

## Mapeamento Das Negociações Em Jogos De Empresa: Uma Experiência Empírica Baseada Em Método Ativo

*Maria Rita Noronha Abrahão Machado*

(Graduanda em Administração / UFF – ICHS VR) E-mail: mariaritanam@hotmail.com

### Resumo

*Os jogos de empresa têm sido cada vez mais utilizados como método educacional ativo, simulando as situações cotidianas vividas dentro do ambiente corporativo e trazendo estas para o ambiente virtual. Esse método tem trazido importantes resultados, pois cria o embasamento aos participantes desse método para tomadas de decisão simuladas, que condizem com a realidade corporativa. Esse trabalho busca, através de um estudo de caso, mapear os tipos de negociações utilizadas em uma simulação de jogos de empresa no ambiente acadêmico e demonstrar a importância do uso de estratégias de negociação durante as rodadas de simulação, com o intuito de obter-se um resultado consolidado e de construção de parcerias, aproximando-se do contexto corporativo.*

**Palavras-chave:** Jogos de empresa; Aprendizagem vivencial; Negociações; Estratégias de negociação.

### 1. Introdução

Os jogos de empresa têm se desenvolvido e trazido grande contribuição na teoria do método de aprendizagem vivencial, no qual se faz necessária a participação de pessoas, sendo introduzidas em distintas atividades num contexto virtual. Para Keys e Wolfe (1990), devem ser consideradas as seguintes vantagens desse método: as medidas de comportamento são mais precisas devido aos ambientes fechados, com respostas e tomadas de decisão feitas de forma repetida, a efetividade do realismo das simulações, o crescente interesse, envolvimento e entusiasmo que envolve a competitividade dos alunos, além do comportamento observado e mensurável devido à fatores externos, comuns à vida cotidiana.

Apesar da complexidade envolvida em distintas variáveis a serem analisadas e avaliadas com maior ou menor peso diante das tomadas de decisão em uma simulação, o artigo tem como objetivo analisar e mapear as negociações e seu desempenho diante das tomadas de decisão em uma simulação de um mercado empresarial, sendo de natureza qualitativa.

O método de pesquisa utilizado é o exploratório, no qual o objeto de investigação é empírico, sendo analisado um dos grupos participantes dos jogos de empresa de uma Universidade pública. O estudo confronta o desempenho desse grupo que representa uma das quatro indústrias, diante dos resultados analisados nos jogos competitivos da disciplina Gestão Empresarial Simulada. Essa simulação foi executada em oito rodadas, no período de um semestre.

O artigo tem como objetivo a análise dos métodos de negociações utilizados durante a simulação e sua influência nos resultados dos jogos.

## 2. Revisão de literatura

### 2.1 Jogos de empresa e método vivencial

Os jogos de empresa apresentam-se como um método de ensino dinâmico, com participação ativa dos estudantes, distinguindo-se dos métodos tradicionais de ensino. Os jogos de empresa são instrumentos de aplicação do método vivencial, no qual “o papel principal desloca-se para o educando, que passa a ser o centro do processo, diferentemente do ensino. Isto facilita um envolvimento maior na busca de aprendizagem competitiva e cooperativa” (OLIVEIRA, SAUAIA, 2011).

A aprendizagem vivencial baseada em jogos tem se desenvolvido desde o século XVII, com papel fundamental através dos treinamentos militares (DE JONG, LEEMKUIL, 2012). Em 1932, surgem os jogos de empresa, através de Mary Birshstein, ao trazer o conceito dos treinamentos militares aplicáveis aos jogos, no Instituto de Engenharia e Economia de Leningrado. Durante o período de oito anos, empregou-se mais de 40 exercícios, simulando os processos de produção e distribuição em distintos tipos de negócios, sendo interrompidos durante a II Guerra Mundial (FARIA et al., 2009).

O método baseado em jogos tem se desenvolvido muito nos últimos anos, trazendo uma experiência dinâmica, que objetiva o embasamento para aplicações na realidade, dentro de empresas. Este método traz à tona as reais necessidades do meio corporativo e a importância de comportamentos e posturas de negociação diante das tomadas de decisão.

