Instituto Superior de Administração e Economia – Fundação Getúlio Vargas
MBA em Gestão de Finanças, Controladoria e Auditoria

NATHAN CASSOLI STADLER

O PAPEL DOS GESTORES NA CONDUÇÃO DO JOGO DE NEGÓCIOS: uma análise qualitativa da empresa "EQUIPE 6"

Curitiba
2015

NATHAN CASSOLI STADLER

O PAPEL DOS GESTORES NA CONDUÇÃO DO JOGO DE NEGÓCIOS: uma análise qualitativa da empresa "EQUIPE 6"

Trabalho de Conclusão de curso, apresentado como requisito parcial à obtenção do grau de Especialista em Gestão de Finanças, Controladoria e Auditoria, pelo Instituto Superior de Administração e Economia – Fundação Getúlio Vargas – Curitiba/PR.

Orientador: Prof. Augusto Carlos Dalla Vecchia

Curitiba

2015

RESUMO

Este artigo busca analisar papel desenvolvido pelo Presidente da empresa Equipe 6 levando em conta o ambiente competitivo empresarial instalado no Jogo de Negócios, matéria presente no cronograma do MBA em Gestão de Finanças, Controladoria e Auditoria (GFCA 1/14) oferecido pela ISAE/FGV. Esse Jogo de Negócios tem como objetivo expor os alunos a situações reais que envolvem o mundo empresarial, fazendo com que os envolvidos desenvolvam habilidades suficientes para conduzir uma empresa ao sucesso. A simulação em referência teve como objeto principal a produção e comercialização do produto “ECO SOLAR – Economizador Solar de Energia” pelo prazo de 2 anos (8 trimestres), vindo a “vencer” a empresa que alcançasse o maior número de objetivos de acordo com as estratégias estabelecidas antes da simulação iniciar efetivamente. Com base nos resultados obtidos ao final do oitavo período do business simulation, busca-se uma análise crítica quanto às decisões tomadas, considerando a possibilidade do game se estender por prazo indeterminado.

PALAVRAS-CHAVE

jogo de negócios; estratégia empresarial; ambiente competitivo; tomada de decisão

SUMÁRIO

RESUMO 3
1 INTRODUÇÃO 5
2 REFERENCIAL TEÓRICO 6
3 METODOLOGIA 10
4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS 13
4.1 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 13
4.2 CONSISTÊNCIA ENTRE OBJETIVOS 14
4.3 CAPACIDADE PRODUTIVA 15
4.4 LOCALIZAÇÃO DA FÁBRICA 15
4.5 PRODUÇÃO 16
4.5.1 Programação 16
4.5.2 Compras e estoque 17
4.6 MARKETING 17
4.6.1 P&D 17
4.6.2 Propaganda 18
4.6.3 Preço médio 19
4.7 PESSOAS 19
4.8 FINANÇAS 20
5 ANÁLISE DE RESULTADOS 22
6 CONCLUSÃO 24
REFERÊNCIAS 25

1) INTRODUÇÃO

A necessidade de experiência no mundo empresarial é de suma importância para a formação de gestores de sucesso. O jogo de negócios veio para contribuir com o desenvolvimento de habilidades e conhecimentos para gestores ingressantes no mercado de trabalho ou para aqueles que necessitam de atualização quanto ao modo moderno de gestão.

O modo didático como o game se desenvolve permite aos participantes que experimentem o funcionamento da implantação de estratégias competitivas de negócios, bem com que a tomada de decisões gerenciais de modo a tornar esta experiência mais real possível levando em conta a existência de concorrência, a necessidade de análises micro e macroeconômicas, a escolha correta de alternativas estratégicas para determinado momento, entre outros fatores.

Após definir os objetivos econômicos de longo prazo, a empresa vencedora será aquela que conduzir o jogo de forma mais próxima aos objetivos traçados uma vez que previamente cada objetivo recebeu um peso. Para tanto, após ciclos trimestrais é possível analisar o desempenho da empresa através de relatórios gerenciais gerados que permitem aos diretores ajustar fatores financeiros, logísticos, de produção e de marketing, considerando o crescimento da empresa no decorrer da simulação.

Basicamente o business simulation se desenvolve em quatro etapas, sendo a preparação, planejamento, implementação e avaliação. Cada equipe iniciou o jogo com R$ 2.500.000,00 capitalizados de fundos de investimentos, ficando a critério de cada equipe a forma de investimento que seria utilizada na fase de planejamento e implementação, podendo investir em pesquisa e desenvolvimento, em marketing em determinadas regiões e até mesmo no aumento da capacidade de produção.

