

O Planejamento de Gestão das Empresas Simuladas e o Aprendizado Vivencial nos Jogos de Empresas

Letícia Lopes T. de Lima

(Graduanda em Administração UFF) E-mail: lelima.icm@hotmail.com

Resumo

O artigo objetiva estudar a relação existente entre a aprendizagem vivencial e o desempenho dos planejamentos realizados pela empresa simulada Multi Tech. Para o estudo foram usados com referenciais teóricos os conceitos de Planejamento, Balanced Scorecard e Jogos de Empresas Simuladas. O método utilizado para o estudo foi a pesquisa científica descritiva, através de um estudo de caso da empresa simulada Multi Tech. Os resultados obtidos demonstraram que apesar das decisões da empresa não corresponderem exatamente ao planejamento quantitativo, mesmo depois de uma vivência maior no jogo, o aprendizado acumulado permitiu que os objetivos da empresa fossem alcançados independentemente da necessidade de mudança das ações, em função de forças macroambientais.

1. Introdução

O presente estudo tem como objetivo analisar o planejamento estratégico no jogo de empresas simuladas, avaliando a variação dos resultados obtidos no início do jogo em relação ao planejamento realizado. Como também procura estudar a relação tempo versus planejamento, ou seja, se com a experiência adquirida no decorrer do jogo, a empresa simulada realiza melhor seu planejamento, conseguindo alcançar uma menor variação entre o planejado e o realizado.

Este tema tem se mostrado frequente nas empresas simuladas, que procuram cada vez mais aproximar o planejamento estratégico dos resultados alcançados, minorando, desta forma, os desvios do ideal planejado pela empresa. Para tanto é necessário que os gestores da empresa simulada encontrem uma forma ótima de investimento que trará os resultados esperados, levando, ainda, em consideração a concorrência no jogo de empresas simuladas.

O propósito maior deste estudo, portanto, será avaliar se com o transcorrer do jogo os gestores da empresa simulada adquirem experiência tal que consiga realizar um planejamento estratégico próximo dos resultados alcançados, apresentando menor variação entre o planejamento e a realização.

Nesta primeira parte o artigo trará o conceito de planejamento estratégico e as dificuldades para implantação e realização do mesmo. Num segundo momento irá trazer o dilema central deste artigo, o método de pesquisa utilizado e trará os resultados obtidos para realizar uma discussão em torno dos mesmos. E por último apresentará a conclusão da pesquisa, as contribuições, limitações e proposições para novos estudos.

2. Revisão de Literatura

2.1 Planejamento

Planejamento é a definição de um futuro desejado e de meios eficazes de alcançá-lo. É um instrumento usado pelo sábio, mas não só por ele. Quando utilizado por homens de

capacidade inferior, este instrumento se transforma num ritual irrelevante que produz paz de espírito a curto prazo, mas não o futuro que se deseje. (Ackoff, 1974)

Para Ackoff (1974) a necessidade de planejamento tem se mostrado tão óbvia que dificilmente alguém se opõe a ele. Contudo deve-se considerar a complexidade contida no ato de planejar, e é ainda mais difícil tornar o planejamento útil. Desta forma Ackoff considera que não fazê-lo bem não é um pecado, mas fazê-lo pior do que seria possível é imperdoável.

Segundo Oliveira (2005) o planejamento pode ser entendido como um processo, levando em consideração o assunto abordado que pode ser produção, pesquisa, novos produtos, finanças, marketing, instalações, RH, entre outros; os elementos do planejamento como propósitos, objetivos, estratégias, políticas, etc.; a dimensão do planejamento, que pode ser de longo, médio ou curto prazo; as unidades organizacionais onde o julgamento é elaborado; e as características do planejamento como complexidade ou simplicidade, qualidade ou quantidade, estratégico ou tático. Desenvolvido para o alcance de uma situação futura desejada de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa.

No entanto, como ressaltado por Oliveira (2005) não se deve confundir planejamento com previsão, projeção, predição, resolução de problemas ou plano, pois cada um desses aspectos apresenta definições que os diferem do conceito de planejamento e representam, cada um deles, fatores que estarão presentes no planejamento, que se apresenta de forma mais global, incluindo em si todos os fatores acima listados.

Assim torna-se necessária a apresentação dos conceitos de previsão, projeção, predição, resolução de problemas e plano, feita por Oliveira (2005):

Previsão: relaciona probabilidades para tentar descrever possíveis eventos que poderão ocorrer no futuro.

Projeção: trata de uma situação em que o futuro tende a ser igual ao passado.

Predição: em detrimento da projeção, corresponde a uma situação em que o futuro tende a ser diferente do passado, sendo que neste caso a empresa não tem nenhum controle sobre esta situação.

Resolução de problemas: refere-se a ações atuais que visam corrigir discontinuidades e desajustes relevantes entre a empresa e forças externas.

Plano: é um documento formal resultante do processo de planejamento. Cabe ressaltar, porém que não se trata de um documento definitivo, uma vez que o planejamento é um processo contínuo, desta forma, o plano torna-se sujeito à revisão.

Segundo Drucker (1962) *apud* Oliveira (2007) o planejamento não se trata das decisões que a empresa deve tomar no futuro, mas das implicações que as decisões tomadas hoje terão no futuro. Assim o propósito do planejamento é estabelecer um cenário de avaliação das implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos da empresa, assim facilitará a tomada de decisão futura, de forma eficiente e eficaz. Desta forma o planejamento estará contribuindo para reduzir as incertezas da tomada de decisão, como também aumentará as chances de alcançar os objetivos, desafios e metas estabelecidos pela organização.

Ainda é importante ressaltar que o processo de planejamento envolve tomada e avaliação de cada decisão de um conjunto de decisões inter-relacionadas, antes da ação, numa situação onde acredita-se que se nada for feito o estado futuro não deverá ocorrer, porém se as atitudes apropriadas forem tomadas, aumenta-se a probabilidade de um resultado favorável, de acordo com Ackoff (1974)

Mintzberg (2004) faz algumas considerações sobre a conceituação de planejamento, que podem distanciar-lo de sua definição original, e ele diz que isto ocorre devido ao fato de

seus proponentes estarem mais preocupados com o que o planejamento poderia ser do que com o que ele se tornou de fato, porém ele entende que o planejamento construiu um núcleo viável para si por meio de seus próprios sucessos e fracassos. Primeiramente, Mintzberg questiona a visão de que planejamento seria, tão somente, pensar no futuro, ressaltando que esta definição torna-se vaga ao não permitir limitá-la, dando-se a entender que o planejamento engloba decisões de curto prazo, dentro de minutos, por exemplo, como também de longo prazo, em um futuro mais distante. E neste sentido a palavra planejamento assume a definição de “administração”, tornando-se redundante seu uso, uma vez que já existe algo que o explique.

Em uma segunda crítica, Mintzberg (2004) analisa a definição de planejamento como sendo controlar o futuro, e segundo ele esta definição decorre no mesmo erro da primeira de amplitude excessiva. E associado ao livre-arbítrio, o planejamento perde seu significado distintivo, aproximando-se do uso popular da palavra administração.