#### 2.1.1 Procedimento dos jogos

Para o estudo em questão, foi analisado o desempenho de discentes do Mestrado e Graduação do Curso de Administração da Universidade Federal Fluminense, de Volta Redonda durante a disciplina de Gestão Empresarial Simulada. Para a simulação, foi utilizado o simulador Shadow Manager, de procedência francesa, para a gestão das empresas. O setor utilizado na simulação é o de bens duráveis eletrônicos.

O jogo se inicia com quatro grupos representando o setor econômico atacado e quatro grupos representando a indústria, sendo necessária a interação entre os grupos dos diferentes mercados para que as negociações sejam realizadas. O grupo analisado no artigo é o grupo Phantom S.A., representando a indústria.

Durante o semestre letivo, a simulação foi dividida em oito rodadas, na qual cada rodada representava um trimestre, num total de dois anos de cenário representado.

O cenário do jogo é detalhado através do manual do participante, junto às condições econômicas do país, cadeia produtiva, demanda e características mercadológicas dos produtos. As condições comerciais iniciais são as mesmas para os grupos de cada um dos setores econômicos e a dinâmica de mercado é predefinida.

Os objetivos deveriam ser definidos através do Plano de Gestão, a partir da primeira rodada, com o estabelecimento da visão e missão de cada uma das empresas, que poderiam ser atualizadas com o decorrer das demais rodadas.

#### 2.1.2 Mapeamento e estratégias de negociação

Durante a simulação, as decisões são tomadas de comum acordo pela equipe, sendo que são levadas em consideração diversas variáveis tais como políticas de preço, investimentos em recursos humanos e em marketing.

Os discentes de cada empresa devem definir os papéis gerenciais a assumirem, dentro de uma das seguintes áreas funcionais da empresa: marketing, planejamento, recursos humanos, finanças, produção (no caso da indústria) ou operações (no atacado) e diretoria.

Nesse artigo, o estudo ocorre em torno de um dos grupos participantes, que iniciou sua atividade como indústria. No caso da indústria, conforme as regras estabelecidas, há de se considerar investimentos em maquinários, custos logísticos e índice de produtividade.

A empresa em questão tinha como objetivo o investimento em inovações tecnológicas e a redução de custos na produção. Para isso, as negociações foram de extrema relevância para o desenvolvimento do grupo na simulação, sendo um dos diferenciais competitivos do grupo. Nesse contexto, tem-se o conceito de negociação como “o processo de alcançar objetivos por meio de um acordo nas situações em que existam interesses comuns, complementares e opostos” (WANDERLEY, 1998).

A competição era acirrada sendo que as condições comerciais iniciais eram as mesmas. Durante as rodadas, as indústrias foram se diferenciando pela capacidade produtiva e negociação nos volumes de venda e preço de venda, aumentando a rentabilidade.

#### **2.1.2.1 Estratégia de barganha**

As estratégias de negociação do grupo, nas primeiras rodadas, visavam uma maior margem de lucro, haja vista que ainda não havia grande índice de produtividade e os parceiros ainda eram desconhecidos.

Durante as três primeiras rodadas, houve a fase de reconhecimento dos perfis dos parceiros e a condução das negociações era feita baseada na “barganha de propostas”, conceito descrito por Wanderley (1998), no qual o negociador “procura defender os seus interesses sem se preocupar com os da outra parte”.

Nesse primeiro momento, cada um buscava a melhor forma de alcançar maior rentabilidade com tomadas de decisão em curto prazo.

#### **2.1.2.2 Estratégia colaborativa**

A partir da quarta rodada, as negociações se pautaram na confiança entre equipes, sendo que todas as próximas rodadas e tomadas de decisão foram concluídas com embasamento na parceria estabelecida com um grupo específico de atacado, a Fox Atacado, o qual demonstrou ter os mesmos interesses e perfil de negociação semelhante à equipe Phantom.

