

5

Unidade de Pesquisa 2 – Estudo de Casos

Aqui serão apresentados os três estudos de caso referenciados nesta dissertação. Esses estudos foram feitos a partir da leitura do “manual do aluno”, resposta do questionário enviado e entrevista com cada um dos coordenadores da simulação empresarial em cada uma das instituições estudadas.

Em cada um dos casos foi feita uma apresentação da instituição de ensino, uma síntese do “manual do aluno” do simulador empresarial, e posteriormente a análise dos resultados. As respostas dadas estão separadas pelas respectivas escolas de planejamento estratégico.

O “manual do coordenador”, que contém informações de conteúdo mais abrangente, com definição de diretrizes estratégicas, abordagens microeconômicas e macroeconômicas não foi fornecido pelas instituições.

5.1

USP – Curso de Graduação

Neste módulo é descrita a história e algumas atividades da Universidade de São Paulo, contendo também informações gerais sobre o curso de Administração de Empresas aqui estudado. Em seguida, será descrito o resultado da pesquisa do estudo de caso do simulador comercial, ministrado no curso de Administração de Empresas, no nível de graduação.

5.1.1

Conhecendo a Universidade de São Paulo

As informações abaixo foram obtidas através do site www.usp.br, acessado em julho de 2004.

A Universidade de São Paulo é a maior instituição de ensino superior e de pesquisa do país. É a terceira da América Latina e está classificada entre as primeiras cem organizações similares dentre as cerca de seis mil existentes no mundo. A USP tem projeção marcante no ensino superior de todo o continente, forma grande parte dos mestres e doutores do corpo docente do ensino particular brasileiro e carrega um rico lastro de realizações, evoluindo nas áreas da educação, ciência, tecnologia e artes. A Universidade de São Paulo foi criada em 1934, em um contexto marcado por importantes transformações sociais, políticas e culturais, pelo Decreto Estadual n. 6.283, de 25 de janeiro de 1934, por decisão do então governador de São Paulo, Armando de Salles Oliveira. Teve como mentor intelectual Júlio Mesquita Filho, então diretor do Jornal *O Estado de S. Paulo*, que publicava ostensivamente artigos e estudos favoráveis à criação de uma universidade em São Paulo e sobre os problemas do ensino superior e universitário no Brasil.

A USP começou com algumas escolas já existentes, sendo a mais antiga a Faculdade de Direito, que data de 1827, e com a criação da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras, instituição à qual caberia a missão de integrar o conhecimento literário, humanístico e científico da nova universidade, e que mais tarde subdividir-se-ia em unidades autônomas. Vários professores estrangeiros, especialmente da França, Itália e Alemanha, foram convidados para dar aulas na nova instituição.

Em 1949, a Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras estava estabelecida no suntuoso prédio da Maria Antônia, na Vila Buarque, próxima aos prédios da Universidade Mackenzie, e vizinha da Faculdade de Arquitetura, da Faculdade de Economia, da Escola de Sociologia e Política da Fundação Armando Álvares Penteado. A presença dos estudantes no residencial bairro de Vila Buarque trouxe muita animação, e, em pouco tempo, a região passou a ser o principal centro nervoso das atividades estudantis em São Paulo, praticamente um *campus* universitário no coração da cidade.

A USP foi criada com a finalidade de promover a pesquisa e o progresso da ciência; transmitir pelo ensino conhecimentos que enriqueçam ou desenvolvam o espírito e que sejam úteis à vida; e formar especialistas em todos os ramos da cultura e em todas as profissões de base científica ou artística. A tônica da instituição é

"Vencerás pela ciência". Está em seus objetivos desenvolver um ensino vivo, acompanhando as transformações na área do conhecimento e mantendo-se em permanente diálogo com a sociedade, numa produtiva integração entre o ensino, a pesquisa e a extensão.

As unidades de ensino da USP estão distribuídas ao longo de seis *campi* universitários: um em São Paulo, capital, e cinco no interior do estado, nas cidades de Bauru, Piracicaba, Pirassununga, Ribeirão Preto e São Carlos. A Cidade Universitária Armando de Salles Oliveira, na capital, concentra a infra-estrutura administrativa da universidade, além de 23 das 35 unidades de ensino. A cidade de São Paulo tem ainda quatro grandes unidades de ensino que ficam fora do campus universitário. Há também algumas bases científicas e museus em outras cidades, como Anhembi, Anhumas, Araraquara, Cananéia, Itatinga, Itirapina, Piraju, Salesópolis, São Sebastião, Ubatuba e Valinhos, e ainda em Marabá, no estado do Pará.

A USP oferece cursos de bacharelado e de licenciatura em todas as áreas do conhecimento. Na pós-graduação, dez dos vinte e três programas nacionais receberam nota máxima atribuída pela Coordenação de Cooperação de Pessoal de Nível Superior (Capes), do Ministério de Educação.