Um terceiro conceito que define planejamento como tomada de decisão, Mintzberg (2004) considera que, como decisão significa comprometimento com a ação, assim a mesma considera o futuro por meio de uma promessa de agir, seja no curto ou no longo prazo. Desta forma, esta definição retorna no erro da primeira, e ainda no da segunda, considerando-se que comprometimento é um ato de livre arbítrio. E novamente o planejamento perde sua distinção, aproximando do conceito “tomada de decisão” ou até mesmo “administração”.

Analisando-se outro conceito de planejamento como tomada de decisão integrada, que segundo Gunsteren (1976) apud Mintzberg (2004), significa combinar as atividades contínuas num todo sistêmico, assim o ato de planejar implica em organizar um pouco mais. Para Mintzberg (2004) esta visão começa a identificar um posicionamento para o planejamento, pois trata também das inter-relações entre as decisões a serem tomadas. Mas uma dificuldade é encontrada nesta definição, devida ao fato de que a coordenação entre as decisões deve acontecer com o tempo, assim este conceito impõe que as decisões em questão aconteçam em lotes, o que representa um problema para processo decisório. E, como Mintzberg (2004) pondera, existem outras maneiras de elaborar uma estratégia dinamicamente com o tempo, assim o processo de integrar decisões em um determinado momento torna-se o método de planejamento para elaboração de estratégia, restringindo a situação em si mesmo.

A definição mais aceita por Mintzberg é a de que o planejamento seja um procedimento formal para produzir um resultado articulado, na forma de um sistema integrado de decisões. Pois segundo ele, é a que mais se aproxima de uma definição operacional de planejamento, pois a palavra pode ser identificada com o uso de procedimento formal e a existência de resultado articulado. Ainda assim, há quem diga que esta seja uma definição desnecessariamente restrita do termo, porém para Mintzberg (2004) este conceito trata do planejamento como uma das formas, entre várias, propostas para a formulação de estratégia. Diferentemente das demais definições amplas, o planejamento, na prática, acontece de outra forma.

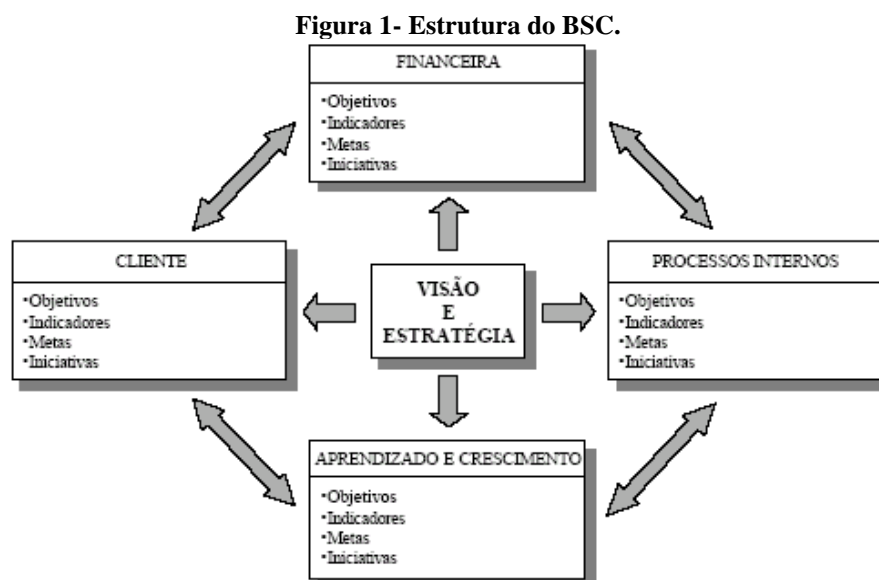
O conceito de planejamento é dividido em duas linhas, planejamento tático e estratégico. E muitos autores tentam diferenciar estes dois conceitos, porém, nunca é feito de forma clara. Ackoff (1974) afirma que as decisões podem ser vistas das duas óticas, dependendo, portanto, de quem as analisa conceituá-las como táticas ou estratégicas, desta forma, ele define que a distinção entre esses dois conceitos é relativa e não absoluta.

2.2 Balanced Scorecard (BSC)

Para Kaplan e Norton, 1997 apud Galas e Forte (2004:4) o *balanced scorecard* (BSC) pode ser entendido como uma ferramenta empresarial que traduz a missão e a estratégia da organização de forma que as reúna em um conjunto coerente de medidas de desempenho, que propiciarão a formação de uma estrutura de medição estratégica e de um sistema de gestão eficiente. Nesta ferramenta são ligadas as atividades de curto e de longo prazo de uma organização com a visão, a missão e a estratégia da empresa, através do estabelecimento de metas mensuráveis. Além disso, ele cria uma estrutura, uma linguagem, para comunicar a missão e a estratégia, e utiliza indicadores para informar aos funcionários sobre os vetores do sucesso atual e futuro.

Segundo Galas e Forte (2004) o BSC é estruturado em quatro perspectivas diferentes. São elas: financeira, do cliente, de processos internos e aprendizado e crescimento. Como descrito por Ruas (2003), a perspectiva financeira seria uma tradução das várias ações da empresa traduzidas na forma econômica; a perspectiva do cliente, em princípio procura identificar os segmentos de clientes e mercados onde a organização atuará, depois analisa-se a capacidade da empresa em oferecer produtos ou serviços de qualidade, a eficiência da entrega e a satisfação do cliente; a perspectiva dos processos internos resulta da identificação, por parte dos executivos, dos processos críticos que levam ao sucesso financeiro e à satisfação dos clientes; e a perspectiva de aprendizado e crescimento está relacionada ao patrimônio humano e material da empresa, ou seja infraestrutura, recursos humanos.

Sendo que como a perspectiva financeira é a que sintetiza as consequências econômicas das ações realizadas, as demais perspectivas têm como foco os objetivos da perspectiva financeira. Com exceção das instituições governamentais e sem fins lucrativos onde a perspectiva financeira representa uma limitação e não um objetivo.



Fonte: (Kaplan e Norton, 1997 apud Galas e Forte, 2004).

Assim o BSC, buscou integrar medidas financeiras com não financeiras, uma vez que contém em si medidas integradas de ocorrência e direcionadores de tendência. O que representa uma tendência atual, devido ao fato de medidas financeiras receberem críticas

ultimamente, por fornecerem apenas dados passados e não serem capazes de criar um cenário futuro, como ponderado por Basso e Pace (2003).

Segundo Kaplan e Norton (1996, 1997 *apud* Basso e Pace, 2003), existem quatro passos na implementação do BSC, são eles:

Esclarecendo e traduzindo a missão e a estratégia: neste passo são buscadas as metas, através do entendimento da missão e da estratégia. A partir do que foi estipulado na missão de forma vaga criam-se os objetivos, depois se desenvolve a estratégia fazendo uso dos pontos fortes da empresa com vistas a atingir os objetivos, este será o BSC da organização.

Comunicando e estabelecendo vinculações: nesta fase cada unidade estratégica determina suas medidas para o scorecard estabelecendo o processo de comunicação e de ligações, onde os objetivos estratégicos das unidades deverão estar dentro dos objetivos da organização.

