b>8</b>             | <b>10</b>          | <b>10</b>              | <b>10</b>           | <b>23</b>                   | <b>24</b>             | <b>44</b>      | <b>78</b>    | <b>210</b>            |

Conforme as informações contidas no QUADRO 27, tem-se: a) que dentre os participantes que citaram como aprendizado obtido a atividade de **tomar decisões**, 67,6% citaram as atividades de tomar decisões e elaborar planejamento como dificuldades vivenciadas durante o jogo; b) que dentre os participantes que citaram como aprendizado obtido a atividade de **planejar**, 56,4% citaram as atividades de tomar decisões e elaborar planejamento como dificuldades vivenciadas durante o jogo; c) que dentre os participantes que citaram como aprendizado obtido o fator **conhecimento generalista**, 64,3% citaram as atividades de tomar decisões e elaborar planejamento como dificuldades vivenciadas durante o jogo; d) que dentre os participantes que citaram como aprendizado obtido a atividade de **elaborar análise de mercado**, 65,4% citaram as atividades de tomar decisões e elaborar planejamento como dificuldades vivenciadas durante o jogo. Esses percentuais demonstram que o jogo contribuiu para que os participantes obtivessem aprendizados relacionados as dificuldades vivenciadas.

#### 4.5.7 Aprendizados Relacionados aos Fatores de Sucesso

A análise dos aprendizados obtidos comparativamente aos fatores de sucesso visa apurar quais fatores de sucesso estão relacionadas aos aprendizados mais significativos.

**QUADRO 28 – APRENDIZADOS RELACIONADOS AOS FATORES DE SUCESSO**

| APRENDIZADOS \ FATORES DE SUCESSO | ACOMPANHAMENTO CONSTANTE | BOM SENSO | ORGANIZAÇÃO | POSTURA CONSERVADORA | CAUTELA  | EXPERIÊNCIA | ESTRATÉGIA ADOTADA | TOMADA DE DECISÃO RÁPIDA | NÃO PEGAR EMPRÉSTIMOS | EXPANSÃO DA EMPRESA | OUSADIA  | INVESTIMENTOS EM PUBLICIDADE | NENHUM    | ALTERAÇÕES NO PREÇO DE VENDA | PLANEJAMENTO | TRABALHAR EM EQUIPE | Total Global |
|-----------------------------------|--------------------------|-----------|-------------|----------------------|----------|-------------|--------------------|--------------------------|-----------------------|---------------------|----------|------------------------------|-----------|------------------------------|--------------|---------------------|--------------|
| AVALIAR CUSTOS                    |                          |           |             |                      |          |             |                    |                          | 1                     |                     |          |                              |           |                              |              |                     | 1            |
| ANALISAR RESULTADOS               |                          |           |             |                      |          | 1           |                    |                          |                       |                     |          |                              | 1         |                              |              |                     | 2            |
| DEFINIR PREÇO DE VENDA            |                          |           |             |                      |          |             |                    |                          |                       | 1                   |          | 1                            |           | 2                            |              |                     | 4            |
| NENHUM                            |                          |           |             |                      |          |             | 2                  |                          |                       |                     |          |                              | 2         |                              |              | 4                   | 8            |
| VIVÊNCIA DA REALIDADE             |                          |           |             |                      |          |             | 1                  |                          | 1                     |                     |          | 3                            |           |                              |              | 3                   | 8            |
| TRABALHAR EM EQUIPE               |                          |           |             |                      |          |             |                    |                          |                       |                     |          |                              | 3         | 3                            | 5            | 12                  | 23           |
| ELABORAR ANÁLISE DE MERCADO       |                          |           |             |                      |          |             | 1                  | 4                        |                       |                     | 1        | 1                            | 1         | 6                            | 12           | 26                  | 26           |
| CONHECIMENTO GENERALISTA          |                          |           |             |                      |          | 1           |                    | 3                        |                       |                     | 3        |                              | 2         | 3                            | 4            | 12                  | 28           |
| PLANEJAR                          | 1                        | 1         | 1           |                      |          | 1           | 2                  |                          |                       | 3                   | 1        |                              | 3         | 4                            | 11           | 11                  | 39           |
| TOMAR DECISÕES                    |                          |           |             | 2                    | 4        | 1           | 1                  | 2                        | 1                     | 4                   | 3        | 5                            | 3         | 5                            | 19           | 21                  | 71           |
| <b>Total Global</b>               | <b>1</b>                 | <b>1</b>  | <b>1</b>    | <b>2</b>             | <b>4</b> | <b>4</b>    | <b>6</b>           | <b>6</b>                 | <b>7</b>              | <b>8</b>            | <b>8</b> | <b>10</b>                    | <b>15</b> | <b>17</b>                    | <b>45</b>    | <b>75</b>           | <b>210</b>   |

Com base no QUADRO 28, que apresenta os fatores de sucesso comparativamente aos aprendizados obtidos, tem-se que aproximadamente 60% dos participantes citaram as atividades de planejamento e de trabalhar em equipe como fatores positivos para o sucesso da equipe. Dentre estes participantes, 33,3% citaram a atividade de tomar decisões como a aprendizado obtido, outros 33,3% citaram as atividades de planejamento e de elaboração de análise de mercado como os aprendizados obtidos e 13,3% citaram o fator conhecimento generalista como o aprendizado obtido, demonstrando que os aprendizados obtidos guardam relação direta com os fatores que os participantes consideram mais importantes para um melhor desempenho organizacional.

#### 4.5.8 Aprendizados Relacionados aos Fatores de Insucesso

A análise dos aprendizados obtidos comparativamente aos fatores de insucesso visa apurar quais fatores de insucesso estão relacionadas aos aprendizados mais significativos. O quadro a seguir apresenta os fatores de insucesso comparativamente aos aprendizados obtidos.

**QUADRO 29 – APRENDIZADOS RELACIONADOS AOS FATORES DE INSUCESSO**

| APRENDIZADOS \ FATORES DE INSUCESSO | COMPORTEMENTO DO MERCADO | DESCONSIDERAR MUDANÇAS CONJUNTURAIS | TRABALHAR EM EQUIPE | FALTA DE DEDICAÇÃO | OUSADIA  | CONSERVADORISMO | DESORGANIZAÇÃO | FALTA DE COMUNICAÇÃO | NÃO EXPANSÃO DA EMPRESA | FALTA DE CONHECIMENTO | ALTERAÇÕES NO PREÇO DE VENDA | ELEVADA EXPANSÃO DA EMPRESA | NENHUM    | FALTA DE EXPERIÊNCIA | FALTA DE PLANEJAMENTO | DECISÕES INCORRETAS | Total Global |    |
|-------------------------------------|--------------------------|-------------------------------------|---------------------|--------------------|----------|-----------------|----------------|----------------------|-------------------------|-----------------------|------------------------------|-----------------------------|-----------|----------------------|-----------------------|---------------------|--------------|----|
| AVALIAR CUSTOS                      |                          |                                     |                     |                    |          |                 |                |                      |                         |                       |                              |                             |           |                      |                       | 1                   | 1            |    |
| ANALISAR RESULTADOS                 |                          |                                     |                     |                    |          |                 |                |                      |                         |                       |                              |                             |           | 1                    |                       |                     | 1            | 2  |
| DEFINIR PREÇO DE VENDA              |                          |                                     |                     |                    |          |                 |                |                      |                         | 2                     | 1                            | 1                           |           |                      |                       |                     | 4            | 4  |
| NENHUM                              |                          |                                     |                     |                    | 1        |                 |                |                      |                         | 1                     |                              |                             |           |                      | 4                     | 1                   | 1            | 8  |
| VIVÊNCIA DA REALIDADE               |                          |                                     |                     |                    |          |                 |                |                      |                         |                       | 3                            |                             | 1         |                      |                       | 1                   | 3            | 8  |
| TRABALHAR EM EQUIPE                 |                          |                                     | 1                   |                    |          | 1               |                | 1                    | 3                       | 1                     | 1                            | 1                           | 7         | 2                    | 1                     | 4                   | 23           | 23 |
| ELABORAR ANÁLISE DE MERCADO         |                          |                                     |                     | 1                  |          | 1               | 1              | 2                    | 1                       | 2                     | 5                            | 1                           | 2         | 3                    | 5                     | 2                   | 26           | 26 |
| CONHECIMENTO GENERALISTA            |                          |                                     |                     | 3                  | 1        | 1               | 3              | 3                    |                         | 2                     |                              | 3                           | 3         | 1                    | 5                     | 3                   | 28           | 28 |
| PLANEJAR                            | 1                        | 1                                   | 1                   |                    |          | 1               | 4              |                      | 1                       | 2                     | 1                            | 4                           | 1         | 6                    | 5                     | 11                  | 39           | 39 |
| TOMAR DECISÕES                      | 1                        | 1                                   | 1                   |                    | 2        | 5               | 2              | 4                    | 6                       | 4                     | 1                            | 3                           | 8         | 7                    | 15                    | 11                  | 71           | 71 |
| <b>Total Global</b>                 | <b>2</b>                 | <b>2</b>                            | <b>3</b>            | <b>4</b>           | <b>4</b> | <b>9</b>        | <b>10</b>      | <b>10</b>            | <b>11</b>               | <b>12</b>             | <b>13</b>                    | <b>13</b>                   | <b>23</b> | <b>24</b>            | <b>33</b>             | <b>37</b>           | <b>210</b>   |    |

Conforme as informações contidas no QUADRO 29, tem-se:

a) aproximadamente 60% dos participantes que citaram o fator decisões incorretas como fator de insucesso, citaram as atividades de tomar de decisões e planejar como os aprendizados obtidos durante o jogo; b) aproximadamente 55% dos participantes que citaram o fator falta de planejamento como fator de insucesso, citaram as atividades de tomar de decisões e planejar como os aprendizados obtidos durante o jogo; c) que aproximadamente 54% dos participantes que citaram o fator falta de conhecimento como fator de insucesso, citaram as atividades de tomar de decisões e planejar como os aprendizados obtidos durante o jogo. Nesse sentido, é possível afirmar que os aprendizados obtidos também guardam relação direta com

os fatores que os participantes consideram mais importantes para um fraco desempenho organizacional. Isto é positivo na medida em que os aprendizados obtidos guardam relação com acontecimentos que os participantes têm consciência de que devem ser evitados no cotidiano corporativo.

## 5 CONCLUSÕES

Realizada a tabulação, a apresentação e a análise dos dados obtidos junto aos participantes do jogo de empresas GE-1999, cabe salientar os fatos mais relevantes em relação aos aprendizados obtidos evidenciados durante a realização desta pesquisa.

Relativamente ao primeiro objetivo específico proposto, o de apurar as **facilidades** e **dificuldades** vivenciadas pelos participantes durante a aplicação de jogos de empresas, é possível concluir que: a) dentre as facilidades vivenciadas, a atividade de **trabalhar em equipe** contribuiu positivamente para o aprendizado de atividades relacionadas ao processo de gestão empresarial, uma vez que aproximadamente 68% dos participantes que vivenciaram tal facilidade citaram como aprendizado atividades relacionadas diretamente a uma ou mais etapas do processo de gestão empresarial; b) dentre as dificuldades vivenciadas, as atividades de **elaborar planejamento** e **tomar decisões** também contribuíram de forma positiva para o aprendizado de atividades relacionadas ao processo de gestão empresarial, visto que aproximadamente 82% dos participantes que vivenciaram tais dificuldades citaram como aprendizado atividades relacionadas diretamente a uma ou mais etapas do processo de gestão empresarial. Em termos mais específicos, 51,6% dos participantes citaram como aprendizados as atividades de planejar e tomar decisões.

Relativamente ao segundo objetivo específico proposto, o de identificar a avaliação dos participantes relativa aos fatores determinantes para o **sucesso** e **insucesso** da equipe em relação ao alcance das metas estabelecidas em jogos de empresas, é possível concluir que: a) os aprendizados relativos ao processo de gestão empresarial citados pelos participantes estão diretamente relacionados à consciência que os participantes possuem em relação ao que é importante para um melhor desempenho organizacional. Isto é evidenciado pelo fato de que

aproximadamente 73% dos participantes que citaram como aprendizado atividades relacionadas diretamente a uma ou mais etapas do processo de gestão empresarial identificaram as atividades de **planejamento** e de **trabalhar em equipe** como os fatores para o sucesso da equipe; b) os aprendizados relativos ao processo de gestão empresarial citados pelos participantes também estão diretamente relacionados à consciência que os participantes possuem em relação aos fatores prejudiciais a um melhor desempenho organizacional. Isto é evidenciado pelo fato de que aproximadamente 48% dos participantes que citaram como aprendizado atividades relacionadas diretamente a uma ou mais etapas do processo de gestão empresarial identificaram os fatores **falta de planejamento** e **decisões incorretas** como os fatores para o insucesso da equipe.

Relativamente ao terceiro objetivo específico proposto, o de avaliar em que medida os jogos de empresas possibilitam o estabelecimento de **analogias** com a realidade empresarial, é possível concluir que: a) o grau médio de analogia estabelecido pelos participantes, que foi de **7,14**, pode ser considerado muito bom, haja vista que o desenvolvimento de qualquer jogo de empresas possui sérias limitações no que diz respeito a operacionalização de um número muito grande de variáveis; b) que as analogias estabelecidas pelos participantes contribuíram positivamente para o aprendizado do processo de gestão empresarial, na medida em que as analogias mais estabelecidas, concorrência e comportamento do mercado, são relativas a fatos que ocorrem, do ponto de vista sistêmico, no ambiente externo, facilitando, por sua vez, o aprendizado individual, que, conforme KIM (1996), tem início através da assimilação e da percepção de novas informações que ocorrem no meio ambiente; c) que o grau médio de analogia estabelecido pelos participantes facilitou o aprendizado, uma vez que, conforme BOOG (1994), os jogos de empresas devem proporcionar uma situação vivencial estruturada num mecanismo de decisão-resultado que define conseqüências que, processadas por

analogia, podem facilitar a percepção e internalização de aprendizados marcantes e significativos. Além disso, os jogos de empresas devem enfatizar, conforme ROCHA (1997), o “aprender na realidade imitada”. Quanto maior a percepção sobre esta realidade imitada, melhor para o aprendiz.

Relativamente ao quarto objetivo específico proposto, o de identificar quais os aprendizados obtidos, relativos às etapas do processo de gestão empresarial, decorrentes da participação em jogos de empresas, é possível concluir que os aprendizados obtidos estão em grande parte relacionados ao processo de gestão empresarial. O aprendizado mais citado, **tomar decisões**, que representa 33,8% dos aprendizados citados, está diretamente relacionado ao processo de gestão empresarial, na medida em que: a) formular decisões é, conforme FAYOL (1970), um dos dezesseis deveres dos gerentes; b) tomar decisões é, conforme BARNARD (1971), uma das cinco funções do executivo; c) para SIMON (1960), administrar é sinônimo de tomar decisões e que, essencialmente, toda ação gerencial tem natureza decisória; d) para GOLDSCHMIDT (1977), o importante não é a aplicação de um jogo de empresas, mas o aprendizado da técnica de planejamento e de tomada de decisões. O segundo aprendizado mais citado, **planejar**, que representa 18,6% dos aprendizados citados, está relacionado ao processo de gestão empresarial, na medida em que: a) a atividade de planejar nada mais é do que a segunda fase do processo de tomar decisões proposto por SIMON (1960), que é a atividade de concepção ou de criação de alternativas para a solução de problemas ou situações; b) a atividade de planejar constitui-se na primeira etapa do processo de gestão empresarial, interagindo, conforme STONER (1995), concomitantemente com as demais etapas do processo. As atividades de tomada de decisão e de planejamento foram citadas como aprendizados por 110 participantes, ou seja, representaram aproximadamente 53% das respostas obtidas. Com relação a esses dois aprendizados cabe inferir que as outras duas etapas do processo de gestão

empresarial, liderar e controlar, também estão incluídas nestas respostas, uma vez que dentre as atividades desempenhadas na etapa liderança, existe a atividade de executar ou implementar as alternativas anteriormente planejadas e que a atividade de controle é complementar a atividade de tomada de decisão, pois para avaliar se as decisões tomadas foram efetivas é necessário haver algum procedimento de controle posterior a tomada de decisão. O terceiro aprendizado mais citado, **conhecimento generalista**, que representa 13,3% dos aprendizados citados, possui características de aprendizado relacionado a abordagem sistêmica das organizações, além de estar diretamente ligado as idéias de FAYOL (1970), que se interessava pela organização como um todo, ao contrário de Taylor, que se preocupava basicamente com funções organizacionais. O quarto aprendizado mais citado, **elaborar análise de mercado**, que representa 12,4% dos aprendizados citados, está diretamente relacionado a atividade de planejamento, uma vez que se trata de uma das atividades necessárias ao desenvolvimento de um bom planejamento. O quinto aprendizado mais citado, **trabalhar em equipe**, que representa 11,0% dos aprendizados citados, está relacionado ao processo de gestão empresarial, na medida em que: a) guarda relação direta, conforme PERROW (1972), com o problema dos indivíduos e das organizações, que é a questão do relacionamento pessoal; b) dentro do modelo de aprendizagem organizacional apresentado por KIM (1996), a etapa “ação da organização” está diretamente relacionado a soma das ações individuais, que será mais eficiente caso seja fruto de um trabalho em equipe; c) potencializa o desempenho das pessoas, pois, conforme as idéias de Mary Parker Follet, expostas por ROBBINS & COULTER (1998), “o potencial individual se mantinha apenas potencial até ser liberado através da associação em grupo”.