O jogo teve como objeto principal a produção e comercialização de um economizador solar de energia a ser vendido em três regiões distintas, com valores logísticos distintos de acordo com o local de instalação do parque fabril de cada empresa.

2) REFERENCIAL TEÓRICO

O simulador ora analisado trata-se de uma ferramenta utilizada em diversas escolas de negócio, sendo uma ferramenta eficaz para o aprendizado do ambiente empresarial para a gestão e tomada de decisão. O capital intelectual empregado recorrentemente transforma-se em uma ferramenta importante para a qualificação de alunos na figura de administradores das empresas onde atuam.

Diante da crescente necessidade por profissionais qualificados e aptos a encarar os desafios de uma economia globalizada, à aprendizagem com o simulador se justifica como necessária ou até mesmo obrigatória já que as diversas situações dentro de uma empresa estão presentes no jogo de negócios.

O capital humano é o grande responsável pelo sucesso das empresas, devendo então existir o quesito formação profissional (buscando desenvolver habilidade de gerenciamento) para garantir a perpetuidade da organização. Para tanto, existe a recorrente necessidade de treinamento para determinadas tarefas, visando com que o indivíduo, além de se sentir estimulado a praticar suas tarefas, tenha conhecimentos técnicos para tanto.

Para que isso seja possível, o treinamento é um

> [...] processo educacional de curto prazo aplicado de maneira sistemática e organizada através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, habilidade e competências em função de objetivos definidos. Treinamento envolve a transmissão de conhecimentos específicos relativos ao trabalho, atitudes frente a aspectos da organização, da tarefa e do ambiente e desenvolvimento de habilidades e competências. (LACOMBE 2004, p.307)

O jogo por si só já é uma fonte de transmissão de conhecimento, restando ao envolvido absorver a maior quantidade de informação possível para seu desenvolvimento pessoal e profissional.

O treinamento através do *game* busca desenvolver mudanças comportamentais nos indivíduos envolvidos em funções de gestão para que os objetivos da organização sejam atendidos de forma expressa e sinérgica já que o mercado sofre mutações rápidas requerendo respostas rápidas dos envolvidos.

Os objetivos do processo de treinamento são definidos por Araújo (2006, p.97-99) como: a adaptação das pessoas aos hábitos e costumes da empresa; tornar as pessoas inovadoras e comprometidas com o sucesso da organização; adequação das pessoas as novas realidades organizacionais; desfrutar da

capacidade humana em aprender continuamente; capacitar pessoas para atuar além de suas funções atuais; proporcionar troca mútua de conhecimento e reduzir custos na busca de objetivos empresariais.

Faz-se necessário que as empresas tenham conhecimento quanto à mutação constante sofrida pelo mercado e que para dar continuidade ao trabalho existe a necessidade de investir de forma pesada nos seus colaboradores, sendo eles os verdadeiros responsáveis pela adaptação aos diversos cenários.

Para tanto, uma técnica de aprendizado adequada é uma das etapas do desenvolvimento do conhecimento. Assim,

> [...] podemos dizer que escolhemos uma técnica por meio da qual acreditamos que o seu processo de aprendizagem será facilitado. Partimos da certeza que nós, seres humanos, somos distintos e que isto não pode ser ignorado. Contudo, é importante que você compreenda que não existem técnicas melhores ou piores, e sim técnicas mais ou menos adequadas, conforme os objetivos que pretende atingir. (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2001, citados por ARAÚJO, 2006, p. 95)

Passando da fase do aprendizado para aplicação, o desenvolvimento organizacional se traduz na conjugação do conhecimento com a capacidade dos administradores de implantar o que aprenderam tanto no simulador quanto com a vivência originada em outras situações cotidianas envolvendo fatores externos e internos da empresa.

Uma empresa só se desenvolve quando seus colaboradores estão capacitados para solucionar questões das mais diversas complexidades. Portanto, o desenvolvimento da organização é uma:

> [...] complexa estratégia educacional, baseada na experiência, que emprega os meios mais amplos possíveis de comportamento, e que tem por finalidade mudar crenças, atitudes, os valores e estrutura das organizações, de modo que elas possam se adaptar melhor aos novos mercados, tecnologias e desafios e ao próprio ritmo vertiginoso de mudança. (BENNIS citado por LACOMBE, 2005, p. 328)

Para Chiavenato (2006, p. 198) “o desenvolvimento organizacional permite as pessoas aprender com as próprias experiências e solidificar ou congelar novas aprendizagens e a responder perguntas que rodeiam a cabeça das pessoas.”