Conforme afirmado por Matos (1989 apud ROSALEM, SANTOS): “Negociação importa em acordo e, assim, pressupõe a existência de afinidades, uma base comum de interesses que aproxime e leve as pessoas a conversarem”.

Dentro desse contexto e diante do perfil de ambos os grupos, de comportamento ponderado e cordial, a estratégia utilizada foi de colaboração, com embasamento na postura de ganha/ganha, buscando legitimar ambos os interesses dos atores da negociação.

Dessa forma, ao obter uma parceria, o volume de produção da Indústria Phantom teve um crescimento exponencial. Conforme demonstrado na figura 1 abaixo, comparando aos demais concorrentes da indústria, o número de unidades produzidas pela Phantom teve um aumento de 282% da quarta rodada à oitava rodada, período da parceria estabelecida.

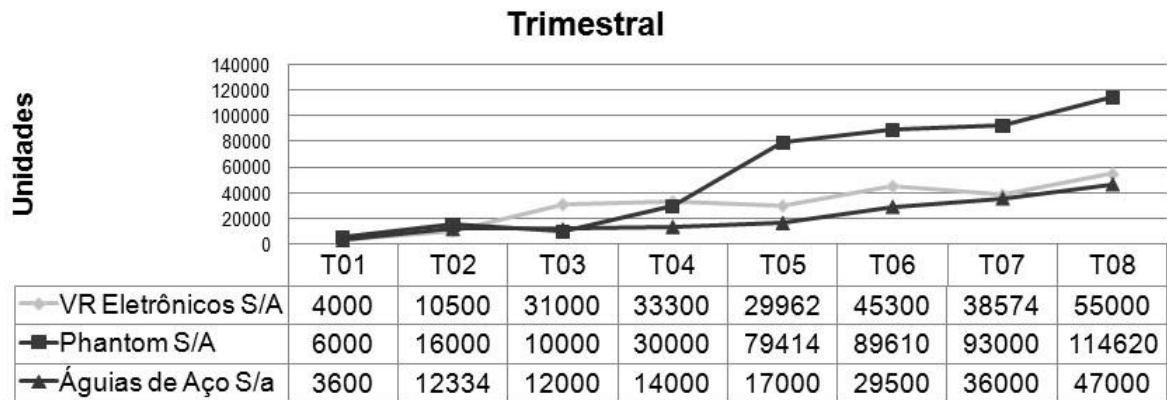


Figura 01-Volume de Produção Total Trimestral das Indústrias

Fonte: Simulador Shadow Manager

### 2.1.2.3 Estratégias dinâmicas

As estratégias de negociação também abrangeram outras variáveis e outros atores que não eram apenas os parceiros varejistas. As negociações do grupo em estudo foram utilizadas através do uso da consultoria, disponível a todos os participantes da simulação, além das negociações de custo dos insumos. Essas estratégias são consideradas dinâmicas, pois foram traçadas e reutilizadas ao longo da simulação, sendo essenciais ao bom resultado da equipe.

No caso do uso de consultoria, previsto pelas instruções dos jogos, trouxe a possibilidade de verificar a sazonalidade e a demanda necessária de todas as rodadas, o que trouxe mais segurança nas negociações e maior poder de negociação diante dos parceiros.

As negociações de custo de matéria-prima também foram de grande importância, sendo iniciadas desde a segunda rodada. Para esta negociação, as seguintes condições deveriam ser respeitadas: venda mínima dos três produtos à disposição no mercado, sendo o mínimo de 10 mil peças, distribuídas de forma aleatória.

Os insumos, dentro desta negociação, passaram a ter um desconto entre 15% e 20%, tendo grande influência na rentabilidade do negócio e na possibilidade de melhores negociações de preços de venda junto ao atacado.

Há outras variáveis, para além das negociações de estratégia dinâmica, que também contribuíram para o incremento na margem líquida, tais como alta demanda, exclusividade de produto e expansão da capacidade produtiva. Porém, as negociações foram estratégicas na busca de uma melhor rentabilidade à equipe.