Além dos comentários apresentados anteriormente, cabe comentar que as facilidades, dificuldades, fatores de sucesso e insucesso mais significativos para os

participantes contribuíram positivamente para o aprendizado, uma vez que a maior parte das respostas citadas evidenciam que a aplicação do jogo de empresas GE-1999 possibilitou aos seus participantes vivenciarem, conforme GRAMIGNA (1993) todas as etapas do processo de aprendizagem vivencial.

Relativamente ao objetivo geral proposto, é possível afirmar que os jogos de empresas, caso sejam desenvolvidos e operacionalizados de forma similar ao jogo de empresas GE-1999 e possibilitem aos participantes vivenciarem todas as etapas do processo de aprendizagem vivencial, caracterizam-se como uma metodologia adequada para o aprendizado do processo de gestão empresarial, haja vista que dentre os 210 aprendizados citados pelos participantes, 164, ou seja 78,1%, estão relacionados diretamente à atividades inerentes ao processo de gestão empresarial e que dentre estas 164 respostas houve um índice de 90,2% em relação ao atendimento das expectativas dos participantes.

Como última consideração, é importante salientar que processo de aprendizado não termina na memorização de algum conteúdo. É necessário que haja uma ação baseada na internalização de novos conhecimentos. A tomada de decisão é esta ação, que se constitui no aprendizado mais citado pelos participantes, o que lhes agregou conhecimentos relativos ao processo de tomada de decisão e à importância de analisar previamente as conseqüências futuras de suas ações presentes.

## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARNARD, Chester I. **As funções do executivo**. São Paulo: Atlas, 1971.
- BARTH, Peter & MARTINS, Roberto. **Aprendizagem vivencial em treinamento e educação**. Petrópolis: Intercultural, 1996.
- BIGGE, Morris L. **Teorias da aprendizagem para professores**. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1977.
- BOOG, Gustavo G (Coord.). **Manual de treinamento e desenvolvimento**. In: ABTD - Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento. São Paulo: Makron Books, 1994.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração** – edição compacta. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- ELGOOD, C. **Manual de jogos de treinamento**. São Paulo: Siamar, 1987.
- FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral**. São Paulo: Atlas, 1970.
- FREZATTI, Fábio. **Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial**. São Paulo: Atlas, 1999.
- GOLDSCHMIDT, Paulo C. **Simulação e jogos de empresas**. Revista de Administração, v.17, n.3, p.43-46, maio/junho 1977.
- GRAMIGNA, Maria Rita Miranda. **Jogos de empresa**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- KIM, Daniel H. Administrando os ciclos de aprendizado organizacional. In: WARDMAN, Kellie T. **Criando organizações que aprendem**. São Paulo: Futura, 1996. p. 65-77.
- KIRBY, Andy. **150 Jogos de treinamento**. Tradução e Adaptação José Henrique Lamensdorf. São Paulo: T&D Editora, 1995.
- KOPITTKKE, Bruno H. **Jogos de empresa: novos desenvolvimentos**. Florianópolis: EPS-UFSC, 1992.
- MARTINELLI, Dante Pinheiro. **A utilização de jogos de empresas no ensino da administração**. São Paulo, 1987. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia e Administração - USP.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração – da escola científica à competitividade na economia globalizada**. São Paulo: Atlas, 2000.

MENDES, Maria de Lourdes de Melo Salmito. **O modelo GS-Rh: uma integração de jogos de empresas para treinamento e desenvolvimento gerencial.** Florianópolis, 1997. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade.** Petrópolis: Vozes, 1994.

NIVEIROS, Sofia Inês; LOPES, Maurício Capobianco; KOPITTKE, Bruno Hartmut. **Avaliação comportamental dos participantes dos jogos de empresas em relação aos seus grupos de trabalhos.** Revista de Negócios, v.4, n.1, p.31-37, 1999.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas.** São Paulo: Atlas, 1992.

\_\_\_\_\_. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial.** São Paulo: Atlas, 1998.

PERROW, Charles. **Análise organizacional: um enfoque sociológico.** São Paulo: Atlas, 1972.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **A nova ciência das organizações: uma reconceitualização da riqueza das nações.** Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1989.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** São Paulo: Atlas, 1985.

ROBBINS, Stephen & COULTER, Mary. **Administração.** Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1998.

ROCHA, Luiz Augusto de Giordano. **Jogos de empresa: desenvolvimento de um modelo para aplicação no ensino de custos industriais.** Florianópolis, 1997. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina.

SAUAIA, Antonio C. A. **Jogos de empresas: aprendizagem com satisfação.** Revista de Administração, v.32, n.3, p.13-27, julho/setembro 1997.

SIMON, Herbert A. **A capacidade de decisão e de liderança.** São Paulo: Fundo de Cultura, 1960.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração.** Trad. de Alves Calado. 5ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1995.

WELSCH, Glenn Albert. **Orçamento empresarial.** Tradução e Adaptação à Terminologia Contábil brasileira de Antonio Zoratto Sanvicente. 4ed. São Paulo: Atlas, 1992.

WILHELM, Pedro P. H. ***Uma nova perspectiva de aproveitamento e uso dos jogos de empresas.*** Florianópolis, 1997. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina.

## ANEXO I – MANUAL DO JOGO DE EMPRESAS GE-1999

# JOGO DE EMPRESAS GE-1999

### 01. INTRODUÇÃO

O presente Jogo de Empresas constitui-se em uma simulação das atividades de gerenciamento de uma empresa virtual, durante a qual os participantes, divididos em Equipes, deverão tomar decisões com relação a preços, prazos de pagamento, investimentos em propaganda, número de franqueados, escolha de fornecedores, desconto de duplicatas, processo produtivo etc.

Cabe ressaltar, contudo, que este Jogo de Empresas possui algumas simplificações da realidade, instituídas com o objetivo de tornar possível a sua operacionalização.

### 02. O OBJETIVO DO JOGO DE EMPRESAS

O Jogo de Empresas foi elaborado com o objetivo de possibilitar aos participantes a oportunidade de avaliar e vivenciar os seguintes pontos: a) como o Processo de Planejamento e Controle é vital para a administração de qualquer Organização; b) a complexidade existente no inter-relacionamento de decisões gerenciais relativas à operacionalização de diversas áreas funcionais; c) as dificuldades existentes em situações de tomadas de decisão colegiadas.

O Jogo de Empresas abrangerá um período de 1 ano, dividido em 12 rodadas, sendo que cada uma corresponderá a um mês e o seu início se dará no mês de julho de 19x2.

### 03. A CONJUNTURA DO JOGO DE EMPRESAS

O Jogo de Empresas se dará no País Rosa, que é composto por três estados distintos: o estado Verde, o estado Amarelo e o estado Azul. A economia do País Rosa passa por problemas semelhantes aos acontecidos com os países emergentes há dois anos atrás. Especialistas afirmam que dificilmente o atual governo conseguirá manter a atual política econômica. Maiores detalhes podem ser obtidos consultando o arquivo ([Jogo de Empresas 1999 – Conjuntura FIN B.xls](#))

### 04. A EMPRESA BUDGET & PROFIT E SUA HISTÓRIA

A Empresa Budget & Profit é uma empresa familiar, localizada no estado Verde, produtora de deo-colônias, que iniciou suas atividades em janeiro de 19x1. Inicialmente o proprietário, Sr. Richard Davies, deslocou 5 gerentes de outra empresa de sua propriedade para administrarem a Budget & Profit. Os resultados obtidos nestes 18 meses não foram considerados ruins pelo Sr. Davies, mas ele acha necessário profissionalizar ainda mais a administração da empresa. Desta forma, a partir de julho de 19x2 a empresa passará a ser administrada por uma Equipe de 4 gerentes, contratados com a missão de dar início ao processo de expansão da empresa. O Sr. Davies se afastará completamente do processo decisório / administrativo.

A Budget & Profit utiliza o sistema de franquias para a comercialização de seus produtos e atualmente possui 122 franqueados no estado Verde.

## 05. O MERCADO DE DEO-COLÔNIAS

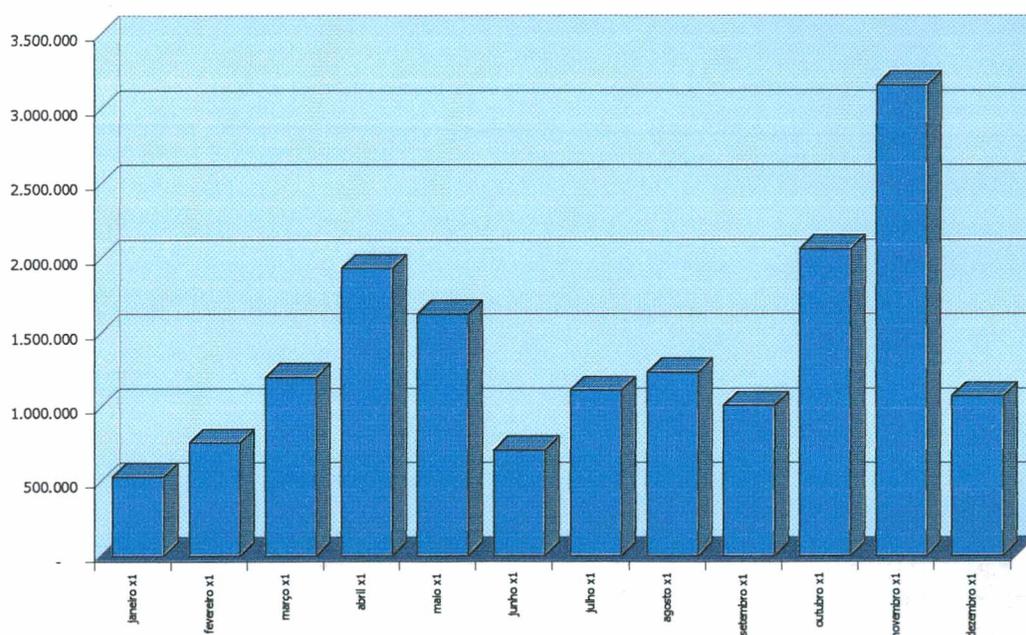
**NÚMERO DE PARTICIPANTES:** O País Rosa possui 5 empresas produtoras de deo-colônias, sendo que todas tiveram desempenho semelhante até junho de 19x2, conforme histórico das empresas.

**PERFIL DOS CONSUMIDORES:** As deo-colônias produzidas pelas 5 empresas do setor são consumidas pelas classes B, C e por uma parcela das classes A e D. Parte da classe A consome produtos importados, enquanto que parte da classe D consome produtos mais baratos que os produzidos pela Budget & Profit. Informações quanto a população podem ser obtidas no Perfil Sócio Econômico do País Rosa.

**SAZONALIDADE:** A aquisição de deo-colônias por parte dos consumidores possui períodos bastante distintos, sendo que pode-se salientar 5 datas, em ordem de importância, consideradas especiais pelos franqueados: o Natal ( dezembro ), o dia das Mães ( maio ), o dia dos Namorados ( junho ), o dia das Secretárias ( setembro ) e o dia dos Pais ( agosto ).

Um estudo recentemente publicado por uma empresa de pesquisas demonstra o comportamento sazonal da demanda, conforme o gráfico abaixo.

### DEMANDA<sup>15</sup> DE DEO-COLÔNIAS NO ESTADO VERDE EM 19X1 em unidades



FONTE: INSTITUTO CONSUMO

<sup>15</sup> Refere-se ao faturamento do produto para os franqueados, o que geralmente acontece com um mês de antecedência em relação as chamadas datas especiais.

## 06. A EMPRESA BUDGET & PROFIT E SUAS DIVISÕES FUNCIONAIS

### A - ÁREA FINANCEIRA

A Área Financeira da empresa Budget & Profit tem como responsabilidade as seguintes atividades: a elaboração de relatórios gerenciais que auxiliem as demais divisões em seu processo de tomada de decisão e a administração do Fluxo de Caixa, sendo que para tanto deverá definir os prazos a serem concedidos aos franqueados, os montantes a serem captados junto às instituições financeiras e o percentual de duplicatas a serem descontadas.

No que diz respeito às linhas de crédito disponíveis, tem-se:

**F1 - Empréstimos de Longo Prazo para Imobilização:** Esta linha de crédito está disponível durante o ano todo. A taxa de juros utilizada pelas instituições financeiras é a TJLP, que atualmente é de **1,0%** a.m. O prazo é de 24 meses, havendo um ano de carência. O limite para este tipo de empréstimo é de 60% do Patrimônio Líquido médio dos últimos 12 meses.

**F2 - Empréstimo para Capital de Giro:** Esta linha de crédito está disponível durante o ano todo. Os juros e o principal devem ser pagos no mês seguinte, independente da existência de recursos. Para julho de 19x2 a taxa mensal será de **3,5%**.

**F3 - Desconto de Duplicatas:** Esta linha de crédito também está disponível durante o ano todo. Cabe salientar que existem boatos no mercado de que o Banco Central estaria estudando limitações neste instrumento. A taxa mensal é de **3,0%**.

**F4 - Cheque Especial Empresarial:** Caso a empresa não consiga cumprir com seus compromissos em algum mês, as instituições financeiras efetuarão adiantamentos à empresa. A taxa mensal de juros desta linha é de **10%**. Os juros são debitados automaticamente no momento da liberação (juros antecipados) e o principal deve ser amortizado no mês seguinte, independente da existência de recursos. Não há limite para este tipo de crédito.

#### F5 - ASPECTOS TRIBUTÁRIOS:

- ISFB = 7,5%
- ICMS = 17%
- IR = 15%
- Prejuízos poderão ser compensados integralmente, mas somente dentro do exercício fiscal;

### B - ÁREA DE PRODUÇÃO

A Área de Produção é responsável pelas tarefas de estocagem de matérias-primas e produtos acabados, pela compra de matérias-primas, pelo gerenciamento da capacidade produtiva e pelo controle de qualidade dos produtos.

**P1- MATÉRIAS-PRIMAS:** Durante o processo de produção são utilizadas duas matérias primas distintas: a matéria-prima 1, utilizada para a elaboração da fragrância, e a matéria-prima 2, composta por um conjunto de produtos químicos. O grau de utilização das matérias-primas para a produção de um frasco de deo-colônia é o seguinte:

- **1,4** unidades da matéria-prima 1
- **0,9** unidades da matéria-prima 2.

**P2 - FORNECEDORES:** O fornecimento das matérias-primas se dá através de dois fornecedores: o Fornecedor TODAY & CIA e o fornecedor TOMORROW LTDA. Os dois fornecedores comercializam as

duas matérias-primas. A diferença entre os fornecedores se dá a nível de prazo de entrega, prazo de pagamento e preços, conforme tabela abaixo:

| FORNECEDOR | PRAZO DE ENTREGA | PREÇO MP1 | PREÇO MP2 | PAGAMENTO          |
|------------|------------------|-----------|-----------|--------------------|
| TOMORROW   | no mês seguinte  | 1,80      | 3,30      | 30 e 60 da entrega |
| TODAY      | durante o mês    | 2,20      | 4,00      | A VISTA            |

Em junho de 19x2 a Empresa solicitou ao Fornecedor Tomorrow 406.000 unidades da matéria-prima 1 e 261.000 unidades da matéria-prima 2, as quais serão entregues no início de julho de 19x2.

**P3 - CAPACIDADE PRODUTIVA:** A capacidade produtiva da empresa Budget & Profit é proporcional ao número de Unidades de Produção existentes, sendo que atualmente a empresa possui 4 Unidades. Com relação às Unidades de Produção, as informações são as seguintes:

- ◆ A capacidade nominal de uma Unidade de Produção é de 75.000 unidades / mês;
- ◆ Uma Unidade de Produção ocupa 100 m<sup>2</sup>, sendo que a ampliação demora um mês;
- ◆ Para operacionalizar uma Unidade de Produção são necessárias 20 pessoas, independentemente do nível de produção, além de um supervisor;
- ◆ Depreciação de uma Unidade de Produção: 10 anos;
- ◆ Depreciação das instalações: 25 anos;
- ◆ Em caso de aquisição de Unidades de produção, a instalação demora um mês;
- ◆ O preço de uma Unidade de Produção é de R\$ 625.000,00;

**P4 - CUSTOS VARIÁVEIS:** Em termos de custos variáveis, tem-se:

- ◆ **Caixas de papelão:** para armazenamento no estoque e para transporte das deo-colônias até os franqueados são utilizadas caixas de papelão, sendo que cada caixa comporta 50 unidades do produto. O preço de cada caixa é de R\$ 0,23 e não há reaproveitamento ( ICMS de 17% );
- ◆ **Frasco:** o frasco das deo-colônias são a sua identidade e em função disso costumam ser exclusivos. O preço de cada frasco é de R\$ 1,29 ( ICMS de 17%);
- ◆ **Embalagem:** as embalagem das deo-colônias, da mesma forma que os frascos, possuem Design exclusivo. O preço de cada embalagem é de R\$ 0,51 ( ICMS de 17% )
- ◆ **Energia Elétrica:** Cada Unidade de Produção, operando a 100% da capacidade produtiva, consome o equivalente a 1.800 horas máquina de energia elétrica. O consumo de energia elétrica por hora-máquina é de 0,95 KW e o preço do KW é de R\$ 0,22 ( ICMS de 25%).