O jogo de negócios vem para reunir todos os objetivos já citados como mais uma ferramenta de gestão, responsabilizando os envolvidos quanto às tomadas de decisão, as quais estarão diretamente ligadas às metas a serem alcançadas. O aprendizado transferido entre os agentes, tanto na relação pessoas x

pessoas, como entre organização x pessoas através de informações já geradas anteriormente são importantíssimos para que a própria organização seja capaz de:

> [...] criar, adquirir e transferir conhecimento, bem como modificar seu comportamento para refletir novos conhecimentos e discernimentos. Estas organizações tendem a possuir grande capacidade de adaptação ao ambiente externo. Nesse tipo de organização, as pessoas estão empenhadas na identificação e solução de problemas e oportunidades, proporcionando à organização capacidade de experimentar a de melhorar continuamente seus resultados [...]. (LACOMBE, 2004 p.227)

O papel da empresa neste processo é muito importante para formação de colaboradores capazes transformarem conhecimento em ações. Para tanto, apesar de existir a educação formal para desenvolvimento de habilidades, a empresa tem o simulador como um forte aliado para complementar o conhecimento técnico dos indivíduos, uma vez que poderá direcionar o aprendizado de acordo com seu planejamento estratégico.

Desta maneira, a educação empresarial:

> Enfoca as habilidades de relacionamento, vivências e competências pessoais, profissionais e funcionais necessárias à saúde das relações interpessoais no trabalho entre intragrupos que trabalham juntos num mesmo ambiente e organização, com a mesma missão, valores metas [...] A educação enfoca o desenvolvimento das competências humanas e das relações comportamentais, pois trata da troca, do compartilhar, do saber viver e conviver com os outros, pelo conhecimento adquirido de vivências significativas, formando um acervo para enfrentar novas situações de trabalho, novos papeis de liderança, de gestão e de trabalhador. (DATNER, 2006, p. 16)

Sendo assim, a educação empresarial se traduz na possibilidade de tornar seus colaboradores capazes de ter autonomia na tomada de decisão, considerando a possibilidade de esta decisão contar com um percentual maior possível de acerto.

Os jogos de empresas simulam a realidade de uma empresa exatamente como ocorre na vida real, pois existem questões internas e externas da empresa, tais como movimento da economia, decisão estratégica, várias pessoas envolvidas na solução de determinada questão, diversas formas de pensar e acima de tudo a necessidade de optar por um caminho existindo tanto aspectos a serem considerados.

Goldschmidt diz que:

> O jogo de empresa nada mais é que um exercício seqüencial de tomada de decisão, estruturado dentro de um modelo de conhecimento empresarial, em que os participantes assumem o papel de administradores de empresas.

> Representa, na realidade uma simulação no seu ponto mais amplo, pois as pessoas simulam o comportamento de dirigente ou tomadores de decisões de determinada empresa [...] (GOLDSCHMIDT, 1977, p. 1)

Portanto, o jogo está diretamente associado ao dia-a-dia empresarial, servindo como uma ótima ferramenta para tornar os empregados mais especialistas naquilo que fazem, já que permite tomada de decisão mais adequada ao que a empresa esperada dos indivíduos.

Nos próximos tópicos serão analisados dados quantitativos e qualitativos quanto ao objeto do presente trabalho, levando em consideração a experiência dos envolvidos quanto as tomadas de decisão no decorrer do jogo, traduzindo de forma prática o que foi descrito na teoria até este momento.

3) METODOLOGIA

O jogo em análise se traduz através de um oligopólio onde 7 empresas competiram entre si em aproximadamente 2 anos (8 trimestres), explorando 3 regiões com um produto chamado Eco Solar.

Figura 1: ECO SOLAR - Economizador Solar de Energia
Protótipo - Nível 1

A equipe assuma a direção de uma das empresas elaborando estratégias e táticas com o objetivo de vencer o jogo estipulando inicialmente a visão de futuro da empresa (longo prazo).

Os objetivos são monitorados através de relatórios gerenciam projetados, permitindo uma análise econômica e financeira de acordo com a decisão tomada, sendo possível acompanhar o rumo que a empresa está tomando. Portanto, no decorrer do simulador os participantes conseguem absorver conhecimentos e aprendizados quanto aos fenômenos organizacionais.

Os grupos iniciam as operações de forma semelhante, ficando o resultado atrelado ao desempenho de cada participante. O jogo evolui em 4 etapas:

Preparação

Apresentação do jogo e do modelo do negócio.

Planejamento

Elaboração do planejamento em três fases: diagnóstico, macro estratégia e estratégias funcionais. Projeta a empresa para 2 anos de operação, avaliando o retorno potencial da estratégia frente às expectativas dos fundo investidores.

Implementação

Implementação da estratégia planejada, em períodos sucessivos de decisões e resultados que representam trimestres, considerando os relatórios de resultados, as notícias disponíveis no SDENEWS e promovendo os ajustes necessários.

Avaliação

Ao final da simulação, a **avaliação qualitativa** do desempenho permite compreender os conceitos envolvidos, os acertos e os erros da estratégia. A **avaliação quantitativa** dos resultados apresenta a pontuação e ranking das empresas.

A empresa executa atividade industrial e comercial de natureza privada através de uma Sociedade Anônima, sendo que o nome de cada empresa ficou a cargo da diretoria.

No ambiente da indústria, as empresas produziram e venderam o Eco Solar, produto desenvolvido por um cientista que concedeu ao investidor o direito de exploração. A área de produção conta com o nível 1 de qualidade do produto, restando aos administradores a possibilidade de desenvolvimento para níveis mais elevados de qualidade.

Em relação ao capital inicial, cada empresa contou com R$ 2.500.000,00 provenientes de fundos de investimentos, os quais foram alocados de acordo com a estratégia de cada equipe.

Para que uma empresa seja a vencedora é necessária uma tomada de decisão consistente, em ciclos trimestrais, da forma que os objetivos estratégicos se enquadrem na visão de futuro da empresa. As decisões são divididas em decisões-fins e decisões-meios. A primeira se refere aos objetivos de longo prazo e a segunda se refere aos meios políticos que conduzirão a empresa ao objetivo maior.

A visão de futuro é constituída a partir de 3 dimensões estratégicas: a do mercado, a econômica e a de excelência empresarial. Cada dimensão é subdividida em 3 objetivos/indicadores de desempenho de longo prazo. A equipe atribuiu pesos para os indicadores das dimensões de mercado e a econômica. Para a dimensão de excelência empresarial os pesos são pré-definidos e iguais a 5 para todas as empresas.

Os pesos atribuídos para os 6 primeiros objetivos, juntamente com os pré-estabelecidos para a dimensão de excelência empresarial, expressam a visão da empresa que a equipe pretende construir ao final do período de gestão. Essa visão será a base para a avaliação da empresa.

No quadro abaixo, são apresentados os objetivos, os pesos atribuíveis e quais os critérios utilizados na avaliação quantitativa (Ranking) do desempenho das empresas.

OBJETIVOS	PESO	CRITÉRIO DE AVALIAÇÃO
DE MERCADO	**12 a 18**	
1 - Liderança de mercado na região 1	2 a 8	Média da parcela de mercado (últimos 4 períodos).
2 – Liderança de mercado na região 2	2 a 8	
3 – Liderança de mercado na região 3	2 a 8	
ECONÔMICOS E FINANCEIROS	**12 a 18**	
4 – Liderança em faturamento	2 a 8	Acumulado da receita de vendas de toda simulação.
5 – Liderança em lucratividade das vendas	2 a 8	Lucro líquido acumulado/receita bruta de vendas acumulada.
6 – Liderança em crescimento do patrimônio	2 a 8	O valor do patrimônio líquido no final da simulação.
SUBTOTAL	**30**	
EXCELÊNCIA EMPRESARIAL	**15**	**(PESOS IGUAIS P/ AS EMPRESAS)**
7 – Liderança em liquidez corrente	5	Ativo circulante/passivo circulante, balanço final.
8 – Liderança em grau de endividamento	5	Percentagem do passivo circulante + passivo não circulante sobre o ativo total.
9 – Liderança em qualidade das previsões de vendas	5	Diferença acumulada entre previsões e vendas reais.
TOTAL GERAL DE PESOS	**45**	

Figura 2: Objetivos e pesos atribuíveis

Ao longo do jogo, as empresas tomas outras 21 decisões empresariais, de curto, médio e longo prazo, distribuídas em 5 áreas: estratégia, produção, marketing, pessoas e finanças.

4) APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1) Objetivos estratégicos

A visão de futuro da empresa foi estabelecida na fase de planejamento, onde cada equipe definiria seu objetivo a ser alcançado ao final dos períodos, levando em conta os pesos atribuídos a cada item conforme a primeira tabela abaixo.

O foco de nossa empresa se daria para a região 2 onde estaria instalada a fábrica, uma vez que estabelecemos um peso maior para tal estratégia objetivando facilitar o processo decisório no momento da implantação da estratégia.

O principal fator que nos levou a essa decisão foi ao fato do custo de produção e comercialização estar abaixo do valor de distribuição nas outras duas regiões.

Como se pode constatar no comparativo no segundo quadro abaixo, a empresa “Equipe 6” não alcançou a liderança almejada na região 2 tendo em vista que terminou o game com o percentual médio de 12,22% de market share, sendo alguns de seus concorrentes alcançaram um percentual maior, impedindo a concretização de tal objetivo.

Tal fato pode se dar por conta de que a produção se manteve muito restrita no decorrer dos períodos considerando problemas de fornecimento de matéria prima no decorrer das rodadas, bem como que a falta de parâmetro bem definido de crescimento por conta do desconhecimento da demanda presente no mercado.

Objetivos estratégicos	Pesos
Mercado na região 1	6
Mercado na região 2	**8**
Mercado na região 3	4
Faturamento	4
Lucratividade das vendas	6
Patrimônio líquido	2

Liquidez corrente	5
Grau de endividamento	5
Qualidade das previsões	5

Figura 3: Pesos dos Objetivos Estratégicos

Empresa	Per. 5	Per. 6	Per. 7	Per. 8	Média	Pontos	Peso	Total	Acum.
Yuma	13,58%	4,90%	9,89%	10,41%	9,69%	1	6	6	10
Eco Safe S.A.	10,25%	10,17%	9,89%	10,46%	10,19%	2	2	4	6
Solex Co.	15,20%	16,21%	14,71%	14,08%	15,05%	5	4	20	60
Clean Source	11,51%	15,14%	16,74%	15,83%	14,81%	4	6	24	44
Brasil Partne	17,33%	19,75%	19,28%	20,23%	19,15%	7	6	42	66
EQUIPE 6	***13,43%***	***13,99%***	***10,94%***	***10,52%***	***12,22%***	***3***	***8***	***24***	***42***
Smart Energy	18,65%	19,80%	18,52%	18,49%	18,86%	6	8	48	90

Figura 4: Liderança na Região 2

4.2) Consistência entre objetivos

Como relatado no item 1, nosso objetivo estratégico teve como foco a liderança em lucratividade das vendas na região 2, deixando a desejar o planejamento nas outras regiões, o que seria de suma importância para que a empresa se tornasse verdadeiramente líder no segmento.

Os pesos atribuídos as outras regiões podem ser considerados relevantes levando em conta o somatório total das 3 regiões, já que com tais atributos o volume de venda deveria ser maior, bem como que a capacidade produtiva para dar conta da quantidade de mercadoria exigida pelo mercado.

A lucratividade ficou em descompasso com os pesos atribuídos aos objetivos nas regiões 1, 2 e 3 tendo em vista que para alcançar tal meta, seria necessário aumentar os preços das mercadorias o que poderia não ser bem aceito pelo mercado, vindo a sofre um resultado contrário aos objetivos traçados pela empresa. De tal forma, o objetivo estaria mais consistente se focássemos rigorosamente no

controle de custos e despesas, direcionando então para a liderança em lucratividade.

4.3) Capacidade Produtiva

Capacidade inicial de produção:	15.000	-	
Expansão - período 6	2.000	Relação oferta/demanda	0,97

Figura 5: Capacidade Produtiva Inicial x Investimentos

Neste item podemos observar que a empresa ficou muito abaixo da exigência de demanda que o mercado vinha impondo e também levando em conta os objetivos traçados, uma vez que a produção se manteve em níveis baixos até quase o fim do simulador. Apenas no período 6 foi quando a empresa optou por expandir a capacidade produtiva, porém de forma moderada. Levando em conta a meta de liderança em lucratividade, a capacidade produtiva deveria ser expandida logo de início, aumentando assim consideravelmente a probabilidade de se alcançar êxito no planejamento estratégico.

No período 6 a expansão se deu de forma contida, porém adequada ao que o mercado necessitava. Faltou melhor planejamento no que se refere à necessidade de expansão nos demais períodos considerando o aquecimento do mercado em determinadas épocas, por mais que houvesse em determinado momento dificuldade no recebimento de matéria-prima. Para as empresas bem estocadas, qualquer alteração na produção não exigiria maiores alterações estratégicas, mas contribuiria para alcançar os objetivos inicialmente estabelecidos.

4.4) Localização da fábrica

A empresa optou por alocar a fábrica na região 2 tendo em vista sua representatividade no mercado e devido a possibilidade de expansão aos mercados 1 e 3. A definição da localização esteve de acordo com um dos objetivos traçados uma vez que o peso maior atribuído se referia a liderança em vendas nesta mesma região.

Outro fator predominante para a decisão de instalação da fábrica da região 2, foi o fato de os custos comerciais e logísticos serem minimizados tendo em vista a localização da fábrica em relação as outras regiões.

4.5) Produção

4.5.1) Programação

Neste item é analisada a programação da empresa e a capacidade disponível considerando os objetivos estratégicos de visão da empresa.

Conforme figura abaixo, houve problemas neste quesito uma vez que no momento em que a demanda estava aquecida, deixamos de aumentar a produção impactando diretamente em nosso objetivo como se pode observar no quadro abaixo.

Períodos	1	2	3	4	5	6	7	8
Demanda global	95.082	130.708	120.001	113.607	120.364	170.407	166.459	132.132
Estoque para venda	0	0	0	15.000	15.000	15.996	15.000	13.600
Capacidade prod.	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	17.000	17.000
Programação T+1	0	15.000	15.000	15.000	15.000	17.000	13.600	8.500

Figura 6: Programação de produção

O mercado, no decorrer dos períodos, vinha apresentando aquecimento, momento este ideal para aumento da produtividade, o que não foi observado. Esta falta de planejamento colaborou negativamente para o desempenho da equipe uma vez que os outros grupos investiram pesado em produção, gerando consequentemente presença de mercado maior do que nossa empresa.

Tal análise se mostra muito mais complexa do que apenas aumentar a produção considerando que fatores como estoque de matéria-prima, tempo de produção e disponibilidade de matéria-prima seriam fatores importantes para que a empresa chegasse ao objetivo almejado.

4.5.2) Compras e estoque

Períodos	3	4	5	6	7	8
Programação	15.000	15.000	15.000	15.000	17.000	13.600
MP disponível	60.000	60.000	56.604	56.604	30.387	25.500
Capacidade/necessidade	1,33	1,33	1,26	1,26	0,6	0,62

Figura 7: Estoque

Aqui se observa que a empresa, apesar dos custos, conseguiu manter estoque de segurança, o que é perfeitamente compreensível diante da incerteza da disponibilidade de matéria-prima no mercado, considerando a existência de praticamente um fornecedor e tendo em vista as crises ocorridas no decorrer do jogo.

As compras de matéria-prima mostraram-se de acordo com a programação de produção, já que a falta de matéria e a sobra podem causar significativa elevação de custos tanto quanto a ociosidade quanto a falta para produção e venda.

Um aspecto a ser observado, é em relação à capacidade/necessidade nos últimos períodos. Basicamente este era o momento do auge do jogo, onde tanto matéria-prima como produção deveriam estar alinhados considerando a demanda que o mercado vinha exigindo. A empresa demonstrou falta de capacidade produtiva, sendo que este fator esteve diretamente ligado aos resultados da empresa.

4.6) Marketing

4.6.1) P&D

Ao tocante pesquisa e desenvolvimento, a empresa apresentou níveis baixos de investimento diante da visível necessidade de atenção neste quesito. Diante da estratégia traçada, o desenvolvimento do produto seria de grande relevância tendo em vista o trabalho efetuado pelos concorrentes. O fator que compensou esta falta de investimento foi o fato de ter existido bons investimentos em marketing o que contribuiu para atrair demanda em excesso em determinados momentos.

O preço e a qualidade do produto possuem reflexo direto no resultados. E empresa estava cobrando o mesmo preço dos concorrentes praticamente, porém com a qualidade inferior do produto. Tal fato fez com que o grupo conseguisse vender toda sua capacidade produtiva em cada período, porém possivelmente se a produção fosse maior e eventualmente sobrasse mercadoria para venda, ficaríamos com produtos acabados em estoque, sendo este fator prejudicial para a saúde financeira.

	Indústria	Empresa
Investimento médio em P&D	57.521,43	38.250,00
Nº médio de melhoramentos obtidos	3,57	3
Tempo médio de obtenção	1,95	2,67

Figura 8: Pesquisa e desenvolvimento

4.6.2) Propaganda

Quanto ao aspecto propaganda, está diretamente ligado aos objetivos estratégicos definidos na visão.

	Invest. acumulado médio da indústria	Invest. acumulado da empresa
Região 1	102.585,71	84.000,00
Região 2	143.485,71	166.800,00
Região 3	119.128,57	64.000,00
Total	365.200,00	314.800,00

Figura 9: Propaganda

A propaganda se mostrou um fator determinante para a atração de demanda. Focamos na região 2 tendo em vista nosso objetivo estratégico de liderança. As outras regiões foram também objeto de propaganda, porém em menor quantidade tendo em vista nossa presença em menor volume de venda nessas regiões.

Investir em propaganda significa fazer com que os consumidores saibam da existência do produto e também quanto à possibilidade de acesso ao produto. Porém, dependendo do da estratégia a propaganda teria que ser abordada de maneiras diferentes. Para grandes massas, propagandas genéricas serviriam para a

realização do objetivo e para determinado segmento de mercado, a propaganda terá que ser mais específica visando direcionar a mensagem a ser disseminada.

4.6.3) Preço médio

	Preço médio da indústria	Preço médio da empresa
Região 1	132,41	125,72
Região 2	122,47	116,56
Região 3	118,30	117,56

Figura 10: Preço médio

A política de preços é uma importante estratégia relacionada às estratégias de marketing e finanças. Definir preço trata-se de uma tarefa que deve andar interligada ao objetivo previamente estabelecido. Observa-se que o preço na região 2 estabelecido pela empresa, poderia ser melhor elaborado uma vez que ficamos com um preço abaixo da média da indústria. Nas outras regiões os preços também estiveram abaixo da indústria, o que contribuiu para diminuir a margem de lucro da equipe.

Sendo assim, a política de preços, apesar de ter dado algum resultado, deveria ter sido mais bem analisado já que com o foco na região 2 ser possível chegar mais próximo do resultado almejado.

4.7) Pessoas

Observa-se que até o período 7 a empresa demonstrou total adequação na relação operários disponíveis x operários necessários, deixando a desejar apenas no período 8 onde 11 operários ficaram ociosos.

Tal fato se deu por conta da falta da devida compra de matéria-prima no período 7, fazendo com que o estoque fosse suficiente apenas para a produção de 13.600 unidades.

O reflexo pela falta de planejamento se dá no caixa da empresa uma vez que mão de obra ociosa e falta de produção impactam diretamente no resultado financeiro.

Períodos	3	4	5	6	7	8
Operários necessários	47	47	47	47	54	43
Operários disponíveis	47	47	47	47	54	54
Operários ociosos	0	0	0	0	0	11

Figura 11: Operários

A equipe de vendas estava de acordo com a necessidade do mercado e de cada região considerando que este fator estaria agregado ao mix de marketing. Aqui o objetivo poderia ter sido mais agressivo impactando diretamente na quantidade de vendedores.

Nº médio trimestral de vendedores na indústria:	Nº médio trimestral de vendedores na empresa:
33	7

Figura 12: Número de vendedores

Apesar da grande diferença da média de vendedores na indústria e a média de vendedores dentro de nossa empresa, o número de funcionários se mostrou de acordo com a necessidade.

4.8) Finanças

Esta análise consiste nas políticas de investimentos e financiamentos de curto prazo, de acordo com a disponibilidade de caixa e geração de caixa no decorrer dos períodos.

Observa-se na figura abaixo que o caixa negativo mostra a necessidade de financiamento, o que não ocorreu trazendo prejuízos para a empresa, neste mesmo sentido fica claro que em determinados momentos aplicações financeiras se fariam necessárias resultando na falta de rendimentos que ajudaria a fortalecer o caixa.

A gestão de caixa é uma ferramenta importante para a condução da empresa, a todo o momento temos que ter e mente quando existe a oportunidade de aplicação do dinheiro, visando se aproveitar de uma oportunidade e quando existe a

necessidade de financiamentos com custos menores tendo em vista uma falta momentânea de verba.

5) ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados apresentados demonstram que o conhecimento do sistema organizacional de uma empresa é bastante importante para seu sucesso. Os diversos setores devem estar em sincronia para que o resultado seja apenas um, a vitória.

Apesar de se falar em vitória em um simulador cujo objetivo é apenas didático, este resultado demonstra que os operadores vencedores apresentaram capacidade intelectual suficiente para produzir resultados positivos que superassem os demais concorrentes, uma vez que todos os grupos iniciaram o jogo nas mesmas condições e também pelo fato de operarem nos períodos iniciais em condições idênticas até o momento em que cada empresa tomou seu rumo.

Observou que as informações geradas e analisadas, apesar de serem de uma mesma fonte, foram implantadas no simulador de forma diferentes, gerando então resultados dos mais diversos. Como temos diversos indivíduos com diversas formas de pensar e elaborar as estratégias há de se falar em desempenhos diferentes também considerando diversos fatores alheios a vontade de cada um, tais como racionalidade, tempo disponível, análise de informações, entre outros.

Os erros fazem parte do aprendizado como podemos observar nos resultados acima, porém o mais importante é o conhecimento gerado com os erros, uma vez quem no mundo empresarial real tais erros podem custar caro, não existindo às vezes a possibilidade de consertar. Logo, os grupos que apresentaram menos erros se saíram melhores que os outros.

O problema da realidade é que as informações nem sempre estão disponíveis de forma tão fácil como apresentado no jogo. Uma serie de informações que muitas vezes tendem a ser decifradas para que se possa tomar uma decisão coerente.

Sendo assim, resta claro que o resultado obtido neste jogo de empresas será utilizado no mundo empresarial real considerando as diversas situações existentes nos mais diversos ramos e segmentos.

Podemos considerar que cada aluno já sabe a real importância de certas informações e da forma como poderão priorizá-las de acordo com a urgência de cada uma.

Esta ferramenta representa então uma forma de promover um nível maior de prontidão gerencial, reduzindo os riscos existentes nas empresas da forma que seus funcionários se sintam prontos a resolver problemas cotidianos.

6) CONCLUSÃO

Diante disso, conclui-se que o jogo de negócios possui papel fundamental no desenvolvimento do conhecimento e no desenvolvimento de profissionais qualificados e aptos a gerenciar empresas. O jogo em questão por mais que envolva certo segmento, serve para termos uma base da complexidade do ambiente empresarial e dos desafios existentes.

De nada adianta obter conhecimento sem poder aplicá-lo. As 7 empresas envolvidas no jogo buscaram as informações já disponíveis e também as que julgaram necessárias para obter bons resultados e assim desenvolver ainda mais suas habilidades.

Quando existe a possibilidade de unificar o conhecimento teórico com o prático, o aprendizado se torna completo. No simulador podemos verificar a existência desses requisitos uma vez que no decorrer dos 8 períodos existiu a necessidade de aplicar determinados conhecimentos específicos e posteriormente foi possível analisar os relatórios gerados de acordo de cada departamento da empresa, contando com pontos positivos e negativos de cada decisão tomada, podendo então obter um diagnóstico do caminho a ser seguido nas próximas oportunidades.

Esse é o momento onde podemos errar, errar para aprender, errar para criar experiência e então estar bem preparados para os desafios e as exigências do mercado de trabalho globalizado. De nada vale anos de dedicação se o resultado não puder ser monitorado como no caso deste jogo de negócios.

Portanto, qualquer forma de aprendizado é bem-vindo nos mais diversos ramos de atividade e nas mais diversas formas de obtenção do conhecimento. Sem a possibilidade de evoluirmos de alguma forma, o atrofiamento é questão de tempo.

REFERÊNCIAS

ARAUJO, L. G.. **Gestão de pessoas**: estratégias e interação organizacional. São Paulo: Atlas, 2006.

CHIOVENATO, I.. **Gestão de pessoas.** Rio de Janeiro: Campus, 2004.

CHIOVENATO, I.. **Princípios da administração:** o essencial em teoria geral da Administração. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

DATNER, Y.. **Jogos para educação empresarial:** jogos, jogos dramáticos, role-playing, jogos de empresa. São Paulo: Agora, 2006.

GOLDSCHMIDT, P. C.. Simulação e jogo de empresas. **ERA – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 17, 1977.

GRAMIGNA, M. R. M.. **Jogos de empresa.** São Paulo: Makron Books, 1994.

LACOMBE, F. J. M.. **Administração**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2003.

LACOMBE, F. J. M.. **Recursos humanos**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.