No caso deste estudo, destacamos o curso de graduação em Administração da FEA/USP, que conta, a cada ano, com cerca de mil alunos regularmente matriculados nos períodos diurno e noturno. São 74 professores responsáveis pelas aproximadamente 50 disciplinas oferecidas aos alunos, distribuídas em sete áreas: Administração Geral, Finanças, Métodos Quantitativos e Informática, Marketing, Recursos Humanos, Produção e Operações e Política de Negócios e Economia de Empresas.

O ingresso ao curso de Administração ocorre por meio do processo de seleção promovido anualmente pela Fundação para o Vestibular da USP – Fuvest. A disputa por uma vaga no curso de Administração tem se acirrado ano a ano, colocando-o entre os mais concorridos da USP. Para obter o título de Bacharel em Administração de Empresas, o aluno da FEA/USP precisa concluir 192 créditos no decorrer de, no mínimo, oito semestres (período diurno) ou dez semestres (período noturno). Os créditos estão distribuídos em disciplinas das áreas de Administração Geral, Finanças,

Métodos Quantitativos e Informática, Marketing, Recursos Humanos, além de disciplinas suplementares e o estágio supervisionado (Trabalho de Conclusão de Curso).

5.1.2

Síntese do Simulador Comercial – Bernard Sistemas

O simulador comercial utilizado pela Universidade São Paulo (Campus – São Paulo) é comercializado pela empresa Bernard Sistemas, localizada em Florianópolis (SC), e é ministrado no 8.º período no curso de graduação de Administração de Empresas pelo Prof. PhD Mario Tanabe.

Essa empresa comercializa três tipos de simuladores, o simulador comercial, simulador industrial e o simulador de serviços, e tem seus produtos utilizados em mais de 90 instituições de ensino espalhadas em todo o Brasil.

O Simulador Comercial, objeto de nosso estudo, promove aos alunos participantes o aprendizado em realizar operações comerciais, que sejam reais em relação a qualquer operação comercial convencional, através do exercício de tomada de decisões e determinação de estratégias. Para tomar essas decisões e determinar a estratégia a ser utilizada, devem ser contempladas as seguintes informações: valor de compra de produtos, validade dos produtos perecíveis, estoque dos produtos não perecíveis, custo de armazenamento, investimento em marketing, treinamento de funcionários, despesas com pessoal, percentual pago sobre as vendas e valor de venda de cada produto adquirido. Cabe a cada empresa calcular todos os custos e despesas e a partir de uma estratégia determinar o preço final de cada produto, forma de pagamento de suas vendas, forma de pagamento de suas compras, taxa de juros por atraso de fornecedores, levando-se em consideração a situação de mercado, sazonalidade de cada produto, mercado total, share esperado por cada empresa / produto, e como resultado final a lucratividade ou prejuízo auferido por cada empresa (participante) após uma rodada de tomada de decisões.

Esse software foi desenvolvido com a estrutura de banco de dados, utilizando-se o Delphi como linguagem de programação.

Essa disciplina, com auxílio desse mesmo software, é ministrada no curso de MBA da Fundação Instituto de Administração (FIA) e no Programa de Administração do Varejo (Provar), ambas com vínculo à Faculdade de Economia e Administração (FEA).

Esse software é utilizado na Universidade São Paulo desde 2000, sendo aplicado em cinco turmas do curso de Administração de Empresas.

O funcionamento do simulador comercial pode ser graficamente exemplificado conforme a Figura 3.

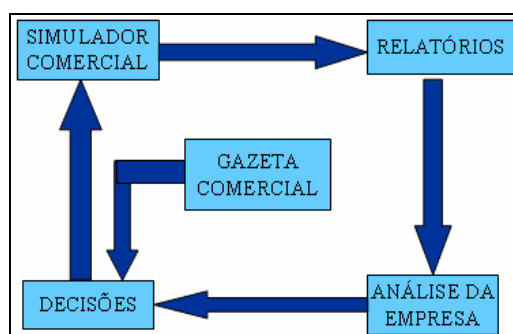


Figura 3 – Dinâmica de Funcionamento do Simulador Comercial – Bernard

O simulador comercial da Bernard Sistemas permite, no máximo, a participação de 8 empresas, em, no máximo, 12 períodos.

A aplicação desse simulador empresarial é dada através do preenchimento da ficha de decisão, que é feita em sala de aula. As informações da ficha de decisão são colocadas no sistema juntamente com as informações do coordenador. A partir daí, é processado o período em questão, quando são emitidos relatórios que são entregues para a empresa. Após analisar a situação interna da empresa e a comparação da empresa frente ao mercado, novas decisões são tomadas, e o ciclo continua até o 12.º período.