## C - ÁREA DE MARKETING E PROPAGANDA

**M1 - O PRODUTO:** A deo-colônia "Sweet Smell" produzida pela empresa Budget & Profit é um produto destinado tanto ao público feminino quanto masculino, sendo que a sua aceitação é praticamente uniforme em todas as faixas etárias.

**M2 - O PREÇO DE VENDA AOS FRANQUEADOS:** O preço de venda da deo-colônia aos franqueados deve ser único dentro de um mesmo estado. Por força de contrato entre a empresa e os franqueados a taxa de mark-up a ser praticada pelos franqueados é única. Desta forma, a correta definição do preço de venda da deo-colônia aos franqueados é uma variável importante em termos de incentivo às vendas. Os antigos gerentes não utilizavam nenhum critério para a definição do preço de venda.

**M3 - OS INVESTIMENTOS EM PROPAGANDA:** No setor de deo-colônias, os investimentos em Propaganda constitui-se em uma grande variável de diferenciação de produtos. Cabe salientar que a definição do montante desses investimentos é uma tarefa complexa, uma vez que deve-se considerar a alta sazonalidade existente neste mercado. A empresa utiliza três veículos diferentes para a divulgação de seus produtos: Televisão, outdoors e revistas.

De acordo com o contrato estabelecido entre a Empresa Budget & Profit e seus franqueados, a Budget & Profit deve divulgar aos franqueados, com um mês de antecedência, o volume de recursos a serem investidos em Marketing e Propaganda. Para julho de 19x2 a Empresa irá investir cerca de R\$ 241.500,00

**M4 - O PROCESSO DE DISTRIBUIÇÃO:** A distribuição das deo-colônias aos franqueados é terceirizada, sendo que a despesa com transporte é de R\$ 6,90 por caixa com 50 unidades.

## D - ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

**R1 - COLABORADORES:** A Área de Recursos Humanos é responsável pela contratação e dispensa de pessoal. A Empresa possui quatro grupos de colaboradores: colaboradores da área de produção/estocagem, colaboradores de supervisão, colaboradores administrativos e gerentes. A seguir tem-se algumas informações sobre cada grupo:

|   | Produção<br>estoque | Supervisores | Administrativos | Gerentes |
|---|---------------------|--------------|-----------------|----------|
| quadro atual                                  | 87                  | 4            | 8               | 4        |
| salário mensal                                | 730,00              | 1.360,00     | 900,00          | 6.000,00 |
| contratados em jan/x1                         | 80                  | 4            | 8               | 4        |
| colaboradores que gozaram férias até jun/19x2 | 42                  | 0            | 0               | 0        |

**R2 - ENCARGOS SOCIAIS E LEGISLAÇÃO TRABALHISTA:** Com relação aos encargos sobre a folha de pagamento e a Legislação Trabalhista, comum as quatro regiões, tem-se:

- ♦ provisão para 13º = 8,33% ( 1/ 12 do salário )
- ♦ provisão para férias = 11,11% ( 1/ 12 / 3 X 4 do salário )
- ♦ Encargos sociais do empregador = 40%
- ♦ Encargo social do empregado = 10%
- ♦ Regime de 40 horas semanais;
- ♦ É vedada a prática de horas extras, bem como de turnos adicionais de trabalho;
- ♦ décimo terceiro salário deve ser pago em duas parcelas: novembro e dezembro;
- ♦ Os colaboradores têm direito à férias após 12 meses de trabalho, devendo ser concedidas em até 12 meses após o período aquisitivo. As férias são acrescidas de 1/3 do salário;
- ♦ No caso de dispensas, o funcionário terá direito ao décimo terceiro salário e férias proporcionais ao número de meses trabalhados;

## E - ÁREA COMERCIAL

A Área Comercial é responsável pela relacionamento Empresa - Franqueados. A empresa possui atualmente 122 franqueados no estado Verde. A sua principal responsabilidade é receber a solicitação de produtos pelos franqueados, que é realizada no primeiro dia útil de cada mês, e encaminha-la às outras Divisões.

O faturamento dos produtos se dá no último dia útil do mês.

**C1 - PRAZOS DE RECEBIMENTO:** A política de crédito adotada pela Budget & Profit é a de conceder prazos aos franqueados para que eles possam repassá-los ao consumidor final. A Empresa,

desde o início de suas atividades, efetua suas vendas em 4 parcelas iguais ( 1 + 3 ). A partir de julho de 19x2, a nova equipe de Gerentes poderá modificar esta política, porém o prazo máximo não poderá exceder 120 dias.

## **07. REQUISITOS A SEREM CUMPRIDOS DURANTE O JOGO:**

Para que seja possível um melhor aproveitamento didático da simulação a ser efetuada, as seguintes etapas deverão ser cumpridas:

### **ETAPA 1 - AMBIENTAÇÃO:**

Cada equipe será composta por 4 alunos(as), que assumirão a Direção da Empresa. Para efeitos de melhor controle, um dos integrantes da Equipe deverá ser eleito "Coordenador"

Após a divulgação das Equipes, seus integrantes deverão efetuar um profundo estudo de todas as informações relativas a Empresa Budget & Profit, objetivando a preparação para o Jogo.

### **ETAPA 2 - DIAGNÓSTICO E PLANEJAMENTO:**

Nesta etapa as Equipes irão elaborar um diagnóstico sobre a atual situação da empresa, do mercado e da economia. Após a realização do diagnóstico as Equipes deverão efetuar o planejamento das operações da empresa para o próximo ano através do uso do Software de Gestão.

### **ETAPA 3 - DESENVOLVIMENTO DO JOGO:**

Nesta etapa as Empresas participarão do Jogo conforme o "Plano de Aulas".

### **ETAPA 4 - DISCUSSÃO DO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO**

Nesta etapa iremos discutir como ocorreu o processo de tomada de decisões durante o Jogo, procurando trocar experiências com as demais equipes com relação as dificuldades encontradas.

## **08. CRITÉRIO DE CLASSIFICAÇÃO E AVALIAÇÃO**

O critério para definição da Equipe vencedora será o **MAIOR LUCRO LÍQUIDO**.

Para efeitos de avaliação ter-se-á:

- 7,0 pontos – Atividades complementares sobre o Processo de Planejamento e Controle
- 3,0 pontos - Classificação da Equipe (nota proporcional ao 1º colocado)

## 09. PERFIL SÓCIO-ECONÔMICO DO PAÍS ROSA

| ESTADOS   | VERDE                    | AMARELO                  | AZUL                   |
|---|--------------------------|--------------------------|------------------------|
| 1. PIB per capita anual<br>PIB em R\$ mil       | 14.620,00<br>300.028.073 | 11.970,00<br>196.931.876 | 8.640,00<br>93.762.533 |
| 2. Taxa média de crescimento do PIB             | 2,7%                     | 2,9%                     | 3,1%                   |
| 3. Composição percentual do PIB                 |                          |                          |                        |
| . agricultura                                   | 3,0%                     | 8,0%                     | 7,0%                   |
| . indústria                                     | 35,0%                    | 33,0%                    | 32,0%                  |
| . serviços                                      | 62,0%                    | 59,0%                    | 61,0%                  |
| 4. Taxa média de crescimento setorial           |                          |                          |                        |
| . agricultura                                   | 2,5%                     | 2,9%                     | 2,7%                   |
| . indústria                                     | 2,9%                     | 2,6%                     | 2,9%                   |
| . serviços                                      | 3,2%                     | 3,4%                     | 4,1%                   |
| 5. Distribuição da demanda agregada ( % do PIB) |                          |                          |                        |
| . consumo do Governo ( G )                      | 18,0%                    | 16,5%                    | 17,2%                  |
| . consumo privado ( C )                         | 62,0%                    | 61,5%                    | 61,0%                  |
| . investimento interno bruto ( I )              | 20,0%                    | 22,0%                    | 21,8%                  |
| 6. Crescimento médio da demanda agregada        |                          |                          |                        |
| . consumo do Governo ( G )                      | 4,5%                     | 3,2%                     | 2,3%                   |
| . consumo privado ( C )                         | 3,5%                     | 2,9%                     | 2,5%                   |
| . investimento interno bruto ( I )              | 5,6%                     | 3,1%                     | 4,0%                   |
| 7. Estrutura do consumo doméstico               |                          |                          |                        |
| . alimentação                                   | 12,9%                    | 21,6%                    | 29,2%                  |
| . higiene pessoal                               | 7,2%                     | 6,8%                     | 6,3%                   |
| . vestuário e calçados                          | 7,8%                     | 8,2%                     | 11,2%                  |
| . aluguéis                                      | 12,4%                    | 12,1%                    | 11,9%                  |
| . energia / combustível                         | 4,1%                     | 3,5%                     | 2,8%                   |
| . assistência médica                            | 11,2%                    | 9,7%                     | 6,3%                   |
| . educação                                      | 10,7%                    | 7,1%                     | 5,2%                   |
| . transportes / comunicações                    | 13,5%                    | 12,0%                    | 10,5%                  |
| . lazer   | 8,0%                     | 5,0%                     | 3,2%                   |
| . outros  | 12,2%                    | 14,0%                    | 13,4%                  |

| ESTADOS   | VERDE      | AMARELO    | AZUL       |
|---|------------|------------|------------|
| 8. População ( janeiro de 19x1)                   | 20.521.756 | 16.452.120 | 10.852.145 |
| 9. População por faixa etária                     |            |            |            |
| . entre 0 e 10 anos                               | 22,9%      | 25,8%      | 30,1%      |
| . entre 10 e 20 anos                              | 21,1%      | 22,2%      | 24,4%      |
| . entre 20 e 40 anos                              | 19,9%      | 18,6%      | 19,2%      |
| . entre 40 e 60 anos                              | 19,1%      | 18,1%      | 17,8%      |
| . acima de 60 anos                                | 17,0%      | 15,3%      | 8,5%       |
| 10. Taxa anual de crescimento populacional        | 1,2%       | 1,7%       | 2,9%       |
| 11. População urbana                              | 95,2%      | 93,2%      | 86,2%      |
| 12. Taxa média de crescimento da população urbana | 1,8%       | 2,1%       | 2,8%       |
| 13. Percentual de população economicamente ativa  | 42,7%      | 41,1%      | 42,3%      |
| 14. Taxa média de desemprego                      | 3,2%       | 4,1%       | 6,3%       |
| 15. Crescimento médio da força de trabalho        | 0,5%       | 1,2%       | 1,9%       |
| 16. Distribuição da força de trabalho             |            |            |            |
| . na agricultura                                  | 5,0%       | 9,0%       | 8,0%       |
| . na indústria                                    | 32,0%      | 30,7%      | 31,0%      |
| . em serviços                                     | 63,0%      | 60,3%      | 61,0%      |
| 17. Distribuição por faixa de renda (PEA)         |            |            |            |
| .classe E - entre 0 e 240                         | 9,2%       | 11,2%      | 13,2%      |
| .classe D - entre 240 e 600                       | 11,3%      | 13,1%      | 15,9%      |
| .classe C - entre 600 e 960                       | 15,8%      | 18,6%      | 25,6%      |
| .classe B - entre 960 e 1800                      | 25,9%      | 29,3%      | 20,6%      |
| .classe A - acima de 1800                         | 37,8%      | 27,8%      | 24,7%      |

## FOLHA DE DECISÕES A (1º dia do mês)

|        |         |           |
|--------|---------|-----------|
| EQUIPE | PERÍODO | Número da |
|--------|---------|-----------|

### PREÇO - FRANQUEADOS - PROPAGANDA

|                                   | ESTADO VERDE | ESTADO AMARELO | ESTADO AZUL |
|-----------------------------------|--------------|----------------|-------------|
| PREÇO UNITÁRIO                    |              |                |             |
| NÚMERO DE FRANQUIAS               |              |                |             |
| PROPAGANDA ( PARA O MÊS SEGUINTE) |              |                |             |

### PRAZOS DE RECEBIMENTO (%)

|          |  |  |  |
|----------|--|--|--|
| A VISTA  |  |  |  |
| 30 DIAS  |  |  |  |
| 60 DIAS  |  |  |  |
| 90 DIAS  |  |  |  |
| 120 DIAS |  |  |  |

### IMOBILIZAÇÃO

COMPRA DE UNIDADE(S) DE PRODUÇÃO P/ O PRÓXIMO MÊS →

### INFORMAÇÕES DO MERCADO

|                                  | ESTADO VERDE | ESTADO AMARELO | ESTADO AZUL |
|----------------------------------|--------------|----------------|-------------|
| <b>PEDIDOS DA EMPRESA</b>        |              |                |             |
| DEMANDA TOTAL                    |              |                |             |
| MENOR PEDIDO                     |              |                |             |
| MAIOR PEDIDO                     |              |                |             |
| NÚMERO DE EMPRESAS               |              |                |             |
| PREÇO MÉDIO                      |              |                |             |
| MENOR PREÇO                      |              |                |             |
| MAIOR PREÇO                      |              |                |             |
| MÉDIA DE FRANQUIAS               |              |                |             |
| MENOR QTDDE DE FRANQUIAS         |              |                |             |
| MAIOR QTDDE DE FRANQUIAS         |              |                |             |
| INVESTIMENTO MÉDIO EM PROPAGANDA |              |                |             |
| PRAZO MÉDIO (EM DIAS)            |              |                |             |

## FOLHA DE DECISÕES B *(último dia do mês)*

|        |         |           |
|--------|---------|-----------|
| EQUIPE | PERÍODO | Número da |
|--------|---------|-----------|

|          |                                   |  |
|----------|-----------------------------------|--|
| PRODUÇÃO | UNIDADES PRODUZIDAS NO MÊS (29) → |  |
|----------|-----------------------------------|--|

| ENTREGAS                             |              |                |             |
|--------------------------------------|--------------|----------------|-------------|
|                                      | ESTADO VERDE | ESTADO AMARELO | ESTADO AZUL |
| PEDIDOS DA EMPRESA (FOLHA A)         |              |                |             |
| QUANTIDADE ENTREGUE                  |              |                |             |
| DIFERENÇA (PEDIDOS - QTDDE ENTREGUE) |              |                |             |

| PESSOAL TAB 9 / 9.1 / 10 |                  |                  |           |             |          |
|--------------------------|------------------|------------------|-----------|-------------|----------|
| FUNÇÃO                   | NO INÍCIO DO MÊS | ADMITIDOS NO MÊS | EM FÉRIAS | DISPENSADOS | EFETIVOS |
| PRODUÇÃO                 |                  |                  |           |             |          |
| SUPERVISÃO               |                  |                  |           |             |          |
| ADMINISTRAÇÃO            |                  |                  |           |             |          |

EFETIVOS = NO INÍCIO DO MÊS + ADMITIDOS - EM FÉRIAS - DISPENSADOS

| COMPRAS DE MATÉRIA-PRIMA ** ATENÇÃO ** |                           |                           |
|--|---------------------------|---------------------------|
| FORNECEDOR                             | MATÉRIA-PRIMA 1 - TAB 5.1 | MATÉRIA-PRIMA 2 - TAB 5.2 |
| TOMORROW - entrega no mês seguinte     |                           |                           |
| TODAY - entrega imediata               |                           |                           |

| FLUXO DE CAIXA                  |   |   |   |
|---------------------------------|---|---|---|
| DESCONTO DE DUPLICATAS<br>(594) | EMPRÉSTIMO DE CURTO<br>PRAZO - CAPITAL DE GIRO<br>(519) | EMPRÉSTIMO DE LONGO<br>PRAZO PARA IMOBILIZAÇÃO<br>(518) | CHEQUE ESPECIAL<br>EMPRESARIAL<br>(520) |
| R\$                             | R\$   | R\$   | R\$                                     |

|                               |     |
|-------------------------------|-----|
| DRE - LUCRO ACUMULADO → (758) | R\$ |
|-------------------------------|-----|

## ANEXO II – DESCRIÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DO GE-1999

O presente anexo apresenta a descrição das tabelas componentes do SAPG - GE-1999, Sistema de Apoio ao Processo de Gestão do Jogo de Empresas GE-1999.

