



Pesquisa aplicada

## Gestão estratégica: Um estudo calcado na análise do processo decisório mediante o auxílio do Balanced Scorecard

Tamara Maria Daret de Almeida<sup>a</sup>, Eduardo de Lima Pinto Carreiro<sup>b</sup>

<sup>a</sup> Graduação em Administração no Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca (CEFET-RJ), Valença, RJ, [tamaradaret@gmail.com](mailto:tamaradaret@gmail.com)

<sup>b</sup> Doutorando PPPA-UNINOVE, SP e Professor no Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca (CEFET-RJ) (2016-2019), Valença, RJ, [eduardolpcarreiro@gmail.com](mailto:eduardolpcarreiro@gmail.com)

DOI: <http://doi.org/10.2040116/lagos.12.1.356>

### informação do artigo

*Article history:*

Recebido 28 outubro de 2020

Aceito 15 de julho de 2021

Disponível online 30 de agosto 2021

*Palavras-chaves:*

Planejamento Estratégico

Balanced Scorecard

Jogos de Empresas

### resumo

A estratégia organizacional tem como intuito descrever como a empresa pretende criar valor aos seus clientes, acionistas e cidadãos por meio do estabelecimento de diretrizes presente no planejamento estratégico. Para dar suporte ao planejamento estratégico, o *Balanced Scorecard* (BSC) consiste em um sistema de gestão que avalia o desempenho organizacional, traduz a missão e a estratégia em objetivos e medidas através de quatro perspectivas - financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Este trabalho tem como objetivo elaborar um modelo de uso e de controle da gestão estratégica no jogo de empresas SDE - Simulação de estratégia. Esta pesquisa foi desenvolvida com base em um estudo de caso e uma pesquisa participante de natureza qualitativa, no qual os dados foram extraídos de uma empresa simulada. Como resultados, constatou-se a eficiência da ferramenta estratégica alinhada ao planejamento estratégico para o alcance dos objetivos estimados.

© 2021 Revista LAGOS. Todos os direitos reservados.

### article info

*Article history:*

Received 28 Oct. 2020

Accepted 15 July 2021

Available online 30 August 2021

*Keywords:*

Strategic Planning

Balanced Scorecard

Business Games

### abstract

Organizational strategy aims to describe how a company can create value for its customers, shareholders and citizens by establishing guidelines in strategic planning. To support strategic planning, the Balanced Scorecard (BSC) consists of a management system that assesses organizational performance, translates mission and strategy into objectives and measures across four perspectives - financial, customers, internal processes and learning and growth. This paper developed a model of use and control of strategic management in the business game SDE - strategy simulation. This research was developed based on a case study and a participatory research of qualitative nature, in which the data were extracted from a simulated company. As a result, the efficiency of the strategic tool is aligned with the strategic planning to reach the estimated objectives.

© 2021 LAGOS Journal. All rights reserved.

## 1. Introdução

A partir das últimas décadas do século XX, o acesso à informação tem crescido exponencialmente, assim como a difusão e o desenvolvimento de um conjunto de tecnologias, permitindo-se maior acesso à informação (Albagri, 2005). Os últimos anos se caracterizam também pelo aumento das mudanças nos âmbitos sociais, científicos e econômicos nos cenários nacionais e internacionais (Estrada & Almeida, 2007).

Nesse ambiente de incertezas e mudanças constantes, não é possível prever o crescimento do mercado, a demanda, as necessidades dos consumidores, e o ciclo de vida do produto (Greve & Salles, 2006). Devido a essas mudanças, os mercados consumidores se tornaram mais exigentes, assim como os fornecedores mais competitivos. Dessa maneira, as empresas estão adotando estratégias para se adaptarem a esse novo cenário (Estrada & Almeida, 2007).

Nessa perspectiva, para que os empreendimentos tenham sucesso

em um ambiente de incertezas, cada vez mais exigente, competitivo e complexo, é necessário adotar novos modelos de definição e gestão das estratégias. Desse modo, o sucesso organizacional está relacionado com a capacidade de identificar seus pontos fortes e fracos, de precipitar positivamente às ameaças e oportunidades proporcionadas pelo ambiente, assim como de direcionar as estratégias adequadas e criar capacidade efetiva de implementação e execução (Greve & Salles, 2006).

Dessa forma, este estudo tem como objetivo elaborar um modelo de uso e de controle da gestão estratégica no jogo de empresas SDE - Simulação de estratégia. Sendo assim, a seguinte pergunta norteou a presente pesquisa: A ferramenta estratégica *Balanced Scorecard* (BSC) possibilita elaborar um modelo de estratégia eficaz para tomada de decisão?

O estudo pode apresentar grande relevância na área da administração, visto que o modelo de gerenciamento baseado nas perspectivas propostas pelo BSC possibilita analisar e compreender a melhor estratégia a ser adotada.

## 1.1. Objetivos

O objetivo geral do presente trabalho consiste em elaborar um modelo de uso e de controle da gestão estratégica no jogo de empresas SDE - Simulação de estratégia. Como objetivos específicos, adotam-se:

1. Identificar a importância da gestão estratégica para tomada de decisão
2. Demonstrar a ferramenta BSC como suporte de estratégia.
3. Compreender como a ferramenta estratégica BSC contribui para a tomada de decisão no ambiente de simulação empresarial.
4. Elaborar um modelo para gerir estratégias em jogos de empresas.

## 2. Revisão Bibliográfica

### 2.1. Gestão Estratégica

As empresas para se manterem competitivas no mercado necessitam alinhar corretamente a missão e a visão organizacional com o comportamento da liderança, das políticas de recursos humanos, cultura, valores e processos gerenciais, bem como elaborar uma boa estratégia (Greve & Salles, 2006). A estratégia refere-se a um conceito amplo, composto por diversas definições, tais como: a estratégia pelo viés de um plano - pretexto, que diz respeito a um curso de ação ou/e diretrizes para alcançar determinado objetivo; um padrão, ou seja, comportamentos e atitudes adotados ao longo do tempo; de uma posição, isto é, a localização que a empresa ocupa em determinado ambiente; e por meio de uma perspectiva, ou seja, a maneira como uma organização opera frente a seus clientes e concorrentes (Ghoshal *et al.*, 2007).

Desse modo, a estratégia de uma organização tem como intuito descrever como a empresa pretende criar valor para seus acionistas, clientes e cidadãos (Kaplan & Norton, 2004). Contudo, é preciso definir claramente algumas diretrizes para elaborar uma estrutura estratégica eficaz (Mintzberg, 2007), tais como: a missão, visão, valores e objetivos organizacionais (Alday, 2000). A missão organizacional diz respeito à finalidade, a razão e o propósito da existência de uma empresa (Herrero, 2005). A visão refere-se às aspirações empresariais, isto é, o que desejam ser ou se tornar no futuro (Rezende, 2008). Os valores compreendem as filosofias que norteiam as organizações, e, por conseguinte, as diferenciam das demais, e, por fim, os objetivos organizacionais que representam as metas empresariais a serem alcançadas em um determinado período (Alday, 2000).