Abaixo está descrita uma síntese do “manual do aluno” entregue a cada um dos docentes ante de se inicial a simulação.

5.1.2.1

Introdução

O simulador empresarial *SIMCO* simula o ambiente empresarial do setor comercial. As empresas simuladas são sociedades anônimas de capital aberto tendo, portanto, suas ações cotadas na Bolsa de Valores. Estas ações irão variar de acordo com o desempenho das empresas, assim como a situação macroeconômica da simulação.

Sugere-se que cada empresa seja formada por equipe de até quatro participantes. Cada membro da equipe deve ter uma função na administração da empresa. A divisão das funções pode ser relativa à Administração de Compras, Administração de Vendas, Administração Financeira e Administração de Recursos Humanos.

As equipes representam as diretorias das empresas.

A condução da simulação ficará a cargo de uma pessoa denominada “Coordenador”, que será o responsável pela definição das variáveis macroeconômicas.

A simulação inicia com a distribuição de relatórios empresariais e de um jornal informativo, intitulado “Gazeta Comercial”, que é editado pelo coordenador.

No primeiro período os relatórios empresariais são os mesmos para todas as empresas. Elas partem, portanto, de uma mesma situação inicial.

Os relatórios empresariais e a Gazeta Comercial são os instrumentos básicos para que as empresas tomem decisões para o próximo período (trimestre). Outros relatórios e gráficos de desempenho também poderão ser distribuídos pelo coordenador para facilitar o processo da tomada de decisões. As decisões das empresas e do coordenador são então inseridas no simulador empresarial *SIMCO*, que as processa, gerando novos relatórios empresariais.

O coordenador da simulação edita então um outro jornal que, juntamente com os novos relatórios, permitirão um novo processo da tomada de decisões. Esta dinâmica se repete de modo que durante a simulação possam ser simulados vários trimestres da administração de uma empresa comercial.

5.1.2.2

Administração de Vendas

A administração de vendas é responsável pela execução da política comercial adotada pela empresa. O conhecimento do mercado se torna fundamental para o bom gerenciamento das vendas. Os itens a seguir apresentam detalhes sobre fatores que influenciam a demanda, e as formas de comercialização dos produtos.

5.1.2.3

Demanda

As vendas das empresas estão diretamente relacionadas com a demanda oferecida a cada uma dessas empresas. Cada empresa pode vender até cinco tipos de produtos, e deve procurar equilibrar essa demanda com as vendas para evitar desperdiçar recursos.

Quando a demanda total da empresa for superior aos produtos que ela tem para oferecer, será criada uma demanda insatisfeita. Parte desta demanda insatisfeita será transferida para a concorrência e a restante será perdida. Quando a demanda total da empresa for inferior às vendas, significa que partes de suas vendas foram para clientes das outras empresas. Nesse caso houve uma demanda não atendida pela concorrência.

A demanda é determinada pela influência dos fatores: propaganda, preço, prazo, sazonalidade e crescimento da economia. Os fatores preço, prazo e propaganda são controláveis pelas empresas. A sazonalidade e o crescimento da economia são variáveis macroeconômicas, não podendo ser controladas pelas empresas. Os itens a seguir fornecem maiores detalhes sobre cada fator que influencia a demanda.

5.1.2.4

Propaganda

A propaganda aplicada pela empresa é determinada pelo número de campanhas solicitadas para o período e para cada produto.

Essas campanhas são realizadas por agências de propaganda. Em cada período, estas agências podem realizar até 9 campanhas para cada produto, por empresa. A demanda é proporcional à propaganda aplicada. Quanto maior o número para um produto, maior será a sua demanda. Existe, porém, um efeito de saturação, onde ocorre um aumento muito pequeno na demanda em relação ao número de campanhas adicionais aplicadas.

A propaganda realizada em um período tem seus efeitos distribuídos por três períodos.

5.1.2.5

Preço de Venda

O preço de venda praticado por uma empresa tem influência decisiva na demanda por seus produtos. O comportamento da demanda é inversamente proporcional ao preço.

Os produtos apresentam elasticidade-preço diferenciada em relação à demanda, ou seja, para iguais variações no preço ocorrem diferentes variações na demanda de cada produto. Nos períodos em que o crescimento da economia for negativo ($ICE < 0$), a elasticidade do preço em relação a demanda tende a ser maior.

Os preços da concorrência também influenciam na demanda por produtos da empresa. Considerando que as demais variáveis que influenciam na demanda permaneçam constantes, a empresa que praticar os menores preços, terá uma maior demanda.

5.1.2.6

Prazo de Venda

A demanda pelos produtos 3, 4 e 5 pode ser estimulada por vendas a prazo. O produto 3, por ser de baixo valor, tem média sensibilidade ao prazo. Os produtos 4 e 5, por sua vez, são altamente sensíveis ao prazo.