TABELA 1 - PREVISÃO DE VENDAS:

| 1 - PREVISÃO DE VENDAS |          | JAN/19X1       | FEV/19X1       | MAR/19X1       |
|------------------------|----------|----------------|----------------|----------------|
| <b>ESTADO VERDE</b>    | <b>Q</b> | <b>106.850</b> | <b>152.800</b> | <b>240.750</b> |
| <b>ESTADO AMARELO</b>  | <b>Q</b> | <b>0</b>       | <b>0</b>       | <b>0</b>       |
| <b>ESTADO AZUL</b>     | <b>Q</b> | <b>0</b>       | <b>0</b>       | <b>0</b>       |
| <b>TOTAL</b>           |          | 106.850        | 152.800        | 240.750        |

Na tabela 1 o usuário encontra os Estados - nas respectivas cores - nos quais poderá lançar as previsões de vendas mês a mês, analisando seus efeitos ao mesmo tempo em que planeja as futuras decisões.

TABELA 2 - PREVISÃO DE FATURAMENTO:

| 2 - PREVISÃO DE FATURAMENTO |            | JAN/19X1     | FEV/19X1     | MAR/19X1     |
|-----------------------------|------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>ESTADO VERDE</b>         | <b>R\$</b> | <b>12,00</b> | <b>12,00</b> | <b>12,00</b> |
| FATURAMENTO                 |            | 1.282.200,00 | 1.833.600,00 | 2.889.000,00 |
| <b>ESTADO AMARELO</b>       | <b>R\$</b> | <b>0,00</b>  | <b>0,00</b>  | <b>0,00</b>  |
| FATURAMENTO                 |            | 0,00         | 0,00         | 0,00         |
| <b>ESTADO AZUL</b>          | <b>R\$</b> | <b>0,00</b>  | <b>0,00</b>  | <b>0,00</b>  |
| FATURAMENTO                 |            | 0,00         | 0,00         | 0,00         |
| FATURAMENTO TOTAL           |            | 1.282.200,00 | 1.833.600,00 | 2.889.000,00 |

Na tabela 2, o usuário depois de ter planejado suas previsões de vendas na tabela 1, planeja os respectivos faturamentos para os três estados, inserindo nas células os valores de cada produto.

TABELA 3 - CONTROLE DE ESTOQUE - PA:

| 3 - CONTROLE DE ESTOQUES - PA  |             | JAN/19X1       | FEV/19X1       | MAR/19X1       |
|--|-------------|----------------|----------------|----------------|
| CAPACIDADE INSTALADA   |             | 300.000        | 300.000        | 300.000        |
| ESTOQUE INICIAL  |             | 0              | 178.150        | 310.350        |
| <b>PRODUÇÃO TOTAL</b>  | <b>HELP</b> | <b>285.000</b> | <b>285.000</b> | <b>285.000</b> |
| SAÍDAS = VENDAS  |             | 106.850        | 152.800        | 240.750        |
| ESTOQUE FINAL  |             | 178.150        | 310.350        | 354.600        |
| <small>se estoque final &lt; 0 = ERRO<br/>se produção &gt; capacidade instalada = ERRO</small> |             |                |                |                |

Pela tabela 3 o usuário pode controlar os estoques de produtos acabados. Além disso, essa tabela permite analisar como está a produção total e, assim, planejar a produção do próximo período caso esteja com alto estoque.

TABELA 4.1 - CONTROLE DE ESTOQUE - MP1:

| 4.1 - CONTROLE DE ESTOQUES - MP1          |           | JAN/19X1 | FEV/19X1 | MAR/19X1 |
|---|-----------|----------|----------|----------|
| RELAÇÃO MATERIA-PRIMA ==> PRODUTO ACABADO | valor ==> | 1,4      | 1,4      | 1,4      |
| ESTOQUE INICIAL                           |           | 0        | 0        | 0        |
| ENTRADAS - FORNECEDOR TOMORROW LTDA.      |           | 0        | 399.000  | 399.000  |
| ENTRADAS - FORNECEDOR TODAY LTDA.         |           | 399.000  | 0        | 0        |
| SAÍDAS                                    |           | 399.000  | 399.000  | 399.000  |
| ESTOQUE FINAL                             |           | 0        | 0        | 0        |
| se estoque final < 0 = ERRO               |           |          |          |          |

A tabela 4.1 permite ao usuário analisar como estão as entradas e saídas de matérias-primas de cada fornecedor nos respectivos períodos que acontece o jogo e daí planejar as compras de maneira a ajustar-se à produção planejada.

TABELA 4.2 - CONTROLE DE ESTOQUES - MP2:

| 4.2 - CONTROLE DE ESTOQUES - MP2          |           | JAN/19X1 | FEV/19X1 | MAR/19X1 |
|---|-----------|----------|----------|----------|
| RELAÇÃO MATERIA-PRIMA ==> PRODUTO ACABADO | valor ==> | 0,9      | 0,9      | 0,9      |
| ESTOQUE INICIAL                           |           | 0        | 0        | 0        |
| ENTRADAS - FORNECEDOR TOMORROW LTDA.      |           | 0        | 256.500  | 256.500  |
| ENTRADAS - FORNECEDOR TODAY LTDA.         |           | 256.500  | 0        | 0        |
| SAÍDAS                                    |           | 256.500  | 256.500  | 256.500  |
| ESTOQUE FINAL                             |           | 0        | 0        | 0        |
| se estoque final < 0 = ERRO               |           |          |          |          |

A tabela 4.2 permite ao usuário analisar como estão as entradas e saídas de matérias-primas de cada fornecedor nos respectivos períodos que acontece o jogo e daí planejar as compras de maneira a ajustar-se à produção planejada.

TABELA 5.1 - COMPRAS DA MP1:

| 5.1 - COMPRAS DA MP1       |            | JAN/19X1       | FEV/19X1       | MAR/19X1       |
|----------------------------|------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>FORNECEDOR TOMORROW</b> | <b>Q</b>   | <b>399.000</b> | <b>399.000</b> | <b>399.000</b> |
| <b>PREÇO UNITÁRIO</b>      | <b>R\$</b> | <b>1,80</b>    | <b>1,80</b>    | <b>1,80</b>    |
| SUBTOTAL                   |            | 718.200,00     | 718.200,00     | 718.200,00     |
| <b>FORNECEDOR TODAY</b>    | <b>Q</b>   | <b>399.000</b> | <b>0</b>       | <b>0</b>       |
| <b>PREÇO UNITÁRIO</b>      | <b>R\$</b> | <b>2,20</b>    | <b>2,20</b>    | <b>2,20</b>    |
| SUBTOTAL                   |            | 877.800,00     | 0,00           | 0,00           |
| TOTAL                      |            | 1.596.000,00   | 718.200,00     | 718.200,00     |

A tabela 5.1 permite ao usuário analisar e planejar os preços e as quantidades de ambos os fornecedores.

TABELA 5.2 - COMPRAS DA MP2:

| 5.2 - COMPRAS DA MP2               |                   | JAN/19X1       | FEV/19X1       | MAR/19X1       |
|------------------------------------|-------------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>FORNECEDOR TOMORROW</b>         | <b>Q</b>          | <b>256.500</b> | <b>256.500</b> | <b>256.500</b> |
| <b>PREÇO UNITÁRIO</b>              | <b>US\$</b>       | <b>3,30</b>    | <b>3,30</b>    | <b>3,30</b>    |
| SUBTOTAL                           |                   | 846.450,00     | 846.450,00     | 846.450,00     |
| <b>FORNECEDOR TODAY</b>            | <b>Q</b>          | <b>256.500</b> | <b>0</b>       | <b>0</b>       |
| <b>PREÇO UNITÁRIO</b>              | <b>US\$</b>       | <b>4,00</b>    | <b>4,00</b>    | <b>4,00</b>    |
| SUBTOTAL                           |                   | 1.026.000,00   | 0,00           | 0,00           |
| TOTAL EM US\$                      |                   | 1.872.450,00   | 846.450,00     | 846.450,00     |
| <b>TAXA DE CÂMBIO</b>              | <b>R\$ / US\$</b> | <b>1,0009</b>  | <b>1,0059</b>  | <b>1,0109</b>  |
| TOTAL EM R\$                       |                   | 1.874.135,21   | 851.447,86     | 855.705,10     |
| TOTAL DOS GASTOS COM MATÉRIA-PRIMA |                   | 3.470.135,21   | 1.569.647,86   | 1.573.905,10   |

A tabela 5.2 permite ao usuário analisar e planejar os preços e as quantidades de ambos os fornecedores. Além de disso, o usuário observa as variações da taxa de câmbio e a influência que esta causa sobre as compras de matérias-primas.

TABELA 6.1 - CONTROLE DE ESTOQUES - MP1

| 6.1 - CONTROLE DE ESTOQUES - MP1 |          | JAN/19X1   | FEV/19X1   | MAR/19X1   |
|----------------------------------|----------|------------|------------|------------|
| CRÉDITO DE ICMS                  | ALÍQUOTA |            |            |            |
| FORNECEDOR TOMORROW LTDA.        | 17,00%   | 0,00       | 122.094,00 | 122.094,00 |
| FORNECEDOR TODAY LTDA.           |          | 149.226,00 | 0,00       | 0,00       |
| TOTAL                            |          | 149.226,00 | 122.094,00 | 122.094,00 |
| ESTOQUE INICIAL                  | QTD      | 0          | 0          | 0          |
|                                  | CUSTO    | 0,00       | 1,83       | 1,49       |
|                                  | TOTAL    | 0,00       | 0,00       | 0,00       |
| ENTRADAS                         | QTD      | 399,000    | 399,000    | 399,000    |
|                                  | CUSTO    | 1,83       | 1,49       | 1,49       |
|                                  | TOTAL    | 728.574,00 | 596.106,00 | 596.106,00 |
| SALDO                            | QTD      | 399,000    | 399,000    | 399,000    |
|                                  | CUSTO    | 1,83       | 1,49       | 1,49       |
|                                  | TOTAL    | 728.574,00 | 596.106,00 | 596.106,00 |
| SAÍDAS                           | QTD      | 399,000    | 399,000    | 399,000    |
|                                  | CUSTO    | 1,83       | 1,49       | 1,49       |
|                                  | TOTAL    | 728.574,00 | 596.106,00 | 596.106,00 |
| ESTOQUE FINAL                    | QTD      | 0          | 0          | 0          |
|                                  | CUSTO    | 1,83       | 1,49       | 1,49       |
|                                  | TOTAL    | 0,00       | 0,00       | 0,00       |

Pela tabela 6.1 o usuário pode analisar como estão os estoques e custos de estocagem da matéria-prima<sup>1</sup>.

TABELA 6.2 - CONTROLE DE ESTOQUES - MP2:

| 6.2 - CONTROLE DE ESTOQUES - MP2 |          | JAN/19X1   | FEV/19X1   | MAR/19X1   |
|----------------------------------|----------|------------|------------|------------|
| CRÉDITO DE ICMS                  | ALÍQUOTA |            |            |            |
| FORNECEDOR TOMORROW LTDA.        | 17,00%   | 0,00       | 144.026,01 | 144.746,14 |
| FORNECEDOR TODAY LTDA.           |          | 174.576,98 | 0,00       | 0,00       |
| TOTAL                            |          | 174.576,98 | 144.026,01 | 144.746,14 |
| ESTOQUE INICIAL                  | QTDADDE  | 0          | 0          | 0          |
|                                  | CUSTO    | 0,00       | 3,32       | 2,74       |
|                                  | TOTAL    | 0,00       | 0,00       | 0,00       |
| ENTRADAS                         | QTDADDE  | 256.500    | 256.500    | 256.500    |
|                                  | CUSTO    | 3,32       | 2,74       | 2,76       |
|                                  | TOTAL    | 852.346,42 | 703.185,80 | 706.701,73 |
| SALDO                            | QTDADDE  | 256.500    | 256.500    | 256.500    |
|                                  | CUSTO    | 3,32       | 2,74       | 2,76       |
|                                  | TOTAL    | 852.346,42 | 703.185,80 | 706.701,73 |
| SAÍDAS                           | QTDADDE  | 256.500    | 256.500    | 256.500    |
|                                  | CUSTO    | 3,32       | 2,74       | 2,76       |
|                                  | TOTAL    | 852.346,42 | 703.185,80 | 706.701,73 |
| ESTOQUE FINAL                    | QTDADDE  | 0          | 0          | 0          |
|                                  | CUSTO    | 3,32       | 2,74       | 2,76       |
|                                  | TOTAL    | 0,00       | 0,00       | 0,00       |

Pela tabela 6.2 o usuário pode analisar como estão os estoques e custos de estocagem da matéria-prima2.

TABELA 7 - INVESTIMENTOS EM IMOBILIZADO:

| 7 - INVESTIMENTOS EM IMOBILIZADO                             | JAN/19X1     | FEV/19X1 | MAR/19X1 |
|--|--------------|----------|----------|
| CAPACIDADE PRODUTIVA   | 300.000      | 300.000  | 300.000  |
| PRODUÇÃO PREVISTA  | 285.000      | 285.000  | 285.000  |
| capacidade de cada Unidade de produção                       | 75.000       | 75.000   | 75.000   |
| Unidades de produção necessárias                             | 4            | 4        | 4        |
| <i>se produção prevista &gt; capacidade produtiva = ERRO</i> |              |          |          |
| <b>UNIDADE DE PRODUÇÃO - UP - entrada em operação</b>        | <b>4</b>     | <b>0</b> | <b>0</b> |
| <b>UP'S EM ATIVIDADE</b>                                     | <b>4</b>     | <b>4</b> | <b>4</b> |
| valor de cada UP   | 625.000,00   |          |          |
| valor do investimento  | 2.500.000,00 | 0,00     | 0,00     |
| ÁREA PRODUTIVA - em m2                                       |              |          |          |
| área atual   | 0            | 400      | 400      |
| ampliação - ( 100 m2 para cada UP )                          | 400          | 0        | 0        |
| área final   | 400          | 400      | 400      |
| valor do m2  | 225,00       |          |          |
| valor do investimento  | 90.000,00    | 0,00     | 0,00     |
| ESTOQUE - 250 m2   |              |          |          |
| valor do investimento  | 56.250,00    | 0,00     | 0,00     |
| ESCRITÓRIO - 90 m2   |              |          |          |
| valor do investimento  | 20.250,00    | 0,00     | 0,00     |
| TERRENO - 1000 m2  |              |          |          |
| valor do investimento  | 170.000,00   | 0,00     | 0,00     |
| TOTAL DOS INVESTIMENTOS                                      | 2.836.500,00 | 0,00     | 0,00     |

Pela tabela 7 o usuário do jogo toma decisões quanto à compra ou não de imobilizados - unidades de produção - e ainda analisa como está a capacidade produtiva e a produção prevista ao comprar as unidades de produção.

TABELA 8 - DEPRECIÇÃO:

| 8 - DEPRECIÇÃO                 |  | JAN/19X1     | FEV/19X1     | MAR/19X1     |
|--------------------------------|--|--------------|--------------|--------------|
| UNIDADES DE PRODUÇÃO           |  | 2.500.000,00 | 2.500.000,00 | 2.500.000,00 |
| saldo inicial                  |  | 0,00         | 20.833,33    | 41.666,67    |
| depreciação do mês - 120 meses |  | 20.833,33    | 20.833,33    | 20.833,33    |
| saldo final                    |  | 20.833,33    | 41.666,67    | 62.500,00    |
| AREA PRODUTIVA                 |  | 90.000,00    | 90.000,00    | 90.000,00    |
| saldo inicial                  |  | 0,00         | 300,00       | 600,00       |
| depreciação do mês - 300 meses |  | 300,00       | 300,00       | 300,00       |
| saldo final                    |  | 300,00       | 600,00       | 900,00       |
| ESTOQUE                        |  | 56.250,00    | 56.250,00    | 56.250,00    |
| saldo inicial                  |  | 0,00         | 187,50       | 375,00       |
| depreciação do mês - 300 meses |  | 187,50       | 187,50       | 187,50       |
| saldo final                    |  | 187,50       | 375,00       | 562,50       |
| ESCRITÓRIO                     |  | 20.250,00    | 20.250,00    | 20.250,00    |
| saldo inicial                  |  | 0,00         | 67,50        | 135,00       |
| depreciação do mês - 300 meses |  | 67,50        | 67,50        | 67,50        |
| saldo final                    |  | 67,50        | 135,00       | 202,50       |
| depreciação - custo            |  | 21.320,83    | 21.320,83    | 21.320,83    |
| depreciação - despesa          |  | 67,50        | 67,50        | 67,50        |

Esta tabela mostra ao usuário a depreciação das unidades de produção, da área produtiva, dos estoques e do escritório.