Em virtude disso, é de suma importância elaborar um planejamento estratégico, pois por meio dessa técnica administrativa é possível ordenar as ideias e pensamentos pessoais, de modo que possibilite criar uma visão do caminho a ser seguido, assim como ordenar as ações a serem realizadas, com a finalidade de alcançar a visão de futuro projetada (Estrada & Almeida, 2007). Além disso, o planejamento estratégico leva em consideração as condições externas e internas à empresa (Andrade & Frazão, 2011). Em relação a sua elaboração e implementação, são considerados pelos diversos modelos existentes três premissas básicas, sendo elas: (1) o estabelecimento da missão e visão; (2) uma análise interna e externa, levando em consideração os pontos fortes e fracos da organização, assim como as oportunidades e ameaças presentes no ambiente; e (3) elaboração das estratégias, planos e implementação (Estrada & Almeida, 2007).

Nessa perspectiva, surge a necessidade de traduzir e monitorar a estratégia organizacional, bem como adotar indicadores de desempenho que possibilitem alcançar os objetivos definidos mediante um sistema de gestão. O BSC consiste em um sistema de

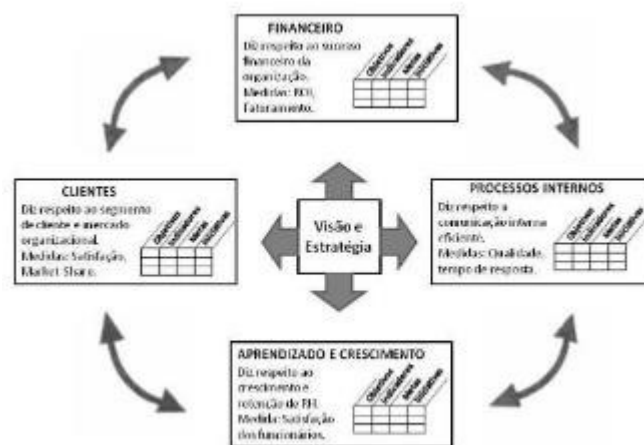
gestão que avalia o desempenho organizacional, traduz a missão e a estratégia em objetivos e medidas por meio de quatro perspectivas: financeira, dos clientes, dos processos internos e do aprendizado e crescimento (Andrade & Frazão, 2011).

### 2.2. Balanced Scorecard

Os indicadores financeiros representam um elevado grau de importância para garantir e manter a saúde financeira de uma organização, bem como manter a satisfação dos acionistas, ao mesmo tempo em que são vitais para obter recursos financeiros destinados ao investimento e crescimento empresarial. Entretanto, esse indicador ao ser analisado de forma isolada, torna-se ineficiente e inadequado para analisar o potencial crescimento, assim como o desempenho das empresas, levando em consideração as demandas do novo contexto global (Greve & Salles, 2006).

Nesse sentido, surge a ferramenta *Balanced Scorecard*, que é uma ferramenta que traduz a missão e a estratégia da empresa em um conjunto de medidas de desempenho, no qual serve de base para a gestão estratégica (Kaplan & Norton, 1997). Ou seja, o desempenho organizacional é medido por meio de quatro perspectivas: (1) financeira, (2) cliente, (3) processos internos, e (4) aprendizado e crescimento.

A perspectiva financeira demonstra se a estratégia executada está contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros; a perspectiva de clientes analisa se a presunção de gerar valor da empresa para o público alvo está de fato gerando resultados esperados em termos de satisfação, conquista e retenção de clientes; a perspectiva de processos internos identifica se os principais processos de negócios definidos pela empresa estão contribuindo para geração de valor percebido pelos clientes, bem como para o alcance dos objetivos financeiros organizacionais; e a perspectiva de aprendizado e crescimento verifica se a aprendizagem e a obtenção de conhecimentos individuais estão desempenhando o papel de viabilizadores nas demais perspectivas (Herrero, 2005).



**Figura 1:** Perspectivas do *Balanced Scorecard*

**Fonte:** Adaptado de Kaplan e Norton, 1997).

Desse modo, o BSC consiste em uma ferramenta gerencial orientada para mensuração do desempenho empresarial, por meio da organização de medidas tanto financeiras quanto não financeiras, as quais são alinhadas estrategicamente mediante perspectivas, com o intuito de alcançar os objetivos empresariais de curto, médio e longo prazo (Callado, 2013). Além disso, o BSC refere-se a um sistema que proporciona a gestão estratégica, visto que deriva do processo “*top down*” norteado pela estratégia e missão empresarial (Kaplan & Norton, 1997).

Para implementar e gerir a estratégia empresarial mediante o BSC, é necessário seguir três fases distintas: (1) planejamento

estratégico, fase em que se define a missão, visão, e analisa os pontos fortes e fracos, assim como as oportunidades e ameaças; (2) estratégia em ação, consiste na fase que a estratégia é definida em objetivos, metas e planos de ação a serem alcançados; (3) monitoramento, fase de analisar e revisar a estratégia e os resultados obtidos (Silva, Oliveira, & Oliveira, 2014).

### 2.3. Jogos de Empresas

O jogo de empresas é um método dinâmico de ensino e aprendizagem, no qual os participantes envolvem-se no processo de tomada de decisão e na análise de cenários, bem como recebem feedbacks das simulações referentes a essas tomadas de decisões (Silva, Oliveira, & Motta, 2013). Além disso, os jogos de empresas consistem em uma atividade sequencial de tomada de decisão cuja estrutura encontra-se ao redor de um modelo de situação empresarial, onde os participantes possuem a tarefa de administrar as organizações simuladas (Martinelli, 1988).

A principal característica dos jogos de empresas diz respeito em prover uma dinâmica vivencial semelhante à realidade empresarial, no qual os participantes tomam decisões mediante um plano de

gestão, em um ambiente simplificado (Suaia, 2006). Vale ressaltar que os jogos apresentam quatro características básicas principais: (1) dispõe de um ambiente simulado; (2) todas as variáveis de decisão encontram-se expressas no modelo; (3) estabelece interação entre os participantes e o meio simulado; e (4) consiste em um processo decisório mais simples que a realidade (Martinelli, 1988).

Além disso, devido ao fato, de ser possível visualizar os resultados obtidos por meio das decisões e modificá-las em diversos períodos simulados, o jogo representa uma elevada vantagem de utilização no processo de ensino e aprendizagem em gestão, visto que permite os participantes observarem as consequências oriundas de suas decisões e a possibilidade de se aprender com decisões inadequadas para o momento (Silva, Oliveira, & Motta, 2013).

Para a dinamizar os processos de decisão, a maioria dos jogos de empresas usam simuladores computadorizados e sistemas em servidores locais ou na internet para o processamento das decisões e para gerar os resultados, porém, há outros jogos de empresas utilizam o formato de tabuleiros, cartas e fichas (Mrtvi *et al.*, 2017).

Portanto, de posse da teoria que fundamenta o desenvolvimento estratégico, elaborou-se na tabela 1 um quadro teórico-analítico que norteou a análise da implementação do Modelo de Gestão Estratégica.