Conforme dados abaixo, na figura 2, referentes ao período de oito rodadas, percebe-se o incremento na margem líquida da equipe Phantom, de um ano para outro. Houve um aumento de 9,2 pontos percentuais, o que representou 36% de crescimento.

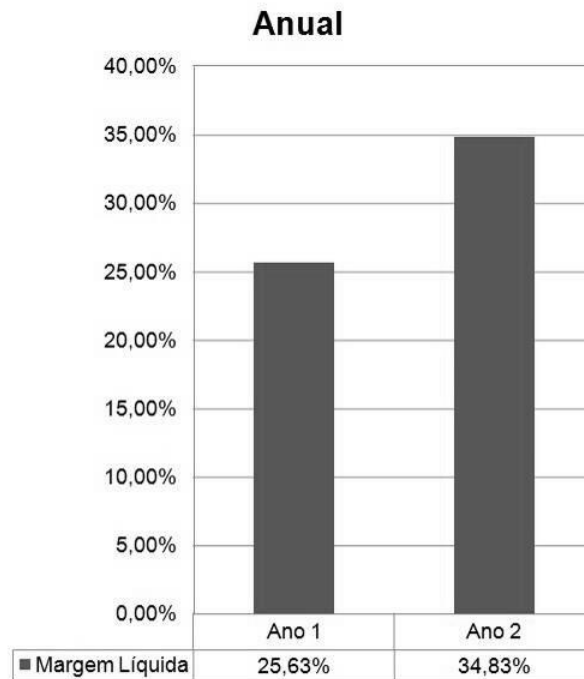


Figura 2 - Margem Líquida da Indústria  
Fonte: Simulador Shadow Manager

### 2.1.3 Projetos de inovação

A equipe Phantom apresentou dois projetos de inovação entre a quarta e quinta rodada, sendo um projeto com a proposta de um produto exclusivo no mercado, o IPhantom, e um segundo projeto, de abertura de um atacado. Ambos os projetos foram aceitos, sendo que o novo produto foi introduzido no mercado pelo próprio atacado da equipe.

Este novo produto tinha uma grande demanda e uma grande rentabilidade, porém não despertou o interesse dos outros atacados inicialmente, por não aceitarem o risco de um novo produto no mercado.

A opção de introdução do novo produto no mercado pelo atacado da própria equipe deu-se pelo receio dos parceiros e negativa em arriscar na compra deste, sendo que a condição primordial da negociação era a compra de toda a produção deste novo produto.

Com o desempenho do produto durante a quinta rodada, no qual houve venda de todo o estoque, houve o interesse de diversos atacados pelo produto. Como a parceria e negociações anteriores com a equipe Fox já estava consolidada, buscou-se manter a exclusividade do produto dentro dessa parceria, o que trouxe resultados positivos para ambas as equipes, representando 43% do faturamento total da empresa Phantom, na última rodada.

### 2.1.4 Decisões e desempenho

O desempenho da equipe Phantom durante a simulação dos jogos de empresa foi muito positivo. Conforme a figura 3 abaixo, o resultado líquido da empresa Phantom, entre o ano 1 e ano 2, apresentou um crescimento de 875%.

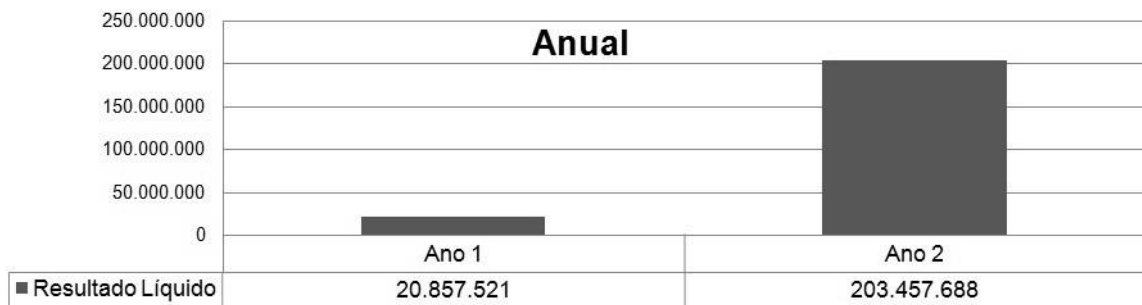


Figura 3 - Resultado Líquido Anual da indústria Phantom

Fonte: Simulador Shadow Manager

O resultado deve-se a diversas variáveis de contribuição, sendo elas: busca por inovação e diferenciação de produto no mercado, alta capacidade produtiva, investimento em recursos humanos, mercado com demanda prevista e novos mercados potenciais.