TABELA 9 - MÃO-DE-OBRA DIRETA:

| 9 - MÃO-DE-OBRA DIRETA             |                  | JAN/19X1        | FEV/19X1  | MAR/19X1  |        |
|------------------------------------|------------------|-----------------|-----------|-----------|--------|
| PRODUÇÃO DO PERÍODO                |                  | 285000          | 285000    | 285000    |        |
| UP'S NECESSÁRIAS                   |                  | 4               | 4         | 4         |        |
| FUNCIONÁRIOS NECESSÁRIOS           |                  | 80              | 80        | 80        |        |
| FUNCIONÁRIOS DA PRODUÇÃO / ESTOQUE |                  | 20 para cada UP |           |           |        |
| NO INÍCIO DO MÊS                   |                  | 0               | 80        | 80        |        |
| <b>ADMITIDOS NO MÊS</b>            | funcionários ==> | 80              | 0         | 0         |        |
| <b>EM FÉRIAS NO MÊS</b>            | funcionários ==> | 0               | 0         | 0         |        |
| <b>DISPENSADOS NO MÊS</b>          | funcionários ==> | 0               | 0         | 0         |        |
| EFETIVO                            |                  | 80              | 80        | 80        |        |
| SE EFETIVO < NECESSÁRIO = ERRO     |                  |                 |           |           |        |
| REMUNERAÇÃO BÁSICA MENSAL          |                  | valor ==>       | 730,00    | 730,00    | 730,00 |
| SALÁRIOS                           |                  | 58.400,00       | 58.400,00 | 58.400,00 |        |
| PROVISÃO PARA 13o.                 | 8,33%            | 4.866,67        | 4.866,67  | 4.866,67  |        |
| PROVISÃO PARA FÉRIAS               | 11,11%           | 6.488,89        | 6.488,89  | 6.488,89  |        |
| ENCARGOS SOCIAIS                   | 40,00%           | 27.902,22       | 27.902,22 | 27.902,22 |        |
| SUBTOTAL 1                         |                  | 97.657,78       | 97.657,78 | 97.657,78 |        |
| FÉRIAS - TOTAL                     |                  | 0,00            | 0,00      | 0,00      |        |
| SALÁRIOS - TOTAL                   |                  | 58.400,00       | 58.400,00 | 58.400,00 |        |
| INSS - SALÁRIOS                    | 10,00%           | 5.840,00        | 5.840,00  | 5.840,00  |        |
| INSS - FÉRIAS                      | 10,00%           | 0,00            | 0,00      | 0,00      |        |
| TOTAL - INSS FUNCIONARIOS          |                  | 5.840,00        | 5.840,00  | 5.840,00  |        |
| SALÁRIOS A PAGAR - no mês          |                  | 52.560,00       | 52.560,00 | 52.560,00 |        |
| FÉRIAS A PAGAR - no mês            |                  | 0,00            | 0,00      | 0,00      |        |
| 13o. SALÁRIO BRUTO                 |                  |                 |           |           |        |
| INSS - funcionários                | 10,00%           |                 |           |           |        |
| 13o. SALÁRIO A PAGAR               |                  |                 |           |           |        |

Na tabela 9 o usuário depara-se com a mão-de-obra Direta para os colaboradores da produção e estoque onde estes podem ser demitidos, tirar férias ou ser dispensados. Além disso, pode-se ver a remuneração básica mensal de cada funcionário e os encargos que incidem sobre os mesmos, como férias, 13º e INSS.

TABELA 9.1 - MÃO-DE-OBRA DIRETA:

| 9.1 - MÃO-DE-OBRA DIRETA         |                  | JAN/19X1        | FEV/19X1        | MAR/19X1        |
|----------------------------------|------------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| SUPERVISORES                     |                  | 1 para cada UP  |                 |                 |
| NO INÍCIO DO MÊS                 |                  | 0               | 4               | 4               |
| <b>ADMITIDOS NO MÊS</b>          | funcionários ==> | 4               | 0               | 0               |
| <b>EM FÉRIAS NO MÊS</b>          | funcionários ==> | 0               | 0               | 0               |
| <b>DISPENSADOS NO MÊS</b>        | funcionários ==> | 0               | 0               | 0               |
| EFETIVO                          |                  | 4               | 4               | 4               |
| SE EFETIVO < NECESSÁRIO = ERRO   |                  |                 |                 |                 |
| <b>REMUNERAÇÃO BÁSICA MENSAL</b> | valor ==>        | <b>1.360,00</b> | <b>1.360,00</b> | <b>1.360,00</b> |
| SALÁRIOS                         |                  | 5.440,00        | 5.440,00        | 5.440,00        |
| PROVISÃO PARA 13o.               |                  | 453,33          | 453,33          | 453,33          |
| PROVISÃO PARA FÉRIAS             |                  | 604,44          | 604,44          | 604,44          |
| ENCARGOS SOCIAIS                 |                  | 2.599,11        | 2.599,11        | 2.599,11        |
| SUBTOTAL 1                       |                  | 9.096,89        | 9.096,89        | 9.096,89        |
| FÉRIAS - TOTAL                   |                  | 0,00            | 0,00            | 0,00            |
| SALÁRIOS - TOTAL                 |                  | 5.440,00        | 5.440,00        | 5.440,00        |
| INSS - SALÁRIOS                  | 10,00%           | 544,00          | 544,00          | 544,00          |
| INSS - FÉRIAS                    | 10,00%           | 0,00            | 0,00            | 0,00            |
| INSS FUNCIONÁRIOS                |                  | 544,00          | 544,00          | 544,00          |
| IR PESSOA FÍSICA                 |                  | 194,40          | 194,40          | 194,40          |
| SALÁRIOS A PAGAR - no mês        |                  | 4.701,60        | 4.701,60        | 4.701,60        |
| FÉRIAS A PAGAR - no mês          |                  | 0,00            | 0,00            | 0,00            |
| 13o. SALÁRIO BRUTO               |                  |                 |                 |                 |
| INSS - funcionários              | 10,00%           |                 |                 |                 |
| IR                               |                  |                 |                 |                 |
| 13o. SALÁRIO A PAGAR             |                  |                 |                 |                 |

Na tabela 9.1 o usuário depara-se com a mão-de-obra Direta para os colaboradores da supervisão onde estes podem ser demitidos, tirar férias ou ser dispensados. Além disso, pode-se ver a remuneração básica mensal de cada funcionário e os encargos que incidem sobre os mesmos, como férias, 13º e INSS.

TABELA 10 - DESPESAS ADMINISTRATIVAS:

| 10 - DESPESAS ADMINISTRATIVAS    |                  | JAN/19X1      | FEV/19X1      | MAR/19X1      |
|----------------------------------|------------------|---------------|---------------|---------------|
| FUNCIONÁRIOS ADMINISTRATIVOS     |                  | NO MÍNIMO 8   |               |               |
| NO INÍCIO DO MÊS                 |                  | 0             | 8             | 8             |
| <b>ADMITIDOS NO MÊS</b>          | funcionários ==> | 8             | 0             | 0             |
| <b>EM FÉRIAS NO MÊS</b>          | funcionários ==> | 0             | 0             | 0             |
| <b>DISPENSADOS NO MÊS</b>        | funcionários ==> | 0             | 0             | 0             |
| EFETIVO                          |                  | 8             | 8             | 8             |
| SE EFETIVO < 8 = ERRO            |                  |               |               |               |
| <b>REMUNERAÇÃO BÁSICA MENSAL</b> | valor ==>        | <b>900,00</b> | <b>900,00</b> | <b>900,00</b> |
| SALÁRIOS                         |                  | 7.200,00      | 7.200,00      | 7.200,00      |
| PROVISÃO PARA 13o.               |                  | 600,00        | 600,00        | 600,00        |
| PROVISÃO PARA FÉRIAS             |                  | 800,00        | 800,00        | 800,00        |
| ENCARGOS SOCIAIS                 |                  | 3.440,00      | 3.440,00      | 3.440,00      |
| SUBTOTAL 1                       |                  | 12.040,00     | 12.040,00     | 12.040,00     |
| FÉRIAS - TOTAL                   |                  | 0,00          | 0,00          | 0,00          |
| SALÁRIOS - TOTAL                 |                  | 7.200,00      | 7.200,00      | 7.200,00      |
| INSS - SALÁRIOS                  | 10,00%           | 720,00        | 720,00        | 720,00        |
| INSS - FÉRIAS                    | 10,00%           | 0,00          | 0,00          | 0,00          |
| INSS FUNCIONÁRIOS                |                  | 720,00        | 720,00        | 720,00        |
| SALÁRIOS A PAGAR - no mês        |                  | 6.480,00      | 6.480,00      | 6.480,00      |
| FÉRIAS A PAGAR - no mês          |                  | 0,00          | 0,00          | 0,00          |
| 13o. SALÁRIO BRUTO               |                  |               |               |               |
| INSS - funcionários              | 10,00%           |               |               |               |
| 13o. SALÁRIO A PAGAR             |                  |               |               |               |

Na tabela 10 o usuário depara-se com as despesas administrativas para os colaboradores administrativos onde estes podem ser demitidos, tirar férias ou ser dispensados. Além disso, pode-se ver a remuneração básica mensal de cada funcionário e os encargos que incidem sobre os mesmos, como férias, 13º e INSS.

TABELA 10.1 - DESPESAS ADMINISTRATIVAS:

| 10.1 - DESPESAS ADMINISTRATIVAS  |                  | JAN/19X1            | FEV/19X1        | MAR/19X1        |                 |
|----------------------------------|------------------|---------------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| <b>GERENTES</b>                  |                  |                     |                 |                 |                 |
| NO INÍCIO DO MÊS                 |                  | 0                   | 4               | 4               |                 |
| ADMITIDOS NO MÊS                 | funcionários ==> | 4                   | 0               | 0               |                 |
| EM FÉRIAS NO MÊS                 | funcionários ==> | 0                   | 0               | 0               |                 |
| DISPENSADOS NO MÊS               | funcionários ==> | 0                   | 0               | 0               |                 |
| EFETIVO                          |                  | 4                   | 4               | 4               |                 |
| <b>REMUNERAÇÃO BÁSICA MENSAL</b> |                  | <b>valor ==&gt;</b> | <b>6.000,00</b> | <b>6.000,00</b> | <b>6.000,00</b> |
| SALÁRIOS                         |                  | 24.000,00           | 24.000,00       | 24.000,00       |                 |
| PROVISÃO PARA 13o.               |                  | 2.000,00            | 2.000,00        | 2.000,00        |                 |
| PROVISÃO PARA FÉRIAS             |                  | 2.666,67            | 2.666,67        | 2.666,67        |                 |
| ENCARGOS SOCIAIS                 |                  | 11.466,67           | 11.466,67       | 11.466,67       |                 |
| SUBTOTAL 1                       |                  | 40.133,33           | 40.133,33       | 40.133,33       |                 |
| FÉRIAS - TOTAL                   |                  | 0,00                | 0,00            | 0,00            |                 |
| SALÁRIOS - TOTAL                 |                  | 24.000,00           | 24.000,00       | 24.000,00       |                 |
| INSS - SALÁRIOS                  | 10,00%           | 2.400,00            | 2.400,00        | 2.400,00        |                 |
| INSS - FÉRIAS                    | 10,00%           | 0,00                | 0,00            | 0,00            |                 |
| INSS FUNCIONÁRIOS                |                  | 2.400,00            | 2.400,00        | 2.400,00        |                 |
| IR PESSOA FÍSICA                 |                  | 4.140,00            | 4.140,00        | 4.140,00        |                 |
| SALÁRIOS A PAGAR - no mês        |                  | 17.460,00           | 17.460,00       | 17.460,00       |                 |
| FÉRIAS A PAGAR - no mês          |                  | 0,00                | 0,00            | 0,00            |                 |
| 13o. SALÁRIO BRUTO               |                  |                     |                 |                 |                 |
| INSS - funcionários              | 10,00%           |                     |                 |                 |                 |
| IR                               |                  |                     |                 |                 |                 |
| 13o. SALÁRIO A PAGAR             |                  |                     |                 |                 |                 |

Na tabela 10.1 o usuário depara-se com as Despesas Administrativas para os gerentes onde estes podem ser demitidos, tirar férias ou ser dispensados. Além disso, pode-se ver a remuneração básica mensal de cada gerente e os encargos que incidem sobre os mesmos, como férias, 13º e INSS.

TABELA 11 - CUSTOS VARIÁVEIS:

| 11 - CUSTOS VARIÁVEIS            |                     | JAN/19X1    | FEV/19X1    | MAR/19X1    |
|----------------------------------|---------------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>EMBALAGENS</b>                |                     |             |             |             |
| produção efetiva                 |                     | 285.000     | 285.000     | 285.000     |
| frascos                          |                     | 285.000     | 285.000     | 285.000     |
| embalagens                       |                     | 285.000     | 285.000     | 285.000     |
| caixas de papelão                | 50                  | 5.700       | 5.700       | 5.700       |
| <b>preço do frasco</b>           | <b>valor ==&gt;</b> | <b>1,29</b> | <b>1,29</b> | <b>1,29</b> |
| subtotal                         |                     | 367.650,00  | 367.650,00  | 367.650,00  |
| ICMS - crédito                   | 17,00%              | 62.500,50   | 62.500,50   | 62.500,50   |
| custo do frasco                  |                     | 305.149,50  | 305.149,50  | 305.149,50  |
| <b>preço da embalagem</b>        | <b>valor ==&gt;</b> | <b>0,51</b> | <b>0,51</b> | <b>0,51</b> |
| subtotal                         |                     | 145.350,00  | 145.350,00  | 145.350,00  |
| ICMS - crédito                   | 17,00%              | 24.709,50   | 24.709,50   | 24.709,50   |
| custo da embalagem               |                     | 120.640,50  | 120.640,50  | 120.640,50  |
| <b>preço da caixa de papelão</b> | <b>valor ==&gt;</b> | <b>0,23</b> | <b>0,23</b> | <b>0,23</b> |
| subtotal                         |                     | 1.311,00    | 1.311,00    | 1.311,00    |
| ICMS - crédito                   | 17,00%              | 222,87      | 222,87      | 222,87      |
| custo da caixa                   |                     | 1.088,13    | 1.088,13    | 1.088,13    |
| <b>ENERGIA ELÉTRICA</b>          |                     |             |             |             |
| número de horas                  |                     | 6.840       | 6.840       | 6.840       |
| KW POR HORA MÁQUINA              |                     | 0,80        | 0,80        | 0,80        |
| NUMERO DE KW                     |                     | 5.472       | 5.472       | 5.472       |
| <b>preço unitário</b>            | <b>valor ==&gt;</b> | <b>0,22</b> | <b>0,22</b> | <b>0,22</b> |
| SUBTOTAL                         |                     | 1.203,84    | 1.203,84    | 1.203,84    |
| ICMS - CRÉDITO                   | 25,00%              | 300,96      | 300,96      | 300,96      |
| CUSTO DA ENERGIA ELÉTRICA        |                     | 902,88      | 902,88      | 902,88      |
| TOTAL DOS CUSTOS VARIÁVEIS       |                     | 427.781,01  | 427.781,01  | 427.781,01  |
| TOTAL DOS CRÉDITOS DE ICMS       |                     | 87.733,83   | 87.733,83   | 87.733,83   |

A tabela 11 permite ao usuário acompanhar os custos variáveis dos preços do frasco, da embalagem e da caixa de papelão, bem como o ICMS que incide sobre eles. Além desses, pode-se analisar, também, o custo de energia elétrica.

TABELA 12 - CUSTOS PRIMÁRIOS:

| 12 - CUSTOS PRIMÁRIOS |  | JAN/19X1     | FEV/19X1     | MAR/19X1     |
|-----------------------|--|--------------|--------------|--------------|
| MÃO-DE-OBRA DIRETA    |  | 106.754,67   | 106.754,67   | 106.754,67   |
| MATÉRIA-PRIMA         |  | 1.580.920,42 | 1.299.291,80 | 1.302.807,73 |
| TOTAL                 |  | 1.687.675,09 | 1.406.046,46 | 1.409.562,39 |

Os custos primários vistos na tabela 12 dizem respeito à mão-de-obra direta e à matéria-prima.

TABELA 13 - CUSTOS INDIRETOS DE FABRICAÇÃO:

| 13 - C. I. F.    |  | JAN/19X1   | FEV/19X1   | MAR/19X1   |
|------------------|--|------------|------------|------------|
| CUSTOS VARIÁVEIS |  | 427.781,01 | 427.781,01 | 427.781,01 |
| DEPRECIACÃO      |  | 21.320,83  | 21.320,83  | 21.320,83  |
| TOTAL            |  | 449.101,84 | 449.101,84 | 449.101,84 |

Os custos indiretos de fabricação vistos na tabela 13 evidenciam os custos variáveis e a depreciação.

TABELA 14 - DESPESAS DECORRENTES DE VENDA:

| 14 - DESPESAS DECORRENTES DE VENDA                 |           | JAN/19X1  | FEV/19X1  | MAR/19X1  |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Valor por caixa transportada                       | valor ==> | 6,90      | 6,90      | 6,90      |
| Caixas transportadas                               |           | 2.137     | 3.056     | 4.815     |
| Despesas para entrega dos produtos aos franqueados |           | 14.745,30 | 21.086,40 | 33.223,50 |

A tabela 14 mostra as despesas decorrentes de venda. Através dela o usuário vê quantas caixas foram transportadas no período, as despesas para entrega dos produtos aos franqueados e o valor por caixa transportada.