**Tabela 1.**  
Quadro Teórico Gestão Estratégica e Jogos de Empresas

CATEGORIA	DESCRIÇÃO	FATORES ANALÍTICOS	AUTORES
<b>Gestão Estratégica</b>	A estratégia organizacional tem como intuito descrever como a empresa pretende criar valor para seus acionistas, clientes e cidadãos. Possui o viés de um plano - pretexto; de um padrão; de uma posição e de uma perspectiva.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Missão</li> <li>2. Visão</li> <li>3. Valores</li> <li>4. Análise SWOT</li> <li>5. Diretrizes para alcançar objetivos</li> <li>6. Comportamentos e atitudes</li> <li>7. Localização</li> <li>8. Clientes e concorrentes</li> <li>9. Criar valor para seus acionistas, clientes e cidadãos</li> <li>10. Planejamento, Elaboração de Estratégias e Implementação do plano</li> <li>11. Indicadores</li> <li>12. Sistema de Gestão</li> </ol>	Greve & Salles (2006); Ghoshal <i>et al.</i> (2007); Kaplan & Norton (2004); Alday (2000); Herrero (2005); Rezende (2008); Estrada & Almeida (2007); Andrade & Frazão (2011).
<b>BSC</b>	É uma ferramenta que traduz a missão e a estratégia da empresa em um conjunto de medidas de desempenho, sendo medido por meio de quatro perspectivas: (1) financeira, (2) cliente, (3) processos internos, e (4) aprendizado e crescimento.	<ol style="list-style-type: none"> <li>13. Traduzir a missão da empresa em indicadores de desempenho</li> <li>14. Perspectiva Financeira</li> <li>15. Perspectiva Clientes</li> <li>16. Perspectiva Aprendizado e Crescimento</li> <li>17. Perspectiva Processos Internos</li> <li>18. Planejamento Estratégico</li> <li>19. Objetivos, metas e planos de ação</li> <li>20. Monitoramento, análise e revisão</li> </ol>	Greve & Salles (2006); Kaplan & Norton (1987); Callado (2013); Silva, Oliveira, & Oliveira (2014).
<b>Jogo de Empresas</b>	É um método dinâmico de ensino e aprendizagem, onde os participantes envolvem-se no processo de tomada de decisão e na análise de cenários de um modelo de situação empresarial. Possui uma dinâmica vivencial similar a realidade empresarial.	<ol style="list-style-type: none"> <li>21. Ensino aprendizagem</li> <li>22. Tomada de decisão simplificada</li> <li>23. Análise de cenários</li> <li>24. Modelos Situação Empresarial</li> <li>25. Administração de Organizações Simuladas</li> <li>26. Dinâmica vivencial similar a realidade empresarial</li> <li>27. Ambiente simplificado</li> <li>28. Interação entre os participantes e o ambiente simulado</li> <li>29. Visualizar os resultados e modificá-los durante os próximos períodos simulados.</li> </ol>	Silva, Oliveira, & Motta (2013); Martinelli (1988); Suaia (2006); Mrtvi <i>et al.</i> (2017)

		30. Analisar as consequências das decisões 31. Aprendizado com decisões inadequadas. 32. Simuladores	
--	--	--	--

Fonte: Elaborado pela própria autora (2019).

### 3. Metodologia

O presente estudo consiste em uma pesquisa qualitativa em virtude da natureza e tratamento dos dados, quanto aos objetivos (fins), refere-se a uma pesquisa exploratória. Segundo Gil (2008), pesquisa exploratória tem como objetivo desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias é realizado principalmente quando o tema em questão é pouco explorado, tornando difícil a formulação de hipóteses precisas e operacionalizáveis. De modo a obter os dados necessários para a pesquisa, os procedimentos técnicos (meios) adotados consistem em um estudo de caso e uma pesquisa participante. O estudo de caso permite que o pesquisador foque em um "caso" específico e obtenha uma visão holística e do mundo real (Yin, 2015). A pesquisa participante permite o envolvimento direto do pesquisador, assim como dos pesquisados no processo do estudo (Gil, 2008; Andrade, Marconi, & Lakatos, 2010).

O objeto da análise consiste na disciplina de Estágio Supervisionado 3 em uma Universidade Pública na cidade de Valença - RJ no curso de Administração, a amostra utilizada no estudo refere-se aos alunos concluintes do curso, visto que essa disciplina é

ministrada somente aos discentes do último período da graduação. Os dados foram coletados no segundo semestre de 2019 e o *software* utilizado foi o de simulação de estratégia - SDE.

#### 3.1. Simulação de Estratégia - SDE

O SDE consiste em um jogo de estratégia empresarial, criado pelo LDP - jogos de empresas, em que os participantes precisam tomar decisões, via internet, baseados em informações de mercado, tais como a inflação do período e os custos fixos associados à capacidade produtiva. Para tal, é disponibilizado pelo *software* o portal do e-news e do infonews, além dos relatórios gerenciais e o manual do jogo. O intuito do jogo é proporcionar às equipes um ambiente dinâmico, no qual os participantes precisam planejar, implantar e dirigir uma empresa através de quatro etapas, sendo elas: (1) preparação, (2) planejamento, (3) implementação, e (4) avaliação, conforme figura 2. Sendo assim, as equipes precisam elaborar estratégias para se sobressair no ambiente mercadológico, composto por 5, 6 ou 7 empresas concorrentes e que disputam 3 grandes regiões, onde cada região possui suas características demográficas e econômicas.



Figura 2: Etapas do jogo SDE.

Fonte: LPD – Jogos de Empresas (2019).

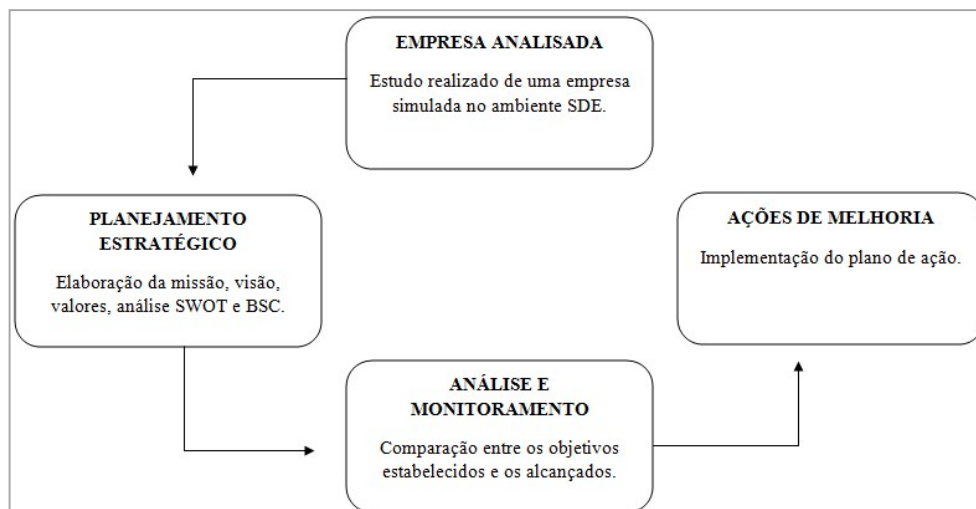
Inicialmente, as empresas possuem o mesmo projeto, bem como os mesmos acessos às informações. O produto comercializado por elas é um Refrigerador Portátil de Bebidas - RPB, no qual o nível de qualidade é 1. Além disso, as empresas possuem disponíveis para investimento no projeto o valor monetário de R\$2.500.000,00. De modo a se diferenciar dos concorrentes, assim como conquistar uma satisfatória parcela de mercado, as equipes tomam decisões de curto, médio e longo prazo relacionado às áreas funcionais - estratégia, produção, pessoas, finanças e marketing. O período de simulação corresponde a 2,5 anos e as decisões são tomadas trimestralmente.