SAZONALIDADE

A sazonalidade de um produto é determinada pela elevação de sua demanda em determinado período do ano.

A demanda de um produto sazonal retorna ao seu nível normal quando o período de sazonalidade termina.

5.1.2.7

Índice de Crescimento Econômico

O índice de crescimento econômico - ICE é determinado pelo crescimento da economia como um todo. Considerando que, com exceção da sazonalidade dos produtos, as demais variáveis que influenciam a demanda de cada produto não sofrem variações.

Esta variável macroeconômica poderá ser negativa, nula ou positiva.

5.1.2.8

Vendedores

A necessidade total de vendedores da empresa será a soma das necessidades por tipo de produto (perecível ou curável).

5.1.2.9

Características dos Produtos Comercializados

As empresas podem comercializar dois produtos perecíveis (em relação ao prazo de validade, mas não necessitando de refrigeração) e três produtos duráveis. Cada produto tem características próprias com relação ao seu tipo, sua demanda básica, sua sazonalidade e suas variações na demanda em função do preço praticado, propaganda aplicada ou prazo concedida nas vendas. O Quadro a seguir apresenta as principais características dos produtos.

CARACTERÍSTICAS DOS PRODUTOS

Produto	1	2	3	4	5
Tipo	Perecível	Perecível	Durável	Durável	Durável
Sensib. Preço	Média	Média	Alta	Alta	Alta
Sensib Prazo			Média	Alta	Alta
Sensib Prop.	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta

5.1.2.10

Formas de Comercialização

Os produtos 1 e 2 têm baixo valor unitário, sendo vendidos somente à vista. Para os demais produtos a empresa pode adotar a mesma política de venda de seus fornecedores, ou seja, à vista, em 1+1 (prazo 1) ou em 1+2 (prazo 2). Nessas vendas a prazo a empresa pode estipular uma taxa de juros. Esta taxa, se muito alta, pode elevar muito a prestação, aumentando a inadimplência nos recebimentos. A seguir são apresentadas as formas de recebimento das vendas que a empresa pode adotar:

PRAZOS DE RECEBIMENTOS DAS VENDAS

Produto	1	2	3	4	5
Tipo	Perecível	Perecível	Durável	Durável	Durável
Op Receb.	0	0	0-1-2	0-1-2	0-1-2

Juros (venda a prazo) em qualquer dos produtos - Definido pela empresa

Opções de Recebimento

0 = À vista.

1 = 1 entrada + 1 prestação para P+1 (as duas parcelas são com valores constantes, corrigidos com os juros da empresa).

2 = 1 entrada + 2 prestações para P+1 e P+2 (as três parcelas são com valores constantes, corrigidos com os juros da empresa), onde P + x significa períodos subsequentes à negociação.

5.1.2.11

Administração de Compras

A administração de compras é responsável pela execução das políticas de compra dos produtos, cálculo das despesas de estocagem, políticas de estoques, e utilização das instalações da empresa no que se refere a necessidades físicas, ampliação, aluguel e depreciação. Os itens a seguir apresentam de forma mais detalhada as atividades da administração de compras da empresa.

5.1.2.12

Compras

Os fornecedores apresentam políticas de vendas diferenciadas de acordo com o produto a ser comprado. A capacidade máxima que os fornecedores podem entregar

por período é de 99.999 unidades de produto perecíveis e 9.999 unidades de produtos duráveis para cada empresa.

As condições de pagamento seguem as mesmas regras das condições de recebimento

5.1.2.13

Despesas de Estocagem

A manutenção dos produtos incorre em despesas adicionais para a empresa. Para os produtos perecíveis elas correspondem a 5% do seu valor de compra. Para os produtos duráveis, as despesas de estocagem são calculadas multiplicando-se a quantidade de estoques existentes no início do período por 5% do seu preço de compra à vista no período.

Os produtos que forem destinados às instalações alugadas não terão despesas de estocagem. Dessa forma, a despesa total real de estocagem da empresa será formada pela despesa total de estocagem multiplicado pelo percentual das instalações necessárias que foram realmente utilizadas da empresa (instalações disponíveis / instalações necessárias).

5.1.2.14

Sistema de Custeio

O sistema de custeio utilizado pela empresa é o custo médio ponderado. Por esse sistema os estoques são avaliados em função dos vários preços de aquisição dos produtos. A sua ponderação é realizada de acordo com a quantidade existente em estoque para cada preço de aquisição. O sistema de custeio é válido apenas para produtos duráveis, uma vez que os produtos perecíveis não podem ser estocados.

5.1.2.15

Instalações

A empresa dispõe de dois