TABELA 15 - OUTRAS DESPESAS:

| 15 - OUTRAS DESPESAS     |           | JAN/19X1  | FEV/19X1   | MAR/19X1   |
|--------------------------|-----------|-----------|------------|------------|
| MARKETING E PROPAGANDA   | valor ==> | 0,00      | 141.000,00 | 201.500,00 |
| NÚMERO DE FRANQUIAS      | Q ==>     | 42        | 51         | 66         |
| MANUTENÇÃO DAS FRANQUIAS | 300,00    | 12.600,00 | 15.300,00  | 19.800,00  |
| TOTAL                    |           | 12.600,00 | 156.300,00 | 221.300,00 |

Uma das tabelas mais importantes do jogo é a tabela 15, uma vez que nesta o usuário controla e planeja os valores investidos em marketing e propaganda e os números de franquias. Isso influencia substancialmente no resultado final do jogo.

TABELA 16 - CUSTO DE PRODUÇÃO:

| 16 - CUSTO DE PRODUÇÃO         |  | JAN/19X1     | FEV/19X1     | MAR/19X1     |
|--------------------------------|--|--------------|--------------|--------------|
| CUSTOS PRIMÁRIOS               |  | 1.687.675,09 | 1.406.046,46 | 1.409.562,39 |
| CUSTOS INDIRETOS DE FABRICAÇÃO |  | 449.101,84   | 449.101,84   | 449.101,84   |
| TOTAL                          |  | 2.136.776,93 | 1.855.148,31 | 1.858.664,24 |
| UNIDADES PRODUZIDAS            |  | 285.000      | 285.000      | 285.000      |
| <b>CUSTO UNITÁRIO</b>          |  | <b>7,50</b>  | <b>6,51</b>  | <b>6,52</b>  |

A tabela 16 resume os custos primários e os custos indiretos de fabricação e mostra ao usuário o custo unitário do produto.

TABELA 17 - CONTROLE DE ESTOQUES - PA:

| 17 - CONTROLE DE ESTOQUES - PA |        | JAN/19X1     | FEV/19X1     | MAR/19X1     |
|--------------------------------|--------|--------------|--------------|--------------|
| ESTOQUE INICIAL                | QTDADE | 0            | 178.150      | 310.350      |
|                                | CUSTO  | 0,00         | 7,50         | 6,89         |
|                                | TOTAL  | 0,00         | 1.335.673,02 | 2.138.122,42 |
| ENTRADAS                       | QTDADE | 285.000      | 285.000      | 285.000      |
|                                | CUSTO  | 7,50         | 6,51         | 6,52         |
|                                | TOTAL  | 2.136.776,93 | 1.855.148,31 | 1.858.664,24 |
| SALDO                          | QTDADE | 285.000      | 463.150      | 595.350      |
|                                | CUSTO  | 7,50         | 6,89         | 6,71         |
|                                | TOTAL  | 2.136.776,93 | 3.190.821,33 | 3.996.786,66 |
| SAÍDAS                         | QTDADE | 106.850      | 152.800      | 240.750      |
|                                | CUSTO  | 7,50         | 6,89         | 6,71         |
|                                | TOTAL  | 801.103,91   | 1.052.698,91 | 1.616.236,48 |
| ESTOQUE FINAL                  | QTDADE | 178.150      | 310.350      | 354.600      |
|                                | CUSTO  | 7,50         | 6,89         | 6,71         |
|                                | TOTAL  | 1.335.673,02 | 2.138.122,42 | 2.380.550,18 |

A tabela 17 permite ao usuário controlar os estoques de produtos acabados.

TABELA 18.1 - FLUXO DE CAIXA - RECEBIMENTOS:

| 18.1 - FLUXO DE CAIXA - RECEBIMENTOS |                | JAN/19X1     | FEV/19X1     | MAR/19X1     |
|--------------------------------------|----------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>FATURAMENTO DO ESTADO VERDE</b>   |                | 1.282.200,00 | 1.833.600,00 | 2.889.000,00 |
| saldo final de caixa                 |                | 744,00       | 275,22       | 694,30       |
| <b>A VISTA</b>                       | percentual ==> | 25,00%       | 25,00%       | 25,00%       |
| <b>30 DIAS</b>                       | percentual ==> | 25,00%       | 25,00%       | 25,00%       |
| <b>60 DIAS</b>                       | percentual ==> | 25,00%       | 25,00%       | 25,00%       |
| <b>90 DIAS</b>                       | percentual ==> | 25,00%       | 25,00%       | 25,00%       |
| <b>120 DIAS</b>                      | percentual ==> | 0,00%        | 0,00%        | 0,00%        |
| se soma dos prazos <= 100% = ERRO    |                |              |              |              |
| <b>RECEBIMENTO NO MÊS</b>            |                | 320.550,00   | 458.400,00   | 722.250,00   |
| 30 DIAS                              |                | 320.550,00   | 458.400,00   | 722.250,00   |
| 60 DIAS                              |                | 320.550,00   | 458.400,00   | 722.250,00   |
| 90 DIAS                              |                | 320.550,00   | 458.400,00   | 722.250,00   |
| 120 DIAS                             |                | 0,00         | 0,00         | 0,00         |
| <b>TOTAL</b>                         |                | 961.650,00   | 1.375.200,00 | 2.166.750,00 |
| <b>DUPLICATAS A RECEBER</b>          |                | 961.650,00   | 2.016.300,00 | 3.494.100,00 |
| 30 DIAS                              |                | 320.550,00   | 778.950,00   | 1.501.200,00 |
| 60 DIAS                              |                | 320.550,00   | 778.950,00   | 1.180.650,00 |
| 90 DIAS                              |                | 320.550,00   | 458.400,00   | 722.250,00   |
| 120 DIAS                             |                | 0,00         | 0,00         | 0,00         |
| <b>FATURAMENTO DO ESTADO AMARELO</b> |                | 0,00         | 0,00         | 0,00         |
| saldo final de caixa                 |                | 744,00       | 275,22       | 694,30       |
| <b>A VISTA</b>                       | percentual ==> | 25,00%       | 25,00%       | 25,00%       |
| <b>30 DIAS</b>                       | percentual ==> | 25,00%       | 25,00%       | 25,00%       |
| <b>60 DIAS</b>                       | percentual ==> | 25,00%       | 25,00%       | 25,00%       |
| <b>90 DIAS</b>                       | percentual ==> | 25,00%       | 25,00%       | 25,00%       |
| <b>120 DIAS</b>                      | percentual ==> | 0,00%        | 0,00%        | 0,00%        |
| se soma dos prazos <= 100% = ERRO    |                |              |              |              |
| <b>RECEBIMENTO NO MÊS</b>            |                | 0,00         | 0,00         | 0,00         |
| 30 DIAS                              |                | 0,00         | 0,00         | 0,00         |
| 60 DIAS                              |                | 0,00         | 0,00         | 0,00         |
| 90 DIAS                              |                | 0,00         | 0,00         | 0,00         |
| 120 DIAS                             |                | 0,00         | 0,00         | 0,00         |
| <b>TOTAL</b>                         |                | 0,00         | 0,00         | 0,00         |
| <b>DUPLICATAS A RECEBER</b>          |                | 0,00         | 0,00         | 0,00         |
| 30 DIAS                              |                | 0,00         | 0,00         | 0,00         |
| 60 DIAS                              |                | 0,00         | 0,00         | 0,00         |
| 90 DIAS                              |                | 0,00         | 0,00         | 0,00         |
| 120 DIAS                             |                | 0,00         | 0,00         | 0,00         |
| <b>FATURAMENTO DO ESTADO AZUL</b>    |                | 0,00         | 0,00         | 0,00         |
| saldo final de caixa                 |                | 744,00       | 275,22       | 694,30       |
| <b>A VISTA</b>                       | percentual ==> | 25,00%       | 25,00%       | 25,00%       |
| <b>30 DIAS</b>                       | percentual ==> | 25,00%       | 25,00%       | 25,00%       |
| <b>60 DIAS</b>                       | percentual ==> | 25,00%       | 25,00%       | 25,00%       |
| <b>90 DIAS</b>                       | percentual ==> | 25,00%       | 25,00%       | 25,00%       |
| <b>120 DIAS</b>                      | percentual ==> | 0,00%        | 0,00%        | 0,00%        |
| se soma dos prazos <= 100% = ERRO    |                |              |              |              |
| <b>RECEBIMENTO NO MÊS</b>            |                | 0,00         | 0,00         | 0,00         |
| 30 DIAS                              |                | 0,00         | 0,00         | 0,00         |
| 60 DIAS                              |                | 0,00         | 0,00         | 0,00         |
| 90 DIAS                              |                | 0,00         | 0,00         | 0,00         |
| 120 DIAS                             |                | 0,00         | 0,00         | 0,00         |
| <b>TOTAL</b>                         |                | 0,00         | 0,00         | 0,00         |
| <b>DUPLICATAS A RECEBER</b>          |                | 0,00         | 0,00         | 0,00         |
| 30 DIAS                              |                | 0,00         | 0,00         | 0,00         |
| 60 DIAS                              |                | 0,00         | 0,00         | 0,00         |
| 90 DIAS                              |                | 0,00         | 0,00         | 0,00         |
| 120 DIAS                             |                | 0,00         | 0,00         | 0,00         |

A tabela 18.1 permite ao usuário controlar o fluxo de caixa dos recebimentos por meio dos prazos dados em cada estado que estiver atuando.

TABELA 18.2 - FLUXO DE CAIXA - FORNECEDORES:

| 18.2 - FLUXO DE CAIXA - FORNECEDORES |         | JAN/19X1     | FEV/19X1   | MAR/19X1     |
|--------------------------------------|---------|--------------|------------|--------------|
| fornecedor TOMORROW LTDA             |         | 0,00         | 718.200,00 | 718.200,00   |
| fornecedor TODAY LTDA                |         | 877.800,00   | 0,00       | 0,00         |
| fornecedor TOMORROW LTDA             |         | 0,00         | 847.211,81 | 851.447,86   |
| fornecedor TODAY LTDA                |         | 1.026.923,40 | 0,00       | 0,00         |
| fornecedor TOMORROW LTDA             | 30 dias | 0,00         | 782.705,90 | 1.567.529,83 |
|                                      | 60 dias | 0,00         | 782.705,90 | 784.823,93   |
| fornecedor TOMORROW LTDA             |         | 0,00         | 0,00       | 782.705,90   |
| fornecedor TODAY LTDA                |         | 1.904.723,40 | 0,00       | 0,00         |
| TOTAL                                |         | 1.904.723,40 | 0,00       | 782.705,90   |

Pela tabela 18.2 o usuário pode analisar o fluxo de caixa - fornecedores - e tomar decisões por qual deles optar.

TABELA 19 - FLUXO DE CAIXA - FECHAMENTO:

| 19 - FLUXO DE CAIXA - FECHAMENTO        |                 | JAN/19X1     | FEV/19X1   | MAR/19X1     |
|---|-----------------|--------------|------------|--------------|
| LIMITE PARA CAPITAL DE GIRO             |                 | 150.000,00   | 150.000,00 | 150.000,00   |
| LIMITE PARA EMPRÉSTIMO DE LONGO PRAZO   |                 | 155.379,00   | 155.379,00 | 176.435,00   |
| SALDO INICIAL                           |                 | 0,00         | 744,00     | 275,22       |
| ENTRADAS                                |                 | 5.368.080,00 | 951.110,00 | 1.849.380,00 |
| RECEITA DE VENDAS - A VISTA             |                 | 320.550,00   | 458.400,00 | 722.250,00   |
| RECEITA DE VENDAS - A PRAZO             |                 | 0,00         | 271.550,00 | 550.950,00   |
| DESCONTO DE DUPLICATAS                  |                 | 47.530,00    | 221.160,00 | 576.180,00   |
| EMPRÉSTIMOS DE LONGO PRAZO              | HELP            | 1.800.000,00 | 0,00       | 0,00         |
| EMPRÉSTIMO PARA CAPITAL DE GIRO         | HELP            | 0,00         | 0,00       | 0,00         |
| CHEQUE ESPECIAL EMPRESARIAL             | HELP            | 0,00         | 0,00       | 0,00         |
| INTEGRALIZAÇÕES DE CAPITAL              |                 | 3.200.000,00 | 0,00       | 0,00         |
| SAÍDAS                                  |                 | 5.367.336,00 | 951.578,78 | 1.848.960,92 |
| RECURSOS HUMANOS                        |                 | 81.201,60    | 140.448,00 | 140.448,00   |
| SALARIOS MOD                            | último dia útil | 57.261,60    | 57.261,60  | 57.261,60    |
| FÉRIAS MOD                              | no mês          | 0,00         | 0,00       | 0,00         |
| 13o SALARIO MOD                         | nov e dez       | 0,00         | 0,00       | 0,00         |
| SALARIOS DA ADMINISTRAÇÃO               | último dia útil | 23.940,00    | 23.940,00  | 23.940,00    |
| FÉRIAS DA ADMINISTRAÇÃO                 | no mês          | 0,00         | 0,00       | 0,00         |
| 13o SALARIO DA ADMINISTRAÇÃO            | nov e dez       | 0,00         | 0,00       | 0,00         |
| ENCARGOS SOCIAIS                        | mês seguinte    | 0,00         | 45.408,00  | 45.408,00    |
| INSS FUNCIONARIOS                       | mês seguinte    | 0,00         | 9.504,00   | 9.504,00     |
| IR PESSOAS FISICA                       | mês seguinte    | 0,00         | 4.334,40   | 4.334,40     |
| FORNECEDORES/PRESTADORES DE SERVIÇOS    |                 | 5.268.134,40 | 686.560,14 | 1.540.607,14 |
| MATERIA-PRIMA                           |                 | 1.904.723,40 | 0,00       | 782.705,90   |
| EMBALAGENS                              | a vista         | 514.311,00   | 514.311,00 | 514.311,00   |
| ENERGIA ELÉTRICA                        | mês seguinte    | 0,00         | 1.203,84   | 1.203,84     |
| GASTOS COM PUBLICIDADE                  | a vista         | 0,00         | 141.000,00 | 201.500,00   |
| DESPESAS FIXAS                          | a vista         | 12.600,00    | 15.300,00  | 19.800,00    |
| DESPESAS DE ENTREGA                     | mês seguinte    | 0,00         | 14.745,30  | 21.086,40    |
| COMPRA DE EQUIPAMENTOS                  | a vista         | 2.500.000,00 | 0,00       | 0,00         |
| CONSTRUTORA                             | a vista         | 166.500,00   | 0,00       | 0,00         |
| COMPRA DE TERRENO                       | a vista         | 170.000,00   | 0,00       | 0,00         |
| RELAÇÕES COM INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS   |                 | 18.000,00    | 18.000,00  | 18.000,00    |
| AMORTIZAÇÃO - LP                        |                 | 0,00         | 0,00       | 0,00         |
| AMORTIZAÇÃO - CAPITAL DE GIRO           |                 | 0,00         | 0,00       | 0,00         |
| AMORTIZAÇÃO - CHEQUE ESPECIAL           |                 | 0,00         | 0,00       | 0,00         |
| JUROS - EMPRÉSTIMO DE LP                |                 | 18.000,00    | 18.000,00  | 18.000,00    |
| JUROS - EMPRÉSTIMO PARA CAPITAL DE GIRO |                 | 0,00         | 0,00       | 0,00         |
| JUROS - CHEQUE ESPECIAL EMPRESARIAL     |                 | 0,00         | 0,00       | 0,00         |
| TRIBUTOS                                |                 | 0,00         | 106.570,64 | 149.905,78   |
| . ICMS                                  |                 | 0,00         | 0,00       | 0,00         |
| . ISFB                                  |                 | 0,00         | 96.165,00  | 137.520,00   |
| . IR                                    |                 | 0,00         | 10.405,64  | 12.385,78    |
| SALDO FINAL                             |                 | 744,00       | 275,22     | 694,30       |

A tabela 19 permite ao usuário analisar o fluxo de caixa - fechamento - como limite para capital de giro e limite para empréstimo de longo prazo. Além disso, pode-se observar as entradas de vendas à vista e a prazo, desconto de duplicatas, empréstimos de capital de giro e empréstimos a longo prazo, cheque especial e integralização de capital. Ressalta-se ainda que pode-se observar as saídas

referentes aos fornecedores e prestadores de serviços, recursos humanos, relações financeiras e tributos.