Após cada período simulado, as equipes possuem acesso aos relatórios gerenciais e são apoiadas por informações disponíveis no e-news. Ao final da simulação, na etapa de avaliação, os resultados obtidos pelas empresas são avaliados por meio de duas dimensões: quantitativa e qualitativa. O *software* apresenta a pontuação obtida pelas equipes referente aos objetivos estratégicos elaborados, o ranking final das empresas, bem como a análise qualitativa das decisões tomadas. Desse modo, os participantes possuem a

oportunidade de compreender e refletir o resultado obtido e os principais conceitos envolvidos no processo de simulação.

#### 4. Análise dos Resultados

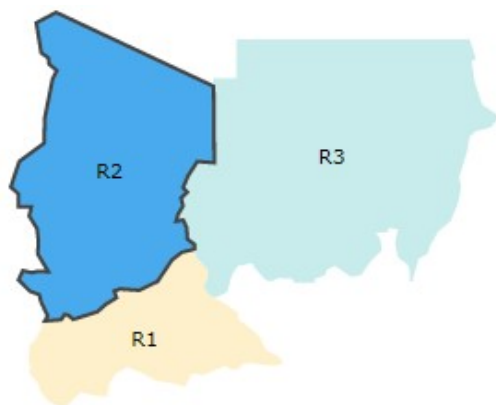
O procedimento da análise dos resultados está dividido em quatro seções: (1) contém informações a respeito da empresa analisada, (2) contém a elaboração do planejamento estratégico, (3) contém a análise e monitoramento dos objetivos projetados referente aos objetivos alcançados, e (4) contém uma proposta de ação de melhoria por meio de um plano de ação. Conforme figura 3.



**Figura 3:** Etapa da Análise dos resultados  
**Fonte:** Elaborado pelos autores (2019).

#### 4.1. Empresa Analisada

A empresa simulada Ishikawa possui sua sede instalada na região 2, região em que a população e a renda per capita presente neste mercado são consideradas intermediárias em relação às outras regiões. Atualmente, a empresa produz e comercializa um bem de consumo durável - Refrigerador Portátil de Bebidas, com o intuito de ofertar um produto inovador e que atenda às necessidades dos clientes, de modo a satisfazê-los e fidelizá-los. O mercado é composto por sete empresas concorrentes, situadas em três grandes regiões, na qual cada região possui suas características demográficas e econômicas.



**Figura 4:** Regiões - SDE

**Fonte:** LDP – Jogos de empresas (2019).

A figura 4 representa as regiões em que as empresas podem optar por instalar a fábrica. A região 1 possui a menor quantidade populacional e a maior renda per capita, a região 2 é intermediária em ambas as características e a região 3 possui a maior população e a menor renda per capita. Desse modo, com o intuito de sobressair no ambiente mercadológico, foi elaborado um planejamento contendo as estratégias organizacionais para o período de um ano.

#### 4.2. Planejamento Estratégico

Segundo Ghoshal *et al.* (2007), um planejamento estratégico envolve a elaboração de algumas diretrizes, dentre as diretrizes encontram-se a missão, visão, valores e objetivos organizacionais (Alday, 2000). As diretrizes da empresa encontram-se, portanto, disponível na tabela 2.

O *software* também disponibiliza os objetivos estratégicos a serem alcançados, entretanto, as equipes decidem o peso a ser atribuído a cada objetivo conforme a estratégia elaborada, de modo que totalize 45 pontos.

Além disso, segundo Andrade e Frazão (2011), o planejamento estratégico leva em consideração as condições internas e externas relacionadas à empresa. Por meio da análise SWOT é possível identificar as forças e as fraquezas presentes no ambiente interno, bem como as oportunidades e ameaças advindas do ambiente externo (Greve & Salles, 2006). Conforme a tabela 3.

**Tabela 2:**

Diretrizes da Empresa

Missão	Valores	Visão / Peso
Satisfazer e atender as necessidades dos clientes, oferecendo um produto de qualidade e inovador.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ética e Transparência</li> <li>2. Qualidade no produto e no processo</li> <li>3. Crescer e evoluir junto à equipe.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Liderança região 1 - Peso 2</li> <li>2. Liderança região 2 - Peso 8</li> <li>3. Liderança região 3 - Peso 2</li> <li>4. Liderança em faturamento - Peso 5</li> <li>5. Liderança em lucratividade - Peso 6</li> <li>6. Liderança em crescimento do PL - Peso 7</li> <li>7. Liderança em qualidade de previsões de venda - Peso 5</li> <li>8. Liderança em maior liquidez corrente - Peso 5</li> <li>9. Liderança em sustentabilidade empresarial - Peso 5</li> </ol>

Fonte: Elaborado pela própria autora (2019).

**Tabela 3:**

Análise SWOT da empresa

FORÇAS		FRAQUEZAS	
1. Produto Inovador	2. Custo de transporte	1. Orçamento inicial limitado	2. Único produto de comercialização
3. Alta margem de contribuição inicial	4. Treinamento e capacitação realizados antes de iniciar a produção	3. Impossibilidade de realizar horas extras	4. Impossibilidade de conceder férias.
OPORTUNIDADES		AMEAÇAS	
1. Alta demanda	2. Investimento em P&D	1. Sensibilidade ao preço	2. Monopólio de fornecedor
3. Períodos sazonais	4. Preço de M.P igual nas três regiões	3. Alta concorrência	4. Spread bancário alto
5. Três fontes de financiamento			

Fonte: Elaborado pela própria autora (2019).

Para alcançar os objetivos estabelecidos, é necessário traduzir e monitorar a estratégia organizacional. Conforme Andrade e Frazão (2011), o sistema de gestão BSC possibilita o monitoramento da estratégia, assim como traduz a missão organizacional em objetivos e medidas através de quatro perspectivas, sendo a perspectiva financeira, dos clientes, dos processos internos e do aprendizado e

crescimento. O *Balanced Scorecard* foi elaborado na etapa de planejamento do SDE e implementado no segundo ano de atuação da empresa rodada 5. Na tabela 4, encontram-se os objetivos estratégicos, os indicadores de desempenho e as metas da empresa conforme as perspectivas estabelecidas pelo BSC.

**Tabela 4:***Balanced Scorecard* – BSC

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	
Perspectiva Financeira	PF01	Liderança em faturamento	Faturamento	Aumentar as vendas 35% a.t
	PF02	Liderança em lucratividade	ROS (return on sales)	Aumentar o preço 15% a.t
	PF03	Liderança em crescimento do PL	ROE (retorno sobre o PL)	Expandir o crescimento do PL em 99% a.t
Perspectiva dos Clientes	PC01	Liderança em <i>market share</i> - região 2	<i>Market share</i>	Ampliar a quantidade vendida em 10 % a.t referente ao crescimento do mercado na região 2.