Planejando e estabelecendo metas: agora são definidas as metas e orçamentos.

Aprendizado e *feedback* estratégico: por último, é fornecido o feedback das estratégias das unidades de negócio e da organização ao avaliar seus desempenhos com relação às medidas do scorecard.

É importante ressaltar ainda, como bem esclarecido por Basso e Pace (2003), que o BSC não se constitui em uma ferramenta para formulação de planejamento estratégico, e sim para implementação da estratégia.

Com relação à implantação, segundo Galas e Forte (2004), os autores de BSC afirmam haver uma incoerência entre a formulação e a implementação de estratégias, devido às barreiras criadas pelos sistemas gerenciais tradicionais. Além disso, algumas falhas estruturais e organizacionais dificultam a implantação do BSC.

Segundo Epstein e Manzoni (1998), *apud* Galas e Forte (2004), a dificuldade de implantação do BSC está relacionada a mudança pela qual passará a organização, que afetará a disponibilidade de informações relacionadas com o desempenho organizacional, o que poderá representar uma ameaça ao processo. E as duas principais razões de falhas na implementação do BSC estão relacionadas aos sistemas de medição mal projetados e a dificuldade de implantá-los.

Schneiderman (1999) reforça a tese de que o BSC implica mudança organizacional e acrescenta que as organizações somente mudam quando empregados compartilham a propriedade das metas e dos meios. Para ele, entretanto, as razões para a maioria das falhas na implementação do BSC são: as variáveis não financeiras são identificadas incorretamente como direcionadores primários da satisfação futura dos stakeholders; as medidas são mal definidas; as metas são negociadas ao invés de basearem-se nos desejos dos stakeholders, nos limites fundamentais do processo e na melhoria das capacidades dos processos; não há sistema organizado que quebre as metas de alto nível em subprocessos de níveis inferiores; não uso do estado da arte em melhoria de processo; falta de ligação entre os lados financeiro e o não financeiro no BSC. (Galas e Forte, 2004)

Existem algumas regras, descritas por Roest (1997) *apud* Galas e Forte (2004) que devem ser observadas na implantação do BSC, como: a inexistência de uma solução única, pois as empresas são diferentes; a necessidade de apoio da alta administração; o ponto de partida deve ser a estratégia; os objetivos e medidas devem ser limitados, porém, relevantes; nem todas as medidas poderão ser quantificadas.

2.3 Os Jogos de Empresas

Quando se tem um modelo formal, no qual são submetidos alguns agentes a interações específicas, em que os mesmos tenham que usar a racionalidade e o comportamento estratégico para desempenharem seu papel pode ser considerado um jogo. Os jogos de empresa, no sentido específico, são atividades ou interações em que os participantes assumem o papel de tomadores de decisões em uma organização empresarial, como CEO, diretor ou gerente da empresa, com o objetivo de resolver um problema ou simplesmente gerenciar a posição por certo tempo (Vicente, 2001 apud Cavalcanti e Sauaia, 2006:9).

Sauaia (1995) apud Cavalcanti e Sauaia (2006) explica que os jogos de empresas recriam uma organização por meio de documentos simulados (balanço patrimonial, fluxo de caixa, etc), muitas das vezes com o auxílio de um software computacional. Esses jogos são submetidos a estudantes ou executivos, sendo que o primeiro no sentido de aprendizagem educacional em um curso relacionado com a área de negócios, e o segundo no sentido de aprendizado de técnicas de gestão, etc.

A estrutura de um exercício de administração simulada, como descrito por Tanabe (1977) é composta pelas seguintes etapas: iniciação do jogo (regras do jogo); formação das equipes; tomada de decisões dos jogos de empresas; e, por último, processamento das decisões.

Em um jogo de empresas, como descrito por Sauaia (1995) apud Cavalcanti e Sauaia (2006), as empresas simuladas estão divididas em unidades funcionais, como produção, marketing, recursos humanos, contabilidade, etc. como uma empresa real. E estão inseridas em um setor da economia de um país real ou fictício, onde os participantes estão sujeitos às forças competitivas, econômica, legais, sociais e políticas, que criam oportunidades e ameaças aos educandos, submetendo e orientando o comportamento empresarial simulado, tal como ocorre com as empresas reais. O jogo como descrito por Godoy e Cunha (1997) apud Kallás (2003) decorre em rodadas sucessivas de tomada de decisão e acompanhamento dos resultados destas decisões.

Segundo Cavalcanti e Sauaia (2006), as interações entre os participantes acontecem baseadas no papel desempenhado por cada um no jogo de empresas, podendo os mesmos estarem inseridos dentro da mesma organização ou em organizações diferentes competindo em um mesmo mercado. Os estudantes ou executivos são os agentes destas interações, que usando a racionalidade por meio de um comportamento estratégico tomam decisões baseadas nos possíveis relatórios (materiais) e em situações que possam acontecer durante a simulação.

Para Kallás (2003) os jogos de empresas tem se tornado instrumentos úteis no ensino de política dos negócios, em cursos como administração de empresa, entre outros. Sendo de grande importância, segundo Martinelli (1987) apud Kallás (2003), para o treinamento destes estudantes e executivos, quanto ao exercício de tomada de decisão e desenvolvimento de habilidades para atividade eficaz de um executivo. Trata-se de uma importante ferramenta utilizada na educação gerencial permitindo que as pessoas envolvidas exercitem suas habilidades gerenciais, bem como, autodisciplina, sociabilidade, afetividade, valores morais, espírito de equipe, bom senso (Gramigna, (2004) apud Cavalcanti e Sauaia, 2006). E Sauaia (1995) apud Kallás (2003) diz que este método tem tido grande aceitação por parte dos educandos, devido ao fato de combinar aprendizagem com satisfação, e se for bem explorado poderá contribuir para o avanço da educação gerencial.

Tanabe (1977) apud Kallás (2003) define os objetivos básicos dos jogos de empresa, como sendo: treinamento, que visa desenvolver as habilidades de tomada de decisão dos educandos através do exercício e da experiência; didático, que procura transmitir conhecimentos

específicos de administração de um modo prático; e pesquisa, propiciando através do cenário do jogo: descobrir soluções, testar a teoria econômica, pesquisar aspectos da teoria da administração e analisar o comportamento individual e grupal na tomada de decisão sob pressão de tempo e incerteza.

De acordo com Cavalcanti e Sauaia (2006) o jogo de empresas propicia ao participante desenvolver elementos importantes da educação gerencial através da dinâmica vivencial semelhante ao dia-a-dia da organização. E assim, dividem esse processo de aprendizagem vivencial em três fases:

Vivência: esta fase ocorre enquanto as pessoas atuam no jogo, tomam decisões e interagem como equipes;

Conteúdo: esta inclui a disseminação de ideias, princípios e conceitos abordando as ações empresariais;

Retroalimentação: onde se concentram as informações propiciadas pelos relatórios e demonstrativos financeiros, fornecidos ao final de cada ciclo, a comparação de resultados, as críticas e as sugestões feitas pelo instrutor aos participantes e às equipes (Sauaia, 1995 *apud* Cavalcanti e Sauaia, 2006).