TABELA 20 - CONTROLES FINANCEIROS:

| 20 - CONTROLES FINANCEIROS                    |                          | JAN/19X1         | FEV/19X1          | MAR/19X1          |
|---|--------------------------|------------------|-------------------|-------------------|
| <b>EMPRÉSTIMOS DE LONGO PRAZO</b>             |                          |                  |                   |                   |
| MONTANTE CAPTADO NO MÊS                       |                          | 1.800.000,00     | 0,00              | 0,00              |
| MONTANTE CAPTADO ACUMULADO                    |                          | 1.800.000,00     | 1.800.000,00      | 1.800.000,00      |
| AMORTIZAÇÕES                                  |                          | 0,00             | 0,00              | 0,00              |
| SALDO DEVEDOR                                 |                          | 1.800.000,00     | 1.800.000,00      | 1.800.000,00      |
| <b>TAXA DE JUROS DE LONGO PRAZO</b>           | <b>TJLP ==&gt;</b>       | <b>1,00%</b>     | <b>1,00%</b>      | <b>1,00%</b>      |
| JUROS   |                          | 18.000,00        | 18.000,00         | 18.000,00         |
| PASSIVO CIRCULANTE                            |                          | 150.000,00       | 300.000,00        | 450.000,00        |
| PASSIVO EXIGÍVEL LP                           |                          | 1.650.000,00     | 1.500.000,00      | 1.350.000,00      |
| <b>EMPRÉSTIMO PARA CAPITAL DE GIRO</b>        |                          |                  |                   |                   |
| CAPTAÇÃO - montante captado                   |                          | 0,00             | 0,00              | 0,00              |
| <b>TAXA DE JURO - % ao mês</b>                | <b>percentual ==&gt;</b> | <b>3,50%</b>     | <b>3,50%</b>      | <b>3,50%</b>      |
| JUROS - despesa financeira do mês             |                          | 0,00             | 0,00              | 0,00              |
| AMORTIZAÇÃO - no mês seguinte                 |                          | 0,00             | 0,00              | 0,00              |
| <b>CHEQUE ESPECIAL EMPRESARIAL</b>            |                          |                  |                   |                   |
| ADIANTAMENTO CHEQUE ESPECIAL                  |                          | 0,00             | 0,00              | 0,00              |
| <b>TAXA DE JURO - % ao mês</b>                | <b>percentual ==&gt;</b> | <b>10,00%</b>    | <b>10,00%</b>     | <b>10,00%</b>     |
| JUROS ANTECIPADOS - despesa financeira do mês |                          | 0,00             | 0,00              | 0,00              |
| AMORTIZAÇÃO - no mês seguinte                 |                          | 0,00             | 0,00              | 0,00              |
| <b>DUPLICATAS DESCONTADAS</b>                 |                          |                  |                   |                   |
|   |                          |                  | OK                | OK                |
| <b>DUPLICATAS EM CARTEIRA (1)</b>             |                          | 961.650,00       | 2.016.300,00      | 3.404.100,00      |
| 30 dias                                       |                          | 320.550,00       | 778.950,00        | 1.501.200,00      |
| 60 dias                                       |                          | 320.550,00       | 778.950,00        | 1.180.650,00      |
| 90 dias                                       |                          | 320.550,00       | 458.400,00        | 722.250,00        |
| 120 dias                                      |                          | 0,00             | 0,00              | 0,00              |
| <b>VALOR A DESCONTAR</b>                      | <b>valor ==&gt;</b>      | <b>49.000,00</b> | <b>228.000,00</b> | <b>594.000,00</b> |
| limite para desconto de duplicatas            |                          |                  | 456.325,00        | 894.150,00        |
| saldo final de caixa                          |                          | 744,00           | 275,22            | 694,30            |
| <b>COMPOSIÇÃO DA CARTEIRA</b>                 |                          | 49.000,00        | 228.000,00        | 594.000,00        |
| 30 dias                                       |                          | 49.000,00        | 228.000,00        | 594.000,00        |
| 60 dias                                       |                          | 0,00             | 0,00              | 0,00              |
| 90 dias                                       |                          | 0,00             | 0,00              | 0,00              |
| 120 dias                                      |                          | 0,00             | 0,00              | 0,00              |
| <b>DUPLICATAS DESCONTADAS</b>                 |                          | 49.000,00        | 228.000,00        | 594.000,00        |
| 30 dias                                       |                          | 49.000,00        | 228.000,00        | 594.000,00        |
| 60 dias                                       |                          | 0,00             | 0,00              | 0,00              |
| 90 dias                                       |                          | 0,00             | 0,00              | 0,00              |
| 120 dias                                      |                          | 0,00             | 0,00              | 0,00              |
| <b>DUPLICATAS EM CARTEIRA (2)</b>             |                          | 912.650,00       | 1.788.300,00      | 2.810.100,00      |
| 30 dias                                       |                          | 271.550,00       | 550.950,00        | 907.200,00        |
| 60 dias                                       |                          | 320.550,00       | 778.950,00        | 1.180.650,00      |
| 90 dias                                       |                          | 320.550,00       | 458.400,00        | 722.250,00        |
| 120 dias                                      |                          | 0,00             | 0,00              | 0,00              |
| <b>RECEBIMENTO DE DUPLICATAS</b>              |                          | 0,00             | 271.550,00        | 550.950,00        |
| <b>TAXA PARA DESCONTO DE DUPLICATAS</b>       | <b>percentual ==&gt;</b> | <b>3,00%</b>     | <b>3,00%</b>      | <b>3,00%</b>      |
| <b>TAXAS PARA O PERÍODO</b>                   |                          |                  |                   |                   |
| 30 dias                                       |                          | 3,00%            | 3,00%             | 3,00%             |
| 60 dias                                       |                          | 6,09%            | 6,09%             | 6,09%             |
| 90 dias                                       |                          | 9,27%            | 9,27%             | 9,27%             |
| 120 dias                                      |                          | 12,55%           | 12,55%            | 12,55%            |
| <b>DESPESA FINANCEIRA</b>                     |                          | 1.470,00         | 6.840,00          | 17.820,00         |
| 30 dias                                       |                          | 1.470,00         | 6.840,00          | 17.820,00         |
| 60 dias                                       |                          | 0,00             | 0,00              | 0,00              |
| 90 dias                                       |                          | 0,00             | 0,00              | 0,00              |
| 120 dias                                      |                          | 0,00             | 0,00              | 0,00              |
| <b>DESPESA FINANCEIRA INCORRIDA</b>           |                          | 0,00             | 1.470,00          | 6.840,00          |
| <b>DESPESA FINANCEIRA A APROPRIAR</b>         |                          | 1.470,00         | 6.840,00          | 17.820,00         |

O próprio nome da tabela 20 evidencia o que vem dizer esta tabela. Nela pode-se controlar tudo que diz respeito à área financeira da empresa.

TABELA 21 - CUSTO ICMS A PAGAR:

| 21. CÁLCULO DO ICMS A PAGAR |              |              |             |  |
|-----------------------------|--------------|--------------|-------------|--|
|                             | JAN/19X1     | FEV/19X1     | MAR/19X1    |  |
| TOTAL - DÉBITOS             | 217.974,00   | 311.712,00   | 491.130,00  |  |
| TOTAL - CRÉDITOS            | 411.536,81   | 547.416,64   | 590.278,61  |  |
| ICMS A PAGAR / A RECUPERAR  | (193.562,81) | (235.704,64) | (99.148,61) |  |

A tabela 21 permite ao usuário analisar o total de débitos e créditos do ICMS e, conseqüentemente, o valor a pagar ou recuperar.

TABELA 22 - DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO:

| 22. DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO                   |               |               |               |           |
|---|---------------|---------------|---------------|-----------|
|   | JAN/19X1      | FEV/19X1      | MAR/19X1      |           |
| <b>ALÍQUOTA DO ICMS</b>                         | <b>17,00%</b> | <b>17,00%</b> | <b>17,00%</b> |           |
| <b>ALÍQUOTA DO ISFB</b>                         | <b>7,50%</b>  | <b>7,50%</b>  | <b>7,50%</b>  |           |
| RECEITA BRUTA                                   | 1.282.200,00  | 1.833.600,00  | 2.889.000,00  |           |
| ( - ) ICMS                                      | 217.974,00    | 311.712,00    | 491.130,00    |           |
| ( - ) ISFB                                      | 96.165,00     | 137.520,00    | 216.675,00    |           |
| RECEITA LÍQUIDA                                 | 968.061,00    | 1.384.368,00  | 2.181.195,00  |           |
| CUSTO DOS PRODUTOS VENDIDOS                     | 801.103,91    | 1.052.698,91  | 1.616.236,48  |           |
| LUCRO BRUTO                                     | 166.957,09    | 331.669,09    | 564.958,52    |           |
| DESPESAS OPERACIONAIS                           | 97.586,13     | 249.097,23    | 331.604,33    |           |
| GERAIS  | 64.840,83     | 67.540,83     | 72.040,83     |           |
| . salários da administração                     | 52.173,33     | 52.173,33     | 52.173,33     |           |
| . depreciação do escritório                     | 67,50         | 67,50         | 67,50         |           |
| . manutenção das franquias                      | 12.600,00     | 15.300,00     | 19.800,00     |           |
| MARKETING                                       | 0,00          | 141.000,00    | 201.500,00    |           |
| . material publicitário                         | 0,00          | 141.000,00    | 201.500,00    |           |
| VENDAS  | 14.745,30     | 21.086,40     | 33.223,50     |           |
| . despesas de entrega                           | 14.745,30     | 21.086,40     | 33.223,50     |           |
| FINANCEIRAS                                     | 18.000,00     | 19.470,00     | 24.840,00     |           |
| . juros Empréstimo LP                           | 18.000,00     | 18.000,00     | 18.000,00     |           |
| . juros Empréstimo para capital de giro         | 0,00          | 0,00          | 0,00          |           |
| . juros cheque especial                         | 0,00          | 0,00          | 0,00          |           |
| . desconto de duplicatas                        | 0,00          | 1.470,00      | 6.840,00      |           |
| RESULTADO OPERACIONAL                           | 69.370,95     | 82.571,86     | 233.354,19    |           |
| <b>MARGEM OPERACIONAL</b>                       | <b>5,41%</b>  | <b>4,50%</b>  | <b>8,08%</b>  |           |
| LUCRO OU PREJUÍZO ACUMULADO ANTES DO IR E DA CS | 69.370,95     | 151.942,81    | 385.297,00    |           |
| <b>ALÍQUOTA DO IMPOSTO DE RENDA</b>             | <b>15,00%</b> | <b>15,00%</b> | <b>15,00%</b> |           |
| IMPOSTO DE RENDA                                | 15,00%        | 10.405,64     | 12.385,78     | 35.003,13 |
| IMPOSTO DE RENDA - acumulado                    |               | 10.405,64     | 22.791,42     | 57.794,55 |
| LUCRO LÍQUIDO ACUMULADO DO ANO                  | 58.965,31     | 129.151,39    | 327.502,45    |           |
|   | 58.965,31     | 70.186,08     | 198.351,06    |           |

A demonstração de resultado vista na tabela 22 permite ao usuário do Jogo analisar as receitas bruta e líquida, as alíquotas de ICMS e ISFB,, os custos dos produtos vendidos e o lucro bruto. Além disso, seguem as despesas operacionais - gerais, marketing e finanças - o resultado operacional e, principalmente, a margem operacional. E por fim o lucro ou prejuízo antes do imposto de renda e da contribuição social, a alíquota do IR e o lucro líquido acumulado no ano.

TABELA 23 - BALANCETES - ATIVO:

| <b>23. BALANCETES - ATIVO</b>    |                     |                     |                     |  |
|----------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|--|
|                                  | JAN/19X1            | FEV/19X1            | MAR/19X1            |  |
| <b>CIRCULANTE</b>                |                     |                     |                     |  |
| CAIXA                            | 2.444.099,83        | 4.169.242,28        | 5.308.313,09        |  |
|                                  | 744,00              | 275,22              | 694,30              |  |
| DUPLICATAS A RECEBER             | 961.650,00          | 2.016.300,00        | 3.404.100,00        |  |
| 30 dias                          | 320.550,00          | 778.950,00          | 1.501.200,00        |  |
| 60 dias                          | 320.550,00          | 778.950,00          | 1.180.650,00        |  |
| 90 dias                          | 320.550,00          | 458.400,00          | 722.250,00          |  |
| 120 dias                         | 0,00                | 0,00                | 0,00                |  |
| DUPLICATAS DESCONTADAS           | (49.000,00)         | (228.000,00)        | (594.000,00)        |  |
| DESPESAS FINANCEIRAS A APROPRIAR | 1.470,00            | 6.840,00            | 17.820,00           |  |
| ICMS A RECUPERAR                 | 193.562,81          | 235.704,64          | 99.148,61           |  |
| ESTOQUE DE MATERIA-PRIMA         | 0,00                | 0,00                | 0,00                |  |
| . matéria-prima 1                | 0,00                | 0,00                | 0,00                |  |
| . matéria-prima 2                | 0,00                | 0,00                | 0,00                |  |
| ESTOQUE DE PRODUTO ACABADO       | 1.335.673,02        | 2.138.122,42        | 2.380.550,18        |  |
| . deo-colônias                   | 1.335.673,02        | 2.138.122,42        | 2.380.550,18        |  |
| <b>PERMANENTE</b>                |                     |                     |                     |  |
| IMOBILIZADO                      | 2.815.111,67        | 2.793.723,33        | 2.772.335,00        |  |
| . unidades de produção           | 2.815.111,67        | 2.793.723,33        | 2.772.335,00        |  |
| . área produtiva                 | 2.500.000,00        | 2.500.000,00        | 2.500.000,00        |  |
| . estoque                        | 90.000,00           | 90.000,00           | 90.000,00           |  |
| . escritório                     | 56.250,00           | 56.250,00           | 56.250,00           |  |
| . (-) depreciação acumulada      | 20.250,00           | 20.250,00           | 20.250,00           |  |
| . terreno                        | (21.388,33)         | (42.776,67)         | (64.165,00)         |  |
| . terreno                        | 170.000,00          | 170.000,00          | 170.000,00          |  |
| <b>TOTAL DO ATIVO</b>            | <b>5.259.211,49</b> | <b>6.962.965,62</b> | <b>8.080.648,09</b> |  |

A tabela 23 mostra o balancete do ativo. Este, como qualquer balancete, evidencia o caixa, as duplicatas a receber, as descontadas, o ICMS a recolher, os estoques de matéria-prima e produtos acabados para o ativo circulante. Para o ativo permanente tem-se o imobilizado com as unidades de produção, área produtiva, estoque, escritório, depreciação acumulada e terrenos.

TABELA 24 - BALANCETES - PASSIVO:

| 24. BALANCETES - PASSIVO                           |  | JAN/19x1     | FEV/19x1     | MAR/19x1     |
|--|--|--------------|--------------|--------------|
| <b>CIRCULANTE</b>                                  |  | 350.246,18   | 2.133.814,22 | 3.203.145,63 |
| <b>FORNECEDORES</b>                                |  | 1.203,84     | 1.566.615,65 | 2.353.557,61 |
| . fornecedor Tomorrow Ltda                         |  | 0,00         | 1.565.411,81 | 2.352.353,77 |
| . energia elétrica                                 |  | 1.203,84     | 1.203,84     | 1.203,84     |
| <b>OBRIGAÇÕES FISCAIS</b>                          |  | 106.570,64   | 149.905,78   | 251.678,13   |
| ICMS a recolher                                    |  | 0,00         | 0,00         | 0,00         |
| IR a pagar   |  | 10.405,64    | 12.385,78    | 35.003,13    |
| ISFB a recolher                                    |  | 96.165,00    | 137.520,00   | 216.675,00   |
| <b>OUTRAS OBRIGAÇÕES</b>                           |  | 73.991,70    | 80.332,80    | 92.469,90    |
| Encargos sociais a pagar                           |  | 45.408,00    | 45.408,00    | 45.408,00    |
| Despesas de entrega                                |  | 14.745,30    | 21.086,40    | 33.223,50    |
| INSS folha de pagamento                            |  | 9.504,00     | 9.504,00     | 9.504,00     |
| IR pessoa física                                   |  | 4.334,40     | 4.334,40     | 4.334,40     |
| <b>OUTRAS PROVISÕES</b>                            |  | 18.480,00    | 36.960,00    | 55.440,00    |
| Provisão para 13o.                                 |  | 7.920,00     | 15.840,00    | 23.760,00    |
| Provisão para férias                               |  | 10.560,00    | 21.120,00    | 31.680,00    |
| <b>EMPRÉSTIMOS E FINANCIAMENTOS</b>                |  | 150.000,00   | 300.000,00   | 450.000,00   |
| Financiamento para Imobilização                    |  | 150.000,00   | 300.000,00   | 450.000,00   |
| Empréstimos de Curto Prazo                         |  | 0,00         | 0,00         | 0,00         |
| Cheque Especial empresarial                        |  | 0,00         | 0,00         | 0,00         |
| <b>EXIGÍVEL A LONGO PRAZO</b>                      |  | 1.650.000,00 | 1.500.000,00 | 1.350.000,00 |
| Financiamento para Imobilização                    |  | 1.650.000,00 | 1.500.000,00 | 1.350.000,00 |
| <b>PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>                          |  | 3.258.965,31 | 3.329.151,39 | 3.527.502,45 |
| <b>CAPITAL SOCIAL</b>                              |  | 3.200.000,00 | 3.200.000,00 | 3.200.000,00 |
| LUCROS OU PREJUÍZOS ACUMULADOS                     |  | 58.965,31    | 129.151,39   | 327.502,45   |
| <b>TOTAL DO PASSIVO</b>                            |  | 5.259.211,49 | 6.962.965,62 | 8.080.648,09 |
| Total do Passivo - Total do Ativo                  |  | 0,00         | 0,00         | 0,00         |
| Empréstimo de Longo Prazo                          |  | 155.379,00   | 155.379,00   | 176.435,00   |
| % do Patrimônio Líquido médio dos últimos 12 meses |  | 0,6          | 155.379,00   | 176.435,00   |

A tabela 24 evidencia o balancete do passivo com o circulante que traz fornecedores, obrigações fiscais, outras obrigações, outras provisões e empréstimos e financiamentos; o exigível a longo prazo e o patrimônio líquido.

TABELA 25 - BALANCETES - ATIVO - RECLASSIFICADO:

| 25. BALANCETES - ATIVO - reclassificado |              |              |              |  |
|---|--------------|--------------|--------------|--|
|   | JAN/19X1     | FEV/19X1     | MAR/19X1     |  |
| <b>CIRCULANTE</b>                       | 2.493.099,83 | 4.397.242,28 | 5.902.313,09 |  |
| <b>FINANCEIRO</b>                       | 2.214,00     | 7.115,22     | 18.514,30    |  |
| CAIXA                                   | 744,00       | 275,22       | 694,30       |  |
| DESPESAS FINANCEIRAS A APROPRIAR        | 1.470,00     | 6.840,00     | 17.820,00    |  |
| <b>OPERACIONAL</b>                      | 2.490.885,83 | 4.390.127,07 | 5.883.798,79 |  |
| DUPLICATAS A RECEBER                    | 961.650,00   | 2.016.300,00 | 3.404.100,00 |  |
| 30 dias                                 | 320.550,00   | 778.950,00   | 1.501.200,00 |  |
| 60 dias                                 | 320.550,00   | 778.950,00   | 1.180.650,00 |  |
| 90 dias                                 | 320.550,00   | 458.400,00   | 722.250,00   |  |
| 120 dias                                | 0,00         | 0,00         | 0,00         |  |
| ICMS A RECUPERAR                        | 193.562,81   | 235.704,64   | 99.148,61    |  |
| ESTOQUE DE MATERIA-PRIMA                | 0,00         | 0,00         | 0,00         |  |
| . matéria-prima 1                       | 0,00         | 0,00         | 0,00         |  |
| . matéria-prima 2                       | 0,00         | 0,00         | 0,00         |  |
| ESTOQUE DE PRODUTO ACABADO              | 1.335.673,02 | 2.138.122,42 | 2.380.550,18 |  |
| . deo-colônias                          | 1.335.673,02 | 2.138.122,42 | 2.380.550,18 |  |
| <b>PERMANENTE</b>                       | 2.815.111,67 | 2.793.723,33 | 2.772.335,00 |  |
| IMOBILIZADO                             | 2.815.111,67 | 2.793.723,33 | 2.772.335,00 |  |
| . unidades de produção                  | 2.500.000,00 | 2.500.000,00 | 2.500.000,00 |  |
| . área produtiva                        | 90.000,00    | 90.000,00    | 90.000,00    |  |
| . estoque                               | 56.250,00    | 56.250,00    | 56.250,00    |  |
| . escritório                            | 20.250,00    | 20.250,00    | 20.250,00    |  |
| . (-) depreciação acumulada             | (21.388,33)  | (42.776,67)  | (64.165,00)  |  |
| . terreno                               | 170.000,00   | 170.000,00   | 170.000,00   |  |
| <b>TOTAL DO ATIVO</b>                   | 5.308.211,49 | 7.190.965,62 | 8.674.648,09 |  |

O balancete do ativo reclassificado visto na tabela 25 mostra o ativo financeiro, o ativo operacional e o ativo permanente. A partir deste o usuário pode realizar uma análise dinâmica da empresa.

TABELA 26 - BALANCETES - PASSIVO - RECLASSIFICADO:

| 26. BALANCETES - PASSIVO - reclassificado | JAN/19X1     | FEV/19X1     | MAR/19X1     |
|---|--------------|--------------|--------------|
| <b>CIRCULANTE</b>                         | 399.246,18   | 2.381.814,22 | 3.797.145,63 |
| <b>FINANCEIRO</b>                         | 190.000,00   | 528.000,00   | 1.044.000,00 |
| EMPRÉSTIMOS E FINANCIAMENTOS              | 150.000,00   | 300.000,00   | 450.000,00   |
| Financiamento para Imobilização           | 150.000,00   | 300.000,00   | 450.000,00   |
| Empréstimos de Curto Prazo                | 0,00         | 0,00         | 0,00         |
| Cheque Especial empresarial               | 0,00         | 0,00         | 0,00         |
| DUPLICATAS DESCONTADAS                    | 49.000,00    | 228.000,00   | 594.000,00   |
| <b>OPERACIONAL</b>                        | 200.246,18   | 1.833.814,22 | 2.753.145,63 |
| FORNECEDORES                              | 1.203,84     | 1.566.615,65 | 2.353.557,61 |
| . fornecedor Tomorrow Ltda                | 0,00         | 1.565.411,81 | 2.352.353,77 |
| . energia elétrica                        | 1.203,84     | 1.203,84     | 1.203,84     |
| OBRIGAÇÕES FISCAIS                        | 106.570,64   | 149.905,78   | 251.678,13   |
| ICMS a recolher                           | 0,00         | 0,00         | 0,00         |
| PIS a recolher                            | 96.165,00    | 137.520,00   | 216.675,00   |
| IR a pagar                                | 10.405,64    | 12.385,78    | 35.003,13    |
| OUTRAS OBRIGAÇÕES                         | 73.991,70    | 80.332,80    | 92.469,90    |
| Encargos sociais a pagar                  | 45.408,00    | 45.408,00    | 45.408,00    |
| Despesas de entrega                       | 14.745,30    | 21.086,40    | 33.223,50    |
| INSS folha de pagamento                   | 9.504,00     | 9.504,00     | 9.504,00     |
| IR pessoa física                          | 4.334,40     | 4.334,40     | 4.334,40     |
| OUTRAS PROVISÕES                          | 18.480,00    | 36.960,00    | 55.440,00    |
| Provisão para 13o.                        | 7.920,00     | 15.840,00    | 23.760,00    |
| Provisão para férias                      | 10.560,00    | 21.120,00    | 31.680,00    |
| <b>PERMANENTE</b>                         | 4.908.965,31 | 4.829.151,39 | 4.877.502,45 |
| <b>EXIGÍVEL A LONGO PRAZO</b>             | 1.650.000,00 | 1.500.000,00 | 1.350.000,00 |
| Financiamento para Imobilização           | 1.650.000,00 | 1.500.000,00 | 1.350.000,00 |
| <b>PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>                 | 3.258.965,31 | 3.329.151,39 | 3.527.502,45 |
| CAPITAL SOCIAL                            | 3.200.000,00 | 3.200.000,00 | 3.200.000,00 |
| LUCROS OU PREJUÍZOS ACUMULADOS            | 58.965,31    | 129.151,39   | 327.502,45   |
| <b>TOTAL DO PASSIVO</b>                   | 5.308.211,49 | 7.190.965,62 | 8.674.648,09 |
| Total do Passivo - Total do Ativo         | 0,00         | 0,00         | 0,00         |

Assim como a tabela 25, esta tabela permite ao usuário do jogo realizar uma análise dinâmica da empresa.

TABELA 27 - DRE - RECLASSIFICADA:

| 27. DRE - reclassificada                     | JAN/19X1     | FEV/19X1     | MAR/19X1     |
|--|--------------|--------------|--------------|
| <b>RECEITA BRUTA</b>                         | 1.282.200,00 | 1.833.600,00 | 2.889.000,00 |
| ( - ) CPV                                    | 891.140,34   | 1.082.838,31 | 1.816.138,48 |
| ( - ) DESPESAS ADMINISTRATIVAS               | 84.390,87    | 57.540,53    | 73.996,83    |
| ( - ) DESPESAS DE VENDAS                     | 328.884,39   | 911.319,60   | 942.528,56   |
| ( - ) DEPRECIACÕES ENCARGOS E AMORTIZACÃO    | 31.228,83    | 26.731,83    | 71.228,83    |
| <b>( = ) LUCRO BRUTO OPERACIONAL</b>         | 108.691,79   | 123.362,69   | 279.515,02   |
| ( - ) DEPRECIAÇÃO, AMORTIZACÃO E EXAUSTÃO    | 18.280,00    | 18.420,00    | 24.940,00    |
| ( - ) IMPOSTO DE RENDA                       | 18.402,64    | 12.365,78    | 35.388,13    |
| <b>( = ) CAPACIDADE DE AUTOFINANCIAMENTO</b> | 80.286,14    | 91.506,91    | 219.671,89   |

A DRE reclassificada evidencia, principalmente, a capacidade de autofinanciamento da empresa.

TABELA 28 - INDICADORES:

| 28. INDICADORES                                 |               | JAN/19X1     | FEV/19X1     | MAR/19X1       |
|---|---------------|--------------|--------------|----------------|
| <b>TESOURARIA</b>                               |               |              |              |                |
|   |               | JAN/19X1     | FEV/19X1     | MAR/19X1       |
|   | NCG           | 2.290.639,64 | 2.556.312,84 | 3.130.653,63   |
| <b>CDG - NCG = T</b>                            | CDG           | 2.093.853,64 | 2.035.428,06 | 2.105.167,45   |
|   | TESOURARIA    | (196.785,00) | (520.884,78) | (1.025.485,70) |
| <b>ENDIVIDAMENTO</b>                            |               |              |              |                |
|   |               | JAN/19X1     | FEV/19X1     | MAR/19X1       |
|   | CT            | 2.049.246,18 | 3.861.814,22 | 5.147.145,63   |
| <b>ENDIV. = CT / PL</b>                         | PL            | 3.258.965,31 | 3.329.151,39 | 3.527.502,45   |
|   | ENDIVIDAMENTO | 62,88%       | 116,00%      | 145,91%        |
| <b>COMPOSIÇÃO DO ENDIVIDAMENTO</b>              |               |              |              |                |
|   |               | JAN/19X1     | FEV/19X1     | MAR/19X1       |
|   | PC            | 399.246,18   | 2.361.814,22 | 2.772.145,63   |
| <b>COMPOSIÇÃO DO ENDIV. = PC / CT</b>           | CT            | 2.049.246,18 | 3.861.814,22 | 5.147.145,63   |
|   | COMPOSIÇÃO    | 19,48%       | 61,16%       | 73,77%         |
| <b>IMOBILIZAÇÃO DO PAT. LÍQUIDO</b>             |               |              |              |                |
|   |               | JAN/19X1     | FEV/19X1     | MAR/19X1       |
|   | AP            | 2.815.111,67 | 2.793.723,33 | 2.772.335,00   |
| <b>IMOBILIZAÇÃO = AP / PL</b>                   | PL            | 3.258.965,31 | 3.329.151,39 | 3.527.502,45   |
|   | IMOBILIZAÇÃO  | 86,38%       | 83,92%       | 78,59%         |
| <b>IMOBILIZAÇÃO DOS RECURSOS NÃO CORRENTES</b>  |               |              |              |                |
|   |               | JAN/19X1     | FEV/19X1     | MAR/19X1       |
|   | AP            | 2.815.111,67 | 2.793.723,33 | 2.772.335,00   |
| <b>IMOBILIZAÇÃO RNC = AP / (PL + ELP)</b>       | PL + ELP      | 4.908.965,31 | 4.829.151,39 | 4.877.502,45   |
|   | IMOBILIZAÇÃO  | 57,35%       | 57,85%       | 56,84%         |
| <b>LIQUIDEZ GERAL</b>                           |               |              |              |                |
|   |               | JAN/19X1     | FEV/19X1     | MAR/19X1       |
|   | AC + RLP      | 2.493.099,83 | 4.397.242,28 | 5.902.313,09   |
| <b>LG = (AC + RLP) / (PC + ELP)</b>             | PC + ELP      | 2.049.246,18 | 3.861.814,22 | 5.147.145,63   |
|   | LG            | 1,22         | 1,14         | 1,15           |
| <b>LIQUIDEZ CORRENTE</b>                        |               |              |              |                |
|   |               | JAN/19X1     | FEV/19X1     | MAR/19X1       |
|   | AC            | 2.493.099,83 | 4.397.242,28 | 5.902.313,09   |
| <b>LC = AC / PC</b>                             | PC            | 399.246,18   | 2.361.814,22 | 3.797.145,63   |
|   | LC            | 6,24         | 1,86         | 1,55           |
| <b>LIQUIDEZ SECA</b>                            |               |              |              |                |
|   |               | JAN/19X1     | FEV/19X1     | MAR/19X1       |
|   | D+C+O         | 962.394,00   | 2.016.575,22 | 3.404.794,30   |
| <b>LS = (DISP + C.A REC. + OUTROS ARC) / PC</b> | PC            | 399.246,18   | 2.361.814,22 | 3.797.145,63   |
|   | LS            | 2,41         | 0,85         | 0,90           |
| <b>GIRO DO ATIVO</b>                            |               |              |              |                |
|   |               | JAN/19X1     | FEV/19X1     | MAR/19X1       |
|   | VENDAS LIQ    | 1.282.200,00 | 1.833.600,00 | 2.889.000,00   |
| <b>GA = VENDAS LIQ / ATIVO</b>                  | ATIVO         | 5.308.211,49 | 7.190.965,62 | 8.674.648,09   |
|   | GIRO          | 0,24         | 0,25         | 0,33           |
| <b>MARGEM LÍQUIDA</b>                           |               |              |              |                |
|   |               | JAN/19X1     | FEV/19X1     | MAR/19X1       |
|   | LUCRO LIQ     | 58.965,31    | 70.186,08    | 198.351,06     |
| <b>ML = LUCRO LIQ / VENDAS LIQ.</b>             | VENDAS LIQ    | 1.282.200,00 | 1.833.600,00 | 2.889.000,00   |
|   | MARGEM LIQ    | 4,60%        | 3,83%        | 6,87%          |
| <b>RENTABILIDADE DO ATIVO</b>                   |               |              |              |                |
|   |               | JAN/19X1     | FEV/19X1     | MAR/19X1       |
|   | LUCRO LIQ     | 58.965,31    | 70.186,08    | 198.351,06     |
| <b>RENTABILIDADE = LUCRO LIQ / ATIVO</b>        | ATIVO         | 5.308.211,49 | 7.190.965,62 | 8.674.648,09   |
|   | RENTABILIDADE | 1,11%        | 0,98%        | 2,29%          |
| <b>RENTABILIDADE DO PAT. LÍQUIDO</b>            |               |              |              |                |
|   |               | JAN/19X1     | FEV/19X1     | MAR/19X1       |
|   | LUCRO LIQ     | 58.965,31    | 70.186,08    | 198.351,06     |
| <b>RENTABILIDADE = LUCRO LIQ / PL</b>           | PL            | 3.258.965,31 | 3.329.151,39 | 3.527.502,45   |
|   | RENTABILIDADE | 1,81%        | 2,11%        | 5,62%          |
| <b>PRAZO MÉDIO DE RECEBIMENTO DE VENDAS</b>     |               |              |              |                |
|   |               | JAN/19X1     | FEV/19X1     | MAR/19X1       |
|   | DUP REC       | 961.650,00   | 2.016.300,00 | 3.404.100,00   |
| <b>PMRV = DUP.REC / VENDAS / 30</b>             | VENDAS        | 1.282.200,00 | 1.833.600,00 | 2.889.000,00   |
|   | PMRV          | 23           | 33           | 35             |
| <b>PRAZO MÉDIO DE PAGAMENTO DE COMPRAS</b>      |               |              |              |                |
|   |               | JAN/19X1     | FEV/19X1     | MAR/19X1       |
|   | FORNECEDORES  | 0,00         | 1.565.411,81 | 2.352.353,77   |
| <b>PMPC = FORNECEDORES / COMPRAS / 30</b>       | COMPRAS       | 1.903.800,00 | 1.564.650,00 | 1.564.650,00   |

A tabela 28 evidencia os indicadores de tesouraria, endividamento, composição do endividamento, imobilização do patrimônio líquido, imobilização dos recursos não correntes, liquidez geral, liquidez corrente, liquidez seca, giro do ativo, margem líquida, rentabilidade do ativo, rentabilidade do patrimônio líquido, prazo médio de recebimento de vendas e prazo médio de pagamento de compras.