	<b>PC02</b>	Aumentar a satisfação dos clientes	Qualidade e preço	Facilitar o prazo de pagamento (30 ou/e 60 dias) a.t
	<b>PC03</b>	Aumentar a demanda atendida	Demanda atraída	Investir em propaganda 5% referente ao faturamento do trimestre.
<b>Perspectiva dos Processos Internos</b>	<b>PPI01</b>	Atender a demanda integralmente	Quantidade e tempo de entrega	Assertividade em 100% da previsão de demanda.
	<b>PPI02</b>	Aumentar a qualidade do RPB	Qualidade do produto	Aumentar o nível de qualidade a cada 2 trimestres.
	<b>PPI03</b>	Aumentar a capacidade de produção	Capacidade produtiva	Ampliar em 50% a capacidade referente ao 1º ano da empresa.
<b>Perspectiva do Aprendizado e do Crescimento</b>	<b>PAC01</b>	Satisfazer os operários, vendedores e supervisores.	Turnover	Manter a ociosidade em no máximo 240h a.t
	<b>PAC02</b>	Analisar e gerenciar informações do mercado	Sistema de informação	Analisar o e-news e comprar 1 informação do infonews a.t
	<b>PAC03</b>	Motivar os funcionários	Clima organizacional	Aumentar a comissão conforme o reajuste da inflação a.t





Fonte: Elaborado pela própria autora (2019).

Após elaborar o planejamento estratégico e a estratégia em ação, é necessário monitorar, analisar e revisar a estratégia implementada (Silva, Oliveira, & Oliveira, 2014). Para monitorar e analisar a

estratégia utilizou-se o painel de avaliação proposto por Oliveira (2009) conforme tabela 5.

**Tabela 5:**

Sinalização Do Painel De Avaliação Do Desempenho

Símbolos do desempenho	Intervalo especificado	Descrição	Cor de referência
	$x > 0,7$	Nível do indicador superior à meta	Verde
	$0,7 < x > 0,6$	Nível do indicador com tendência de aumento	Laranja
	$0,6 < x > 0,5$	Nível do indicador com tendência de queda	Laranja
	$x < 0,5$	Nível do indicador abaixo da meta	Vermelho

Fonte: Oliveira, 2009.

O painel de avaliação do desempenho utiliza três cores diferentes verde, laranja e vermelho, no qual a finalidade é sinalizar a condição do objetivo em análise, por outro lado, os sinais indicativos melhoram a visualização do desempenho de cada objetivo, facilitando a elaboração de ações de melhoria, ao mesmo tempo em que reduz tempo de análise, visto que quanto maior, melhor (Oliveira, 2009).

Os indicadores superiores a setenta por cento indicam que a organização alcançou a meta estabelecida. Os indicadores que se encontram entre sessenta e setenta por cento indicam que a meta estabelecida possui tendência de aumentar. Os indicadores que se encontram entre cinquenta e sessenta por cento indicam que a meta estabelecida possui tendência de diminuir. E, por fim, os indicadores inferiores a cinquenta por cento indicam que a organização não alcançou a meta estabelecida.

Neste estudo, serão considerados os objetivos alcançados aqueles que se encontram superiores a setenta por cento.

### 4.3. Análise e monitoramento

Os resultados foram analisados e monitorados durante o segundo ano de atuação da empresa no ambiente simulado - SDE, isto é, a partir da 5ª rodada. Na quinta rodada, foram implementados os objetivos estratégicos baseados na ferramenta BSC, nas rodadas sexta e sétima foram analisados e monitorados os resultados obtidos em relação aos objetivos planejados. E, por fim, na oitava rodada, foi proposta uma ação de melhoria, com o intuito de aprimorar o nível de eficiência alcançado pelos objetivos.

Dessa forma, iniciaram-se os resultados por meio da perspectiva do aprendizado e crescimento, seguido pela perspectiva dos processos internos, perspectiva de clientes e, por fim, a perspectiva financeira, com o intuito de demonstrar a geração de valor proporcionada pela estratégia (Oliveira, 2009).

A perspectiva do aprendizado e crescimento tem como objetivos: (1) satisfazer os operários, vendedores e supervisores, (2) analisar e gerenciar informações do mercado, e (3) motivar os funcionários, de acordo com a tabela 6.

**Tabela 6:**  
*Balanced Scorecard*: Perspectiva do Aprendizado e Crescimento

Perspectiva da aprendizado e do crescimento									
			Período 6			Período 7			
Objetivos	Indicadores	Metas	Metas Previstas	Metas realizadas	Variação em relação à meta (%)	Metas Previstas	Metas realizadas	Variação em relação à meta (%)	
PAC01	Satisfazer os operários, vendedores e supervisores	Turnover	Manter a ociosidade em no máximo 240h a.t	0h a.t	0h a.t	100% ↑	0h a.t	0h a.t	100% ↑
PAC02	Analisar e gerenciar informações do mercado	Sistema de informação	Analisar o e-news e comprar 1 informação do infonews a.t	1 informação	1 informação	100% ↑	1 informação	1 informação	100% ↑
PAC03	Motivar os funcionários	Clima organizacional	Aumentar a comissão conforme o reajuste da inflação a.t	2,75 %	2,70 %	98,18% ↑	2,80 %	2,70 %	96,43% ↑

Fonte: Elaborado pela própria autora (2019).

Devido ao fato, de não haver ociosidade no período 5, a meta prevista iniciou-se com 0hr de ociosidade ao trimestre, sendo alcançado tanto no período posterior quanto no 7º período. Escolheu-se esse indicador - ociosidade, visto que os operários possuem a possibilidade de demitirem-se, especialmente, quando há folga da mão de obra na fábrica.

Para analisar e gerenciar as informações do mercado utilizou-se dados e informações presentes no e-news, bem como no infonews. Esse por sua vez consiste em um conteúdo pago, no qual é desembolsado na DRE – demonstração do resultado do exercício, como gastos de informações. Como meta, foi adquirido um conteúdo

do infonews por trimestre, com a finalidade de obter informações a respeito de market share referente ao período.

Para motivar os funcionários, bem como melhorar o clima organizacional, adotou-se uma política de aumento da comissão dos vendedores proporcional ao ajuste da inflação ao período. A comissão adotada no período 5 era de 2,7%, a taxa de inflação vigente para o próximo trimestre era de 1,8% e de 2% para o período 7.

Em relação à perspectiva dos processos internos, os objetivos consistem em: (1) atender a demanda integralmente, (2) aumentar a qualidade do RPB, e (3) aumentar a capacidade da produção, de acordo com a tabela 7.



**Tabela 7:***Balanced Scorecard*: Perspectiva dos Processos Internos

Perspectiva da aprendizagem e do crescimento									
			Período 6			Período 7			
Objetivos	Indicadores	Metas	Metas Previstas	Metas realizadas	Variação em relação à meta (%)	Metas Previstas	Metas realizadas	Variação em relação à meta (%)	
PPI01	Atender a demanda integralmente	Quantidade e tempo de entrega	Assertividade em 100% da previsão de demanda.	25.603 und	24.255 und	94,73% ↑	25.413 und	25.249 und	99,35% ↑
PPI02	Aumentar a qualidade do RPB	Qualidade do produto	Aumentar o nível de qualidade a cada 2 trimestres.	3	3	100% ↑	4	4	100% ↑
PPI03	Aumentar a capacidade de produção	Capacidade produtiva	Ampliar em 50% a capacidade referente ao 1º ano da empresa.	30.000	30.500	101,66% ↑	30.000	30.500	101,66% ↑

**Fonte:** Elaborado pela própria autora (2019).

Por meio da tabela 2, nota-se que a empresa alcançou eficientemente os objetivos almejados. A meta prevista contém dados a respeito da demanda no período e a meta alcançada diz respeito à previsão de vendas organizacional para o mesmo período. A qualidade do produto no período 5 era de nível 3, portanto, a meta para o período 6 manteve-se no nível de qualidade. Em relação à capacidade

produtiva, o primeiro ano organizacional operou com a capacidade de 20.000 unidades de RPB.