Na condução do jogo, conforme descrito por Kallas (2003: 93), o administrador do mesmo procura agir, através do diálogo e da análise, no sentido de estimular as equipes a reconhecer os instrumentos e técnicas da administração que às ajudaria nas situações vivenciadas na empresa simulada, desta forma, os participantes estarão aplicando e testando os conhecimentos na graduação. Como também solicita relatórios de gestão e trabalhos específicos para forçar os educandos à reflexão sobre as atividades que estão desenvolvendo, e ainda para evitar que o instinto “ganhar o jogo”, se sobreponha ao aprendizado, que se constitui como um dos fins dos jogos de empresas.

3 Desenvolvimento da Pesquisa

3.1 Problema de pesquisa

O presente estudo objetiva analisar a relação de aprendizagem vivencial ao longo da simulação empresarial, através do planejamento de gestão realizado no início do jogo de empresas simuladas e dos resultados alcançados, avaliando se com o decorrer do jogo o planejamento do segundo ano aproxima-se mais dos resultados alcançados, tornando evidentes o aprendizado e a experiência adquiridos.

Pode-se extrair da explanação anterior, uma questão central que a resume: existe, realmente, aprendizado vivencial no jogo de empresas simuladas que derive em melhores resultados para o planejamento da empresa?

3.2 Método de pesquisa

Com o objetivo de analisar o planejamento e seus respectivos resultados na empresa simulada, recorreu se a pesquisa científica descritiva, através da realização de um estudo de caso da empresa simulada Multi Tech.

A pesquisa descritiva busca, primordialmente, descrever as características de determinado fenômeno e estabelecer possíveis relações entre variáveis. (Gil (1994) *apud* Galas e Forte, 2004:11)

E o método de estudo de caso, segundo Yin (1994) *apud* Galas e Forte (2004:11), propicia uma investigação mais profunda de uma organização, e objetiva testar a validade das

hipóteses ou questões de pesquisas construídas a partir de um referencial teórico. Além disso, é um modo de pesquisa empírica que investiga fenômenos contemporâneos em seu contexto, quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos, e no qual são utilizadas várias fontes de evidência.

Foi utilizada a natureza quantitativa e qualitativa da análise de dados, extraídos de uma fonte secundária que foram os planejamentos realizados pela empresa Multi Tech no início das fases do jogo em comparação com os resultados fornecidos pelo software Simulab, que constitui-se em uma ferramenta, das várias existentes, para o jogo de empresas. E os dados receberam tratamento estatístico para análise do problema a ser pesquisado.

De acordo com Minayo (1994) *apud* Galas e Forte (2004), a fase de análise ou tratamento do material, tem o objetivo de: ultrapassar as incertezas do objeto de estudo, enriquecer a leitura através da compreensão de significações e integrar as descobertas, ou seja, ampliar a compreensão de contextos.

3.3 Descrição do Experimento e Coleta de dados

O jogo de empresas foi realizado em uma turma de alunos da graduação em Administração de Empresas, da Universidade Federal Fluminense, nos anos de 2007 e 2008, correspondendo ao 5° e 6° período da graduação da referida turma.

Em um primeiro momento os estudantes receberam uma apostila de apoio ao jogo e receberam orientações do professor orientador do mesmo. Em seguida foi realizada uma rodada experimental em grupos formados aleatoriamente, cujo objetivo era familiarizar os participantes com as regras, bem como com os relatórios do jogo.

Após esta rodada, a turma foi dividida, baseando-se em testes vocacionais e de habilidades, em seis grupos que formaram, cada um, uma empresa simulada. E o jogo teve seu início de fato. Cada integrante das equipes recebeu a gerência de uma área funcional, a saber: presidência, marketing, produção, recursos humanos, planejamento e finanças.

No ano subsequente não houve rodada experimental, devido ao fato dos estudantes já estarem familiarizados às ferramentas do jogo. As equipes foram mantidas, existindo apenas algumas trocas de gestores em algumas empresas, como a saída do gerente de produção da empresa Multi Tech, estudada neste artigo, causando o acúmulo de função da gerente de RH, que assumiu também a gerência desta área funcional vaga.

A previsão era de que o jogo transcorreria em oito rodadas, em cada período que aqui chamamos de fase 1 e 2 respectivamente, ressaltando que cada rodada representava um trimestre. Sendo que em cada rodada os gestores das empresas simuladas deveriam tomar decisões, em conjunto, a respeito de cada área funcional, como compra de matéria-prima, volume de produção, investimento em marketing, expansão da fábrica e pesquisa e desenvolvimento, preço de venda, valor da manutenção da fábrica, reajuste de salário, entre outras atividades.

O ambiente onde se encontravam as empresas, um país fictício de nome Brazol, era de concorrência acirrada, principalmente com relação ao preço de vendas, que refletia diretamente sobre a demanda. A indústria de bens duráveis, mais especificamente de aparelhos multitarefa que era o produto comercializado pelas empresas simuladas, era formada por um conjunto pequeno de concorrentes, o que nos permite considerá-la um oligopólio. E ainda, estava sujeita a forças macroeconômicas, como política, legislação, economia, sociedade e tecnologia.

A tomada de decisão no jogo, portanto, deveria levar em consideração os aspectos acima relatados além da concorrência do setor. E é importante ressaltar o fator tempo, que se

constituía como um fator de pressão para os participantes que tinham uma hora para a tomada de decisão.

No jogo existia quatro planos de gestão, o primeiro foi entregue às empresas no início do jogo para estabelecerem seu planejamento estratégico da rodada um até a quatro, que no jogo representaria um ano, o segundo foi dado no final da quarta rodada para que fosse realizado o planejamento para o ano seguinte do jogo. Na nova fase do jogo, quando os estudantes já estavam no 6º período, foram fornecidos no início do jogo os dois planos de gestão referentes aos dois anos de gestão simulada. Também contava com dois relatórios de “*feedback*” das decisões da rodada anterior, um com dados públicos do setor, que era entregue com um dia de antecedência da tomada de decisão, e o outro era particular e continha os dados da empresa especificamente, como fluxo de caixa, balanço patrimonial, etc. para embasar a tomada de decisão, que era descrita no formulário de decisão. Tanto o relatório com dados da empresa, quanto o formulário de decisão eram entregues para as equipes somente no dia da tomada de decisão, para limitar o tempo da decisão a uma hora, como relatado anteriormente.

Era permitido solicitar consultorias prestadas pelo orientador do jogo, mediante pagamento pela empresa simulada, para esclarecimento sobre diversos aspectos. Como também era possível comprar pesquisas, que traziam informações do setor, como as ações e investimentos das demais indústrias.

Na segunda fase do jogo, algumas oportunidades foram abertas. Diferentemente do primeiro ano de jogo, no segundo era possível que as empresas produzissem com a utilização do segundo turno em suas empresas, além da hora extra que já era permitida desde o primeiro ano. As empresas puderam também adquirir ações umas das outras e terem participação nos lucros das empresas que possuíssem ações. Outra possibilidade foi a abertura para as empresas implantarem novas idéias e proposições de remuneração, de expansão de mercado, de compra de matéria-prima, entre outros, mediante projetos, que eram avaliados pelo orientador do jogo e que poderia aprová-los ou não, segundo seus critérios de aderência ao jogo.

3.4 Análise Descritiva dos Resultados

Para realizar a análise dos resultados, apresentaremos o planejamento quantitativo da empresa Multi Tech para o primeiro e para o segundo ano da primeira e da segunda fase, com a previsão de alocação dos recursos financeiros nas áreas funcionais e o ocorrido de fato, de forma que se pôde estabelecer a variação entre o planejado e o ocorrido, com o objetivo de facilitar a análise.

Apresentaremos também a visão, a missão e os objetivos da empresa Multi Tech para realizar a análise qualitativa do planejamento da mesma.

Acompanhamento da Estratégia - Ano 1 – Primeira Fase

Rodada 1	Previsto	Real	Varição (%)
Preço	6,39	6,39	0
Desp. MKT	240.000	240.000	0
Desp. P&D	250.000	250.000	0
Manutenção	75.000	75.000	0
Produção	604.416	415.000	-31,34
Investimentos	500.000	500.000	0
Compra MP	168.000	168.000	0
Dividendos	92.000	92.000	0

Nesta rodada os resultados corresponderam exatamente ao planejamento, uma vez que foram tomados, praticamente simultaneamente, com exceção do resultado da produção do período que apresentou variação abaixo do planejado, o que demonstra possivelmente falta de entendimento dos alunos com relação a capacidade produtiva possível para o trimestre. É importante ressaltar também o alto nível de incerteza relativo ao mercado, devido ao fato de estar no começo do jogo e os participantes não estarem habituados ao mesmo, por isso não tinham parâmetros a seguir.

Rodada 2	Previsto	Real	Varição (%)
Preço	6,39	6,28	-1,72
Desp. MKT	250.000	300.000	20
Desp. P&D	250.000	230.000	-8
Manutenção	80.000	80.000	0
Produção	638.638	468.241	-26,68
Investimentos	500.000	300.000	-40,00
Compra MP	744.000	690.000	-7,26
Dividendos	100.000	22.000	-78

Na segunda rodada houve certa variação, em especial com relação aos dividendos, que foram distribuídos bem abaixo do planejado, os investimentos em capacidade produtiva também foram abaixo e o volume de produção, mais uma vez, não correspondeu ao planejamento.

Rodada 3	Previsto	Real	Varição (%)
Preço	6,39	6,32	-1,10
Desp. MKT	300.000	300.000	0,00
Desp. P&D	220.000	400.000	81,82
Manutenção	85.000	85.000	0,00
Produção	710.500	433.291	-39,02
Investimentos	500.000	500.000	0,00
Compra MP	784.000	1.023.654	30,57
Dividendos	105.000	22.000	-79,05

Nesta rodada as variações tiveram porcentagens ainda maiores, como as despesas com P&D que foram 82 % maiores do que o inicialmente projetado para esta rodada, diferentemente dos dividendos que estiveram 79% abaixo do planejamento. As despesas com marketing e investimento não apresentaram variação.

Rodada 4	Previsto	Real	Varição (%)
Preço	6,39	6,38	-0,16
Desp. MKT	320.000	400.000	25,00
Desp. P&D	200.000	380.000	90,00
Manutenção	90.000	95.000	5,56
Produção	746.750	670.006	-10,28
Investimentos	500.000	300.000	-40,00
Compra MP	824.000	980.000	18,93
Dividendos	110.000	20.000	-81,82

Fonte: Planejamento realizado pela empresa simulada Multi Tech para o ano 1 (2008).

Nesta rodada, que foi a última do primeiro planejamento, todos os itens a serem decididos, variaram. As despesas com P&D foram 90% acima do planejado e a distribuição de dividendos, foi 82% abaixo. Os demais itens apresentaram variações menores, no máximo 40%. Na segunda, terceira e quarta rodada a variação apresenta-se de forma crescente, demonstrando um maior distanciamento entre planejamento e realização, o que pode significar uma mudança de estratégia no decorrer do jogo, ou total descompasso do planejamento realizado com a realidade do jogo.

Após estas quatro rodadas que corresponderam ao planejamento realizado no início do jogo foram realizadas um segundo planejamento relativo ao segundo ano do jogo, correspondente às rodadas cinco, seis, sete e oito.

Acompanhamento da Estratégia - Ano 2 – Primeira Fase

Rodada 5	Previsto	Real	Varição (%)
Preço	6,40	6,4	0,00
Desp. MKT	400.000	400.000	0,00
Desp. P&D	350.000	350.000	0,00
Manutenção	120.000	120.000	0,00
Produção	680.370	674.734	-0,83
Investimentos	1.000.000	1.000.000	0,00
Compra MP	1.050.000	1.000.000	-4,76
Dividendos	50.000	50.000	0,00

Nesta primeira rodada do ano 2 a variação inicialmente, como no primeiro ano, foi muito baixa, o que representa correspondência entre o planejamento e os resultados, e isto pode ser relacionado, também ao fato da simultaneidade da tomada de decisão com o planejamento.

Rodada 6	Previsto	Real	Varição (%)
Preço	6,42	6,40	-0,31
Desp. MKT	450.000	480.000	6,67
Desp. P&D	320.000	310.000	-3,13
Manutenção	130.000	135.000	3,85
Produção	738.360	728091	-1,39
Investimentos	300.000	300.000	0,00
Compra MP	1.120.000	1.023.000	-8,66
Dividendos	70.000	70.000	0,00

A rodada 6, que corresponde a segunda rodada do ano 2 apresentou variações pequenas, no máximo 9% aproximadamente, diferentemente da segunda rodada do ano 1, que teve variação de até 78%.

Rodada 7	Previsto	Real	Varição (%)
Preço	6,38	6,38	0,00
Desp. MKT	500.000	550.000	10,00
Desp. P&D	300.000	250.000	-16,67
Manutenção	140.000	140.000	0,00
Produção	746.340	730.651	-2,10
Investimentos	375.000	400.000	6,67
Compra MP	1.120.000	1.059.520	-5,40
Dividendos	70000	70.000	0,00

Comparativamente, com a terceira rodada do ano 1 que chegou a apresentar variação de 82%, esta rodada apresentou variações bem menores, a maior variação foi relativa aos gastos com P&D, que foram 17% aproximadamente, menores do que o planejado.

Rodada 8	Previsto	Real	Varição (%)
Preço	6,38	6,35	-0,47
Desp. MKT	500000	500000	0
Desp. P&D	0	300000	100
Manutenção	140000	140000	0
Produção	746340	695003	-6,88
Investimentos	0	250000	100
Compra MP	0	0	0
Dividendos	100000	100000	0

Fonte: Planejamento realizado pela empresa simulada Multi Tech para o ano 2 (2007).

Nesta rodada as variações foram baixas em algumas decisões como preço e produção, em outras não apresentou variação, porém com relação a P&D e Investimentos na fábrica a variação foi extremamente grande, devido ao fato de ter sido projetado o desinvestimento nestas áreas, em função do encerramento do jogo, contudo esta estratégia teve de ser revista, pois a continuidade da empresa teve de ser considerada, e assim as decisões tiveram de ser tomadas prevendo o futuro da empresa, e não a lucratividade desta rodada. Apesar de os participantes já estarem habituados ao jogo nesta rodada, pecaram no planejamento por focarem mais no jogo do que na gestão da empresa e isto teve de ser revisto e as decisões tomadas em detrimento do planejamento.

Apresentaremos agora o planejamento realizado para o primeiro e segundo ano da segunda fase de jogo, que aconteceu no ano de 2008. Cabe ressaltar que nessa segunda fase foi possível observar também a expectativa de mercado potencial, volume de vendas esperado, estoque final de produtos acabados na rodada, estoque final de matéria prima na rodada, valor de capital no caixa e lucro líquido da rodada, diferentemente do planejamento analisado na primeira fase que se limitava ao planejamento de preço, despesa de marketing, despesa de P&D, volume de produção, investimentos, compra de matéria-prima e dividendos distribuídos.

Acompanhamento da estratégia – Ano 1 – Segunda Fase

Rodada 1	Previsto	Real	Variação(%)	Resultados	Previsto	Real	Variação (%)
Preço	6,42	6,42	0	M.Potencial	430.000	400.253	-29,7
Desp. MKT	350.000	350.000	0	Vendas	430.000	400.253	-29,7
Desp. P&D	300.000	300.000	0	Produção	415.000	415.000	0
Manutenção	75.000	75.000	0	Estoque PA	108.000	197.241	89,2
Produção	415.000	415.000	0	Estoque MP	1.000.670	1.011.279	10,6
Investimentos	225.000	225.000	0	Caixa	1.240.485	1.051.601	-72,2
Compra MP	455.000	455.000	0	Lucro Líquido	16.655	- 72.379	-534,58
Dividendos	50.000	50.000	0				
Rodada 2	Previsto	Real	Variação(%)	Resultados	Previsto	Real	Variação(%)
Preço	6,45	6,45	0	M.Potencial	650.000	497.905	-23,40
Desp. MKT	400.000	400.000	0	Vendas	650.000	497.905	-23,40
Desp. P&D	500.000	500.000	0	Produção	623.813	535.000	-14,24
Manutenção	120.000	120000	0	Estoque PA	29.439	336.792	1044,03
Produção	623.813	535.000	-14,24	Estoque MP	1.007.104	1.004.311	-0,28
Investimentos	320.000	320.000	0	Caixa	1.372.775	490.494	-64,27
Compra MP	990.000	990.000	0	Lucro Líquido	222.225	-266.460	-219,91
Dividendos	50.000	50000	0				

É possível observar que os investimentos realizados pela empresa corresponderam ao planejamento da empresa, porém o volume de vendas não correspondeu às expectativas, devido ao fato do mercado apresentar uma recessão, o que refletiu no estoque de produtos acabados que ficou maior que o previsto e no lucro líquido projetado que apresentou um prejuízo.

Rodada 3	Previsto	Real	Variação(%)	Resultados	Previsto	Real	Variação(%)
Preço	6,42	6,40	-0,31	M.Potencial	620.000	521.494	-15,89
Desp. MKT	430.000	350.000	-18,60	Vendas	620.000	521.494	-15,89
Desp. P&D	400.000	300.000	-25,00	Produção	629.440	418.653	-33,49
Manutenção	135.000	95.000	-29,63	Estoque PA	57.759	3	-99,99
Produção	629.440	418.653	-33,49	Estoque MP	1.364.665	526.248	-61,44
Investimentos	300.000	220.000	-26,67	Caixa	1.010.456	1.912.240	89,25
Compra MP	1.350.000	0	-100,00	Lucro Líquido	162.825	193.918	19,10
Dividendos	50.000	50.000	0				
Rodada 4	Previsto	Real	Variação(%)	Resultados	Previsto	Real	Variação(%)
Preço	6,43	6,43	0,00	M.Potencial	730.000	565.400	-22,55
Desp. MKT	450.000	350.000	-22,22	Vendas	730.000	560.000	-23,29
Desp. P&D	450.000	300.000	-33,33	Produção	851.882	626.814	-26,42
Manutenção	140.000	90.000	-35,71	Estoque PA	423.405	200.442	-52,66
Produção	851.882	626.814	-26,42	Estoque MP	938.744	329.102	-64,94
Investimentos	240.000	240.000	0,00	Caixa	1.145.392	943.440	-17,63
Compra MP	910.000	1.732.192	90,35	Lucro Líquido	72.711	55.423	-23,78
Dividendos	50.000	20.000	-60,00				

Em função dos desvios ocorridos nos dois primeiros trimestres, as decisões dos trimestres três e quatro apresentaram uma variação maior, devida a tentativa de reagir aos imprevistos ocorridos e de recuperação dos prejuízos sofridos. Assim, resultou numa mudança no planejamento que previa um aumento gradativo no volume de produção, que não foi possível, devido à recessão do mercado local, que é uma força macro ambiental, portanto incontrolável pela empresa, e que não condizia com o que era esperado.

O planejamento realizado para o segundo ano do jogo de empresas nesta fase foi realizado no início do período, diferentemente da primeira fase, quando o planejamento do segundo ano foi realizado ao final da quarta rodada.

Rodada 5	Previsto	Real	Variação(%)	Resultados	Previsto	Real	Variação(%)
Preço	6,43	6,45	0,31	M.Potencial	650.000	788575	21,32
Desp. MKT	450.000	450.000	0,00	Vendas	650.000	788575	21,32
Desp. P&D	350.000	400.000	14,29	Produção	585.000	835694	42,85
Manutenção	145.000	160.000	10,34	Estoque PA	228.405	407.082	78,23
Produção	585.000	835.694	42,85	Estoque MP	1.362.744	45.195	-96,68
Investimentos	200.000	400.000	100,00	Caixa	864.465	3.338.440	286,19
Compra MP	1.360.000	0	-100,00	Lucro Líquido	227.427	291.801	28,31
Dividendos	100.000	50.000	-50,00				

Mediante os resultados do primeiro ano, a empresa em estudo, procurou alternativas por meio da apresentação de projetos, como o de exportação, por exemplo, a fim de reverter a crise no mercado interno, assim os resultados projetados pela empresa para esta rodada superaram o planejamento no que tange às expectativas de mercado, vendas, estoques, caixa e lucro. Porém os investimentos realizados pela empresa não variaram de forma significativa, com exceção do volume de produção e dos investimentos em equipamentos, que foram maiores que 50% do planejado. Já a compra de matéria prima neste período foi afetada por um sinistro que impediu o fornecimento da mesma, e a aquisição só foi possível no período subsequente através da importação possibilitada pela aprovação de um projeto, que previa a compra com custos adicionais.