O que se pode perceber é que, para todas as variáveis acima descritas, o principal fator de contribuição abrange as negociações executadas, sejam elas junto aos parceiros, ou negociações de âmbito interno, junto à própria equipe.

As estratégias de negociação sejam utilizando estratégias de barganha, colaborativas e/ou dinâmicas, fazem com que todas as variáveis contribuam ao resultado. As negociações devem, portanto, apesar de complexa mensuração, ser vistas como fatores cooperativos na construção e definição de todas as estratégias empresariais.

### 3. Considerações finais

O artigo por meio de uma abordagem qualitativa buscou trazer a importância das negociações comerciais e sua atuação no cenário econômico de uma empresa. No entanto, há a dificuldade de se mensurar com exatidão, por se tratar de uma variável qualitativa.

Conforme afirmado por Malhotra (2001, apud ROSALEM, SANTOS), a pesquisa qualitativa tem como objetivo alcançar uma compreensão qualitativa das razões e motivações subjacentes em um determinado problema de pesquisa, a amostra geralmente se dá através de um pequeno número de casos (especialistas), não necessariamente representativos, e a coleta e análise de dados podem ser não estruturadas e não estatísticas respectivamente, nos processos de categorização das variáveis e posteriores interpretações.

Contudo, pode-se assegurar que, mesmo sem a mensuração e estruturação da variável negociação, há uma extrema relevância desta em todas as rodadas e no planejamento e consolidação das estratégias a serem utilizadas durante as rodadas. Cada negociação deve ser estrategicamente analisada e planejada, para que os resultados sejam consolidados e positivos.

Portanto, as diversas variáveis dentro da simulação dos jogos de empresa, sejam elas qualitativas ou quantitativas, devem continuar a serem objetos de estudo, para que, em ampla escala, possa-se mensurar com maior exatidão a escala de relatividade nos respectivos desempenhos dos jogos.



#### 4. Referências bibliográficas

FARIA, A. J.; HUTCHINSON, D.; WELLINGTON, W. J.; GOLD, S. Developments in Business Gaming A Review of the Past 40 Years. **Simulation & Gaming**. v.40, n. 4, p. 464-487, 2009.

KEYS, B.; WOLFE, J. The role of management games and simulations in education and research. **Journal of Management**. v. 16, n. 2, p. 307-336, 1990.

LEEMKUIL, H.; DE JONG, T. Adaptive Advice in Learning With a Computer-Based Knowledge Management Simulation Game. **Academy of Management Learning & Education**. v. 11, n. 4, p. 653–665, 2012.

OLIVEIRA, M. A; SAUAIA, A. C. A. Impressão docente para aprendizagem vivencial: um estudo dos benefícios dos jogos de empresas. **Revista RAEP - Administração: Ensino e Pesquisa**. v. 12, n. 3, p. 355-391, 2011.

ROSALEM, V.; SANTOS, A. C. dos. **Estudo dos principais estilos de negociação adotados por gestores de micro e pequenas empresas varejistas**. Centro Federal de Educação Tecnológica de Bambuí – CEFET. Disponível em: [http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos07/1140\\_Estudo%20dos%20Principais%20Estilos%20de%20Negociacao.pdf](http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos07/1140_Estudo%20dos%20Principais%20Estilos%20de%20Negociacao.pdf) Acesso em: 10 dez 2016.

WANDERLEY, J. A. **Negociação total: encontrando soluções, vencendo resistências, obtendo resultado**. São Paulo: Ed. Gente, 1998.