A perspectiva dos clientes tem como objetivos: (1) liderança em market share - região 2, (2) aumentar a satisfação dos clientes, e (3) aumentar a demanda atendida. Conforme a tabela 8.

**Tabela 8:***Balanced Scorecard*: Perspectiva dos Clientes.

Perspectiva da aprendizagem e do crescimento									
			Período 6			Período 7			
Objetivos	Indicadores	Metas	Metas Previstas	Metas realizadas	Variação em relação à meta (%)	Metas Previstas	Metas realizadas	Variação em relação à meta (%)	
PC01	Liderança em <i>market share</i> - região 2	<i>Market share</i>	Ampliar a quantidade vendida em 10 % a.t referente ao crescimento do mercado na região 2.	14.786 und	17.030 und	115,18% ↑	18.672 und	18.306 und	98,04% ↑
PC02	Aumentar a satisfação dos clientes	Qualidade e preço	Facilitar o prazo de pagamento (30 ou/e 60 dias) a.t	30 dias	30 dias	100% ↑	30 dias	30 dias	100% ↑
PC03	Aumentar a demanda atendida	Demanda atraída	Investir em propaganda 5% referente ao faturamento do trimestre.	R\$ 109.810,45	R\$ 82.961,00	75,54% ↑	R\$ 111.927,90	R\$ 89.000,00	79,52% ↑

**Fonte:** Elaborado pela própria autora (2019).

Por meio da tabela 8, obtêm-se informações sobre as metas alcançadas e previstas no BSC por meio da perspectiva dos clientes. A liderança de market share na região dois utilizou dados referentes ao crescimento de demanda do mercado. A satisfação dos clientes foi medida por meio da disponibilidade de pagamentos a prazo, embora não seja possível medir eficientemente o nível de satisfação dos clientes através desse indicador. Por sua vez, a demanda atraída

levou em consideração o nível de investimento em propaganda, sendo definido em 6% do faturamento ao trimestre.

A perspectiva financeira tem como objetivos: (1) liderança em faturamento, (2) liderança em lucratividade, e (3) liderança em crescimento do patrimônio líquido. Conforme a tabela 9.

**Tabela 9:**

*Balanced Scorecard*: Perspectiva Financeira.

Objetivos		Indicadores	Metas	Perspectiva da aprendido e do crescimento			Perspectiva da aprendido e do crescimento		
				Período 6			Período 7		
				Metas Previstas	Metas realizadas	Variação em relação à meta (%)	Metas Previstas	Metas realizadas	Variação em relação à meta (%)
PF01	Liderança em faturamento	Faturamento	Aumentar as vendas 35% a.t	26.784 und	24.255 und	90,56% ↑	32.744 und	25.249	77,11% ↑
PF02	Liderança em lucratividade	ROS (return on sales)	Aumentar o preço 15% a.t	R\$ 169,81	R\$ 164,33	96,77% ↑	R\$ 188,98	R\$ 180,66	95,60% ↑
PF03	Liderança em crescimento do PL	ROE (retorno sobre o PL)	Expandir o crescimento do PL em 99% a.t	55,84	66,7	119,45% ↑	132,73	112	84,38% ↑

Fonte: Elaborado pela própria autora (2019).

Na tabela 4, contém dados a respeito dos objetivos e metas financeiras da empresa, bem como da geração de valor proporcionada pela estratégia das demais perspectivas. O faturamento empresarial foi medido conforme o aumento das vendas pelo percentual de 35% em relação às vendas do período anterior. A lucratividade levou em consideração a precificação do período, o preço disponível refere-se a média adotada em cada região. O crescimento do patrimônio líquido utilizou os dados disponíveis na DRE pelo próprio SDE.

Dessa forma, nota-se que os objetivos previstos nas quatro perspectivas do *Balanced Scorecard* - financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento, alcançaram eficientemente as metas planejadas. Todavia, o último trimestre do segundo ano, o oitavo período, contém uma ação de melhoria através de um plano de ação, no qual a finalidade consiste em melhorar o nível de eficiência alcançado pelos objetivos.

#### 4.4. Ações de Melhoria

Com o intuito de melhorar a eficiência alcançada pelos objetivos estabelecidos através do *Balanced Scorecard*, adotou-se um método de melhoria contínua por meio de um plano de ação para aqueles que obtiveram o menor índice de eficiência em cada perspectiva. Ou seja, para os objetivos PAC03, PPI01, PC03 e PF01, disponível na tabela 10.

O plano de ação levou em consideração as metas já estipuladas anteriormente, entretanto, adotou-se um foco, inicial, aos objetivos - PAC03, PPI01, PC03 e PF01, visto que obtiveram o menor índice de eficiência nas etapas analisadas, ou seja, período 6 e 7. Contudo, não foi possível estimar os custos associados aos objetivos PPI01 e PF01, uma vez que o cálculo envolve variáveis não fixas no jogo, como o preço praticado de matéria prima pelo fornecedor e o custo do módulo de instalação da fábrica. Na figura 5, é possível verificar a evolução dos objetivos através dos períodos analisados

**Tabela 10:**

Plano de ação: Melhoria do índice de eficiência

Indicador	O que?	Por quê?	Onde?	Quem?	Quando?	Como?	Quanto Custa?
PAC03	Aumentar a comissão de acordo com a inflação vigente no período.	Valorizar o profissional do mercado e motivá-lo.	Empresa Ishikawa	Marketing	8º rodada	Identificando a inflação do período	R\$ 91.583,35
PPI01	Assertividade de 100% da previsão de demanda	Atender a demanda integralmente e aumentar market share	Empresa Ishikawa	Marketing	8º rodada	Estudando estimativas anteriores e o comportamento do mercado	Estimado no início
PC03	Investimento de 5% em propaganda referente ao faturamento.	Alcançar e atrair mais clientes por meio da comunicação de marketing.	Empresa Ishikawa	Marketing	8º rodada	Calculando o percentual em relação ao faturamento do período.	R\$ 94.000,00
PF01	Aumentar as vendas 35% a.t	Aumentar o faturamento e ampliar a margem de lucro.	Empresa Ishikawa	Marketing	8º rodada	Atraindo maior parcela de mercado.	Estimado no início

Fonte: Elaborado pela própria autora (2019).

Por meio da figura 5, nota-se que os objetivos PAC03 e PC03 alcançaram um percentual de eficiência superior no período 8 em relação aos períodos anteriores, visto que ambos os objetivos dependiam apenas de uma ação interna da empresa, ou seja, não estavam sujeitas as influências de ações externas a organização. Contudo, os objetivos PPI01 e PF01 atingiram um nível de eficiência inferior aos alcançados nos períodos anteriores, esses objetivos, divergente dos PAC03 e PC03 estavam diretamente ligados às influências presentes no mercado.