Rodada 6	Previsto	Real	Variação(%)	Resultados	Previsto	Real	Variação(%)
Preço	6,46	6,46	0,00	M.Potencial	750.000	1.489.991	98,67
Desp. MKT	470.000	665.000	41,49	Vendas	750.000	1.274.391	69,92
Desp. P&D	400.000	400.000	0,00	Produção	850.000	1.273.295	49,80
Manutenção	150.000	200.000	33,33	Estoque PA	528.405	0	-100,00
Produção	850.000	1273296	49,80	Estoque MP	692.549	1.620.293	133,96
Investimentos	140.000	230.000	64,29	Caixa	1.468.557	660.180	-55,05
Compra MP	670.000	1.500.000	123,88	Lucro Líquido	125.604	435.644	246,84
Dividendos	100.000	70.000	-30,00	Taxa Retorno			
Rodada 7	Previsto	Real	Variação(%)	Resultados	Previsto	Real	Variação(%)
Preço	6,43	6,46	0,47	M.Potencial	600.000	1.165.434	94,24
Desp. MKT	450.000	480.000	6,67	Vendas	600.000	1.165.434	94,24
Desp. P&D	300.000	200.000	-33,33	Produção	423.000	1.270.416	200,33
Manutenção	150.000	240.000	60,00	Estoque PA	0	264.307	100
Produção	423.000	1.270.416	200,33	Estoque MP	1.015692	2.119.376	108,66
Investimentos	250.000	240.000	-4,00	Caixa	1.669.892	638.137	-61,79
Compra MP	990.000	2.119.376	114,08	Lucro Líquido	177.087	864.604	388,24
Dividendos	150.000	100.000	-33,33				
Rodada 8	Previsto	Real	Variação(%)	Resultados	Previsto	Real	Variação(%)
Preço	6,45	6,53	1,24	M.Potencial	630.000	1.233.708	95,83
Desp. MKT	500.000	700.000	40,00	Vendas	630.000	1.233.708	95,83
Desp. P&D	200.000	200.000	0,00	Produção	630.000	1.268.432	101,34
Manutenção	150.000	150.000	0,00	Estoque PA	0	376.745	376
Produção	630.000	1.268.432	101,34	Estoque MP	22371	1.000.000	4370,07
Investimentos	0	250.000	250	Caixa	2.979.689	2.103.558	-29,40
Compra MP	0	1.000.000	1000	Lucro Líquido	249.406	741.157	197,17
Dividendos	150.000	250.000	66,67				

Fonte: Planejamento realizado pela empresa simulada Multi Tech para o ano 2 (2008).

Semelhantemente ao ocorrido na rodada 5 é possível observar que os reflexos da exportação de produtos pela empresa, resultaram em uma variação significativa entre o planejado e o realizado nas rodadas seguintes, com o objetivo de atender as necessidades do mercado distinto, com novas oportunidades abertas pelos projetos apresentados pela empresa. O planejamento sofreu alterações em função do mercado encontrar-se diferente nesse momento, pois contava também com o mercado externo, e por esta razão alguns investimentos tiveram de ser maiores que o planejado, todavia, este fato pode ser entendido como uma adequação e não como mudança no planejamento.

A empresa adotou como visão o alcance de alto retorno sobre investimento e ser uma empresa consolidada no mercado; e como missão o oferecimento de um produto de qualidade capaz de levar conforto e comodidade aos consumidores. Como é sabido, a visão e a missão são os “pensamentos” que devem nortear as ações da empresa e definem os parâmetros para o planejamento dentro do que empresa espera alcançar e de como deseja ser reconhecida no mercado. Sob esta perspectiva é possível observar através dos resultados obtidos em volume de vendas e lucro líquido obtido, que a empresa correspondeu exatamente ao planejado, uma vez que apresentou resultados satisfatórios e acima do esperado, demonstrando que foi capaz de oferecer retorno sobre o investimento, consolidar-se no mercado e ainda ter seu produto reconhecido como de qualidade, como pode ser comprovado pela alta participação em vendas no mercado.

Os objetivos definidos no plano de gestão da Multi Tech, que correspondem ao planejamento qualitativo, assim como as políticas da empresa, estão demonstrados na tabela abaixo:

Objetivos da Empresa Multi Tech
Definição de objetivos qualitativos para cada área funcional.
1- Marketing: Expandir o mercado potencial e aumentar o reconhecimento da marca.
2- RH: Motivar a equipe através de recompensas financeiras e emocionais.
3- Finanças: Alcançar alto retorno sobre investimento.
4- Produção: Apresentar alta produtividade e atender o mercado potencial.
5- Planejamento: Conduzir a empresa para seguir o planejamento realizado.

3.5 Discussão

A discussão dos resultados apresentados nas tabelas anteriores será relacionada ao problema da pesquisa, que levanta a questão aprendizado vivencial X planejamento.

Num primeiro momento, realizando a análise a partir de dados quantitativos da primeira fase do jogo de empresas é possível dizer que existe uma relação direta entre a aprendizagem e o planejamento, uma vez que se pode observar que os resultados se aproximaram mais do segundo planejamento realizado o final da quarta rodada.

Porém, quando se analisa a segunda fase do jogo, no sexto período da graduação, o aprendizado por ser cumulativo deveria evidenciar esse fato através de uma correlação maior entre os resultados obtidos e o planejamento realizado, porém isso não foi constatado, como é possível observar nas tabelas anteriores, onde a variação entre o planejamento e os resultados obtidos foi crescente. E isso pode ser melhor entendido quando se considera a complexidade

contida no ato de planejar e mais do que isso tornar o planejamento útil para a empresa, segundo ponderações de Ackoff (1974), uma vez que a complexidade do planejamento não se deve somente aos fatores internos da empresa, mas também aos fatores externos, macroambientais, e incontroláveis por ela. Desta forma, o planejamento sofre influências externas e imprevisíveis que podem adaptá-lo ou modificá-lo com o fim de garantir a competitividade e o funcionamento da empresa em um ambiente desconhecido.

No caso da empresa estudada, na segunda fase do jogo, ocorreram fatos inesperados, como a recessão do mercado consumidor, que resultou em vendas em quantidade inferior ao esperado e, conseqüentemente estimulou a empresa a buscar meios alternativos para garantir o retorno desejado. O meio encontrado foi a exportação dos produtos que, por sua vez, exigiu da empresa uma capacidade produtiva maior. Outra situação enfrentada pela empresa foi a falta de matéria prima em função de uma enchente. Desta forma, para garantir a produção foi necessário que a empresa realizasse a importação de matéria-prima com custos adicionais, que até então inexistia no ambiente de empresas simuladas.

Diante dos fatores macroambientais o planejamento quantitativo não correspondeu exatamente ao que se esperava e ao que a empresa projetou baseando-se na experiência anterior. Contudo, não se pode analisar o planejamento da empresa baseando-se apenas no aspecto quantitativo que, por sua vez, foi uma projeção do futuro baseando se no passado, e uma previsão dos possíveis eventos que poderiam ocorrer no ambiente interno, pois no ambiente externo é ainda mais complexo prever ocorrências. E de acordo com Oliveira (2005) o planejamento não pode ser confundido com projeção ou previsão, que possuem definições que devem estar contidas dentro do conceito de planejamento, que engloba esses aspectos, porém é mais abrangente. E ainda cabe ressaltar, como considerado por Oliveira que o plano resultante do processo de planejamento não é um documento definitivo, pois o planejamento é um processo contínuo, estando, desta forma, sujeito à revisão.

Sendo assim, deve-se realizar a análise do aprendizado além dos aspectos quantitativos, levando-se em consideração também os aspectos qualitativos, como a visão, missão, objetivos e políticas, afim de abordar de forma global o planejamento da empresa. E sob esta ótica, é possível avaliar que houve uma aproximação maior, na segunda fase do jogo, entre o planejamento e o aprendizado vivencial, pois como está descrito que a visão da empresa era de propiciar alto retorno sobre o investimento e de ser consolidada no mercado, os resultados obtidos demonstraram que esta a visão foi condizente com o que a empresa alcançou nos dois anos de simulação, pois a mesma apresentou uma alta taxa de retorno sobre o investimento realizado e um bom desempenho de gestão, com fluxo de caixa bem administrado, participação de vendas no mercado representativa, entre outros, o que demonstram sua consolidação no mercado.

Da mesma forma a missão e os objetivos da empresa foram atingidos, com as ações da empresa de exportação, aumento da produtividade com a abertura do terceiro turno, adoção de remuneração variável para os gestores, entre outras, com a finalidade de garantir o cumprimento do que a empresa almejava, apesar das influências externas que forçaram a mudança no planejamento quantitativo. Mas, segundo Drucker (1962) apud Oliveira (2007:36), o planejamento não se trata das decisões que a empresa deve tomar no futuro, mas sim estabelecer um cenário de avaliação das implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos da empresa, visando facilitar a tomada de decisão futura, de forma eficiente e eficaz, reduzindo as incertezas da tomada de decisão, como também aumentando as chances de alcançar os objetivos, desafios e metas estabelecidos pela organização.

4 Conclusão

O planejamento é melhor realizado, quando existe além do conhecimento teórico o conhecimento prático, que fornece base, através dos erros e acertos prévios, para um planejamento mais próximo da realidade do jogo de empresas. E diante do exposto é possível concluir que existe maior aprendizado vivencial que resulte não somente num melhor planejamento, mas também numa visão global do jogo e capacidade de responder aos imprevistos ocorridos. Pois, como foi possível observar, apesar dos resultados quantitativos não estarem próximos do planejamento, a empresa foi capaz de agir de acordo com sua visão e de atingir seus objetivos, mesmo diante de forças que poderiam inviabilizar o atingimento do planejado.

Este fato confirma o aprendizado, pois a empresa foi capaz de perceber a mudança no mercado consumidor: recessivo, diferentemente do mercado consumidor da experiência anterior; lidar com a possível falta de matéria-prima; propor alternativas, mesmo que alterando em parte seu planejamento por entender que a mudança, por vezes, se faz necessária para garantir que o objetivo maior da empresa seja alcançado. Pois o objetivo do planejamento é reduzir as incertezas para que as decisões sejam tomadas e não definir as ações da empresa de forma rígida, pois sempre existirão variáveis incontroláveis atuando sobre as ações e planejamento, e caberá a empresa descobrir a alternativa capaz de contornar os imprevistos e de garantir o cumprimento de seus objetivos.

4.1 Contribuições e Limitações

O artigo contribuiu para confirmar a importância da disciplina de jogos de empresas para os estudantes em Administração de Empresas com o objetivo de proporcionar o conhecimento através da prática e da experiência, demonstrando que o conhecimento teórico não é suficiente para desenvolver o planejamento empresarial. Pois muitas das vezes o entendimento teórico não condiz com a realidade, e será através da dinâmica vivencial na empresa que o gestor será capaz de aliar o conhecimento teórico com a realidade.

E ainda, foi possível depreender a utilidade do planejamento para nortear a empresa quando não ocorre o esperado, servindo de apoio a decisão. Demonstrando, também, que o mesmo não é definitivo, mas passível de mudanças e adaptações.

A autora pôde compreender a importância das aulas práticas para aquisição do conhecimento também no curso de Administração de Empresas.

Uma das limitações que dificultaram a análise foi com relação as variáveis que, devido ao fato do jogo possuir várias rodadas, não estavam todas disponíveis para a análise logo no início da confecção do artigo, assim, não foi possível ter uma visão geral no começo, mas foram adquiridas as variáveis no decorrer das rodadas do jogo.

O BSC, apesar de ser uma importante ferramenta para acompanhamento do planejamento, foi elaborado pela equipe antes do início do jogo, porém foi inutilizado, e este erro pode ser comparado ao mesmo que muitas das vezes é cometido pelas empresas reais, que após realizarem o planejamento o abandonam, tornando-o sem efeito, e esta se constitui uma segunda limitação para a análise do tema.

4.2 Proposições para novos estudos

Como o BSC não foi utilizado no grupo estudado, uma sugestão seria a utilização desta ferramenta de gestão nas empresas simuladas, para assim estudar se com o uso do BSC

no jogo de empresas a variação entre o planejamento e a realização é menor ou se não há interferência, possibilitando avaliar a eficácia dessa ferramenta no jogo de empresas.

Realizar o estudo em uma outra empresa que não obteve o mesmo êxito que a empresa Multi Tech, objeto do presente estudo, para analisar qual o tipo de planejamento realizado e a influência do mesmo nos resultados alcançados, para avaliar, desta forma, o tipo de aprendizado apreendido pelo grupo e os possíveis erros no planejamento ou na gestão que derivaram em insucesso ao grupo

Referências

ACKOFF, R. L. *Planejamento empresarial*. Editora de livros técnicos e científicos S.A., RJ, 1974.

BASSO, L. F. C.; PACE, E. S. U. *Uma análise crítica da direção da causalidade no Balanced Scorecard*. RAE-eletrônica, Volume 02, Número 01, p.01-21, jan-jun/2003.

CAVALCANTI, M. F.; SAUAIA, A. C. A. *Análise dos conflitos e das negociações em um ambiente de jogos de empresas*, REAd, Edição 51, Volume 12, p. 01-25, mai-jun/2006.

GALAS, E. S.; FORTE, S. H. A. C. *Fatores que interferem na implantação de um modelo de gestão estratégica baseado no Balanced Scorecard: estudo de caso em uma instituição pública*. REAd, Edição 41, Volume 10, p.01-29, set-out/ 2004.

KALLÁS, D. *Balanced Scorecard: Aplicação e impactos um estudo com jogos de empresas*. p. 01-196, 2003.

MINTZBERG, H. *Ascensão e queda do planejamento estratégico*. Editora Bookman, SP, 2004.

OLIVEIRA, D.P.R. *Planejamento estratégico – conceitos, metodologia, prática*. Editora Atlas, SP, 2005.

RUAS, E.B. *Criação de indicadores estratégicos para o instituto de pesquisas tecnológicas do estado de São Paulo S.A -IPT*. RAE-eletrônica, Volume 02, Número 01, p.01-18, jan-jun/2003.

SAUAIA, A. C. A. Monografia Racional. *Anais do 1º. SEMEAD – Seminários em Administração* Volume 01, Setembro, 1996, p.276-94. PPGA/FEA/USP/SP.