O objetivo PPI01 não aumentou o nível de eficiência devido a uma previsão de demanda ineficaz, uma vez que a organização estipulou uma previsão de vendas, porém os demais recursos de marketing –

quantidade de vendedores, propaganda investida, foi insuficiente para sustentar a estratégia adotada pela empresa. Por outro lado, o objetivo PF01 não aumentou o nível de eficiência visto que a organização não possuía produtos suficientes para ampliar as vendas no período, devido a uma grande crise de matéria prima, afetando a oferta de insumos do único fornecedor no mercado SDE.

Dessa maneira, entende-se que as variáveis disponíveis no ambiente mercadológico, como inflação, fornecedores e estratégias dos concorrentes impactaram diretamente nos objetivos elaborados pela empresa. Portanto, é de suma importância a organização monitorar, revisar e modificar quando necessário à estratégia em ação.

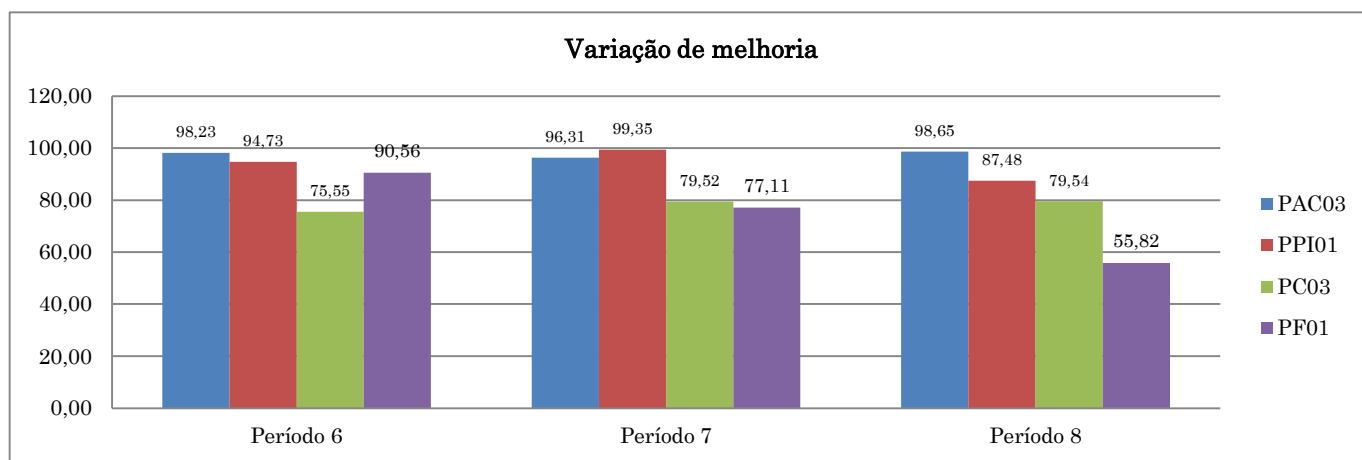


Figura 5. Variação de melhoria dos objetivos – período 6 ao período

8. Fonte: Elaborado pela própria autora (2019).

## 5. Considerações Finais

O presente estudo teve como objetivo elaborar um modelo de uso e de controle da gestão estratégica no jogo de empresas SDE - Simulação de estratégia. Entende-se a importância e relevância do trabalho, visto que a gestão estratégica alinhada ao BSC permite a organização elaborar um modelo de planejamento estratégico mais eficiente e eficaz, uma vez que a ferramenta estratégica - *Balanced Scorecard*, leva em consideração quatro perspectivas: (1) financeira, (2) clientes, (3) processos internos e (4) aprendizado e crescimento.

Como resultados, nota-se que as metas elaboradas por meio das perspectivas contribuíram para que a empresa estudada alcançasse os objetivos estimados. Entretanto, é de suma importância que o

planejamento estratégico seja revisado e modificado conforme as mudanças proporcionadas pelo ambiente em que a organização se insere, visto que as variáveis impactam diretamente os objetivos estratégicos organizacionais.

Vale ressaltar que o modelo de gestão estratégica foi elaborado visando alcançar os objetivos estabelecidos mediante um jogo empresarial - SDE. Todavia, o modelo pode ser adaptado com o intuito de gerir estratégias em outros ambientes simulados, bem como auxiliar a elaboração e monitoramento de estratégias organizacionais relacionados ao ambiente real de competição.

Embora o estudo agregue conhecimento empírico a respeito da gestão estratégia mediante a ferramenta BSC, a pesquisa deparou-se com algumas limitações, entre elas, a dificuldade de extrair dados do jogo para a aplicação do *Balanced Scorecard* sob a ótica das quatro

perspectivas. Ou seja, por meio dos dados fornecidos pelo SDE não é possível criar metas voltadas para o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes dos funcionários. Dessa maneira, o jogo poderia ter a possibilidade de investir em treinamento e capacitação, bem como um indicador que fosse possível acompanhar o crescimento das competências adquiridas, assim como o nível de produtividade dos funcionários. Além disso, poderia ter a possibilidade de conceder férias aos colaboradores, a fim de reduzir o nível de ociosidade e rotatividade proporcionada pelos períodos

sazonais.

Como proposições para novos estudos sugere-se a análise e o monitoramento das estratégias durante um período mais longo do que o realizado nesta pesquisa. Sugere-se também uma análise comparativa de resultados estratégicos, entre empresas e períodos no SDE, utilizando a ferramenta estratégica BSC em dados momentos e em outros não, com a finalidade de avaliar o desempenho proporcionado pela ferramenta.

## 6. Referências

- ALBAGRI, S. Informação, Conhecimento e Desenvolvimento (2018, setembro). Recuperado de <[http://repositorios.questoesemrede.uff.br/repositorios/bitstream/handle/123456789/405/GT5\\_Albagli.pdf?sequence=1](http://repositorios.questoesemrede.uff.br/repositorios/bitstream/handle/123456789/405/GT5_Albagli.pdf?sequence=1)>.
- Alday, H. E. C. (2000). O planejamento estratégico dentro do conceito de administração estratégica. *Revista da FAE*, 3(2).
- Andrade, I. R. S., & Frazão, M. D. F. A. (2011). Estratégia em ação: planejamento estratégico e balanced scorecard na OSID. *Revista de gestão, finanças e contabilidade*, 1(1), 18-34.
- Andrade, M., Marconi, M., & Lakatos, E. (2010). *Fundamentos De Metodologia Científica: Técnicas De Pesquisa* 7. Ed. São Paulo: Atlas.
- Callado, A. A. C. (2013). Análise de Modelos de Balanced Scorecard elaborados a partir da Ótica da Sustentabilidade através do uso da Matriz SWOT. *REUNIR Revista de Administração Contabilidade e Sustentabilidade*, 3(4), 87-103.
- Estrada, R. J. S., & de Almeida, M. I. R. (2007). A eficiência e a eficácia da gestão estratégica: do planejamento estratégico à mudança organizacional. *Revista de ciências da administração*, 9(19), 147-178.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. Editora Atlas SA.
- Ghoshal, S., Lampel, J., Mintzberg, H., & Quinn, J. B. (2007). *O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados*. Porto Alegre. RS: Artmed Editora SA.
- Greve, J., & Salles, J. (2019, maio) A gestão de estratégias com o uso do balanced scorecard garante o alcance dos objetivos estratégicos? Recuperado de <[http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais\\_13/artigos/15.pdf](http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/15.pdf)>.
- Greve, J., & Salles, J. (2019, setembro) Estratégia baseada em recursos, estratégia baseada no mercado, análise SWOT: conceitos únicos ou separados? Recuperado de <[http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais\\_13/artigos/14.pdf](http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/14.pdf)>.
- Herrero, E. (2005). *Balanced scorecard e a gestão estratégica*. Gulf Professional Publishing.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1997). *A estratégia em ação: balanced scorecard*. Gulf Professional Publishing.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis*. Gulf Professional Publishing.
- LDP Jogos De Empresas. LDP. (2019, setembro). Página inicial. Recuperado de <<http://www.ldp.com.br/>>.
- Martinelli, D. P. (1987). *A utilização de jogos de empresas no ensino da Administração*. 1987 (Doctoral dissertation, Dissertação (Mestrado em Administração)—Universidade de São Paulo, São Paulo).
- Mrtvi, V. D. O., Westphal, F. K., Bandeira-de-Mello, R., & Feldmann, P. R. (2017). Jogos de empresas: abordagens ao fenômeno, perspectivas teóricas e metodológicas. *Revista de Administração Contemporânea*, 21(1), 19-40.
- Oliveira, M. A. (2009). *Implantando o laboratório de gestão: um programa integrado de educação gerencial e pesquisa em administração* (Doctoral dissertation, Universidade de São Paulo).
- Rezende, D. A. (2008). *Planejamento estratégico para organizações privadas e públicas*. Brasport.
- Sauaia, A. C. A. (2006). *Conhecimento versus desempenho das organizações: um estudo empírico com jogos de empresas*. *Revista eletrônica de administração*, 12(1).
- Silva, S. S., Oliveira, U. R., & Oliveira, M. A. (2014). Gestão do desempenho integrando Balanced Scorecard e FMEA: uma aplicação no laboratório de gestão. *Revista Brasileira de Administração Científica*, 5(3), 222-235.
- Silva, S. S., Oliveira, M. A., & MOTTA, G. D. S. (2013). Jogos de empresas e método do caso: contribuições ao processo de ensino e aprendizagem em administração. *Administração: ensino e pesquisa*, 14(4), 677-705.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de Caso: Planejamento e métodos*. Bookman editora.

## 7. Anexos

Anexo A: Etapa de Preparação - SDE



Fonte: LDP – Jogos de Empresas, 2019.

Anexo B: Etapa de Planejamento - SDE



Fonte: LDP – Jogos de Empresas, 2019

Anexo C: Etapa de Implementação - SDE



Fonte: LDP – Jogos de Empresas, 2019

## Anexo D: Demonstração do Resultado do Exercício - DRE

DRE	ANO 2			
	PERÍODO 5	PERÍODO 6	PERÍODO 7	PERÍODO 8
<b>RECEITA BRUTA DE VENDAS</b>	<b>2.824.741,35</b>	<b>3.622.779,00</b>	<b>3.972.234,94</b>	<b>3.391.975,74</b>
(-) Comissão vendas	76.268,02	97.815,03	107.250,35	91.583,35
<b>RECEITA LÍQUIDA DE VENDAS</b>	<b>2.748.473,33</b>	<b>3.524.963,97</b>	<b>3.864.984,59</b>	<b>3.300.392,39</b>
(-) CPV	967.200,00	1.207.171,35	1.294.515,73	1.225.318,15
<b>MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO</b>	<b>1.781.273,33</b>	<b>2.317.792,62</b>	<b>2.570.468,87</b>	<b>2.075.074,25</b>
(-) Custos fixos de produção	224.460,00	258.120,00	258.120,00	274.950,00
<b>LUCRO/PREJUÍZO BRUTO</b>	<b>1.556.813,33</b>	<b>2.059.672,62</b>	<b>2.312.348,87</b>	<b>1.800.124,25</b>
Despesas administrativas	58.240,00	58.240,00	58.240,00	58.240,00
Pesquisa & desenvolvimento	96.000,00	96.000,00	96.000,00	70.000,00
Gastos com propaganda	81.910,00	82.961,00	89.000,00	94.000,00
Gastos informações	2.310,00	2.520,00	2.520,00	2.625,00
Armazenagem	1,80	3,60	3,90	6.536,70
Transporte	83.914,60	68.857,80	58.822,40	48.008,40
Outros gastos	39.480,00	41.980,00	40.580,00	41.980,00
<b>SUB TOTAL DESPESAS</b>	<b>361.856,40</b>	<b>350.562,40</b>	<b>345.166,30</b>	<b>321.390,10</b>
Despesas de pessoal	375.500,65	318.113,27	352.705,24	360.202,99
<b>(-) TOTAL DESPESAS</b>	<b>737.357,05</b>	<b>668.675,67</b>	<b>697.871,54</b>	<b>681.593,09</b>
<b>LAJIDA</b>	<b>819.456,28</b>	<b>1.390.996,95</b>	<b>1.614.477,33</b>	<b>1.118.531,16</b>
(-) Depreciação	28.525,00	28.525,00	28.525,00	28.525,00
<b>LUCRO/PREJ. OPERACIONAL</b>	<b>790.931,28</b>	<b>1.362.471,95</b>	<b>1.585.952,33</b>	<b>1.090.006,16</b>
Juros de factoring	0,00	0,00	0,00	0,00
Juros de empréstimos	0,00	0,00	0,00	0,00
Receita de juros	4.750,00	17.690,00	31.860,00	56.000,00
<b>(+) RESULT. FIN. LÍQUIDO</b>	<b>4.750,00</b>	<b>17.690,00</b>	<b>31.860,00</b>	<b>56.000,00</b>
Lucro/prejuízo venda de ativos	0,00	0,00	0,00	0,00
Outras receitas não operacionais	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>LUCRO ANTES DO I.R.</b>	<b>795.681,28</b>	<b>1.380.161,95</b>	<b>1.617.812,33</b>	<b>1.146.006,16</b>
Imposto de renda	238.704,39	414.048,60	485.343,72	343.801,86
<b>LUCRO/PREJ. LÍQUIDO</b>	<b>556.976,89</b>	<b>966.113,35</b>	<b>1.132.468,61</b>	<b>802.204,30</b>
<b>LUCRO/PREJ. ACUMULADO</b>	<b>701.508,39</b>	<b>1.667.621,74</b>	<b>2.800.090,35</b>	<b>3.515.850,57</b>
<b>ANÁLISE COMPARATIVA</b>	<b>CRESCIMENTO DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>			
Se capital aplicado banco	21,67%	26,53%	31,59%	36,86%
Expectativa do conselho	32,51%	39,8%	47,38%	55,29%
Pela estratégia da empresa	28,06%	66,7%	112%	140,63%

Fonte: LDP – Jogos de Empresas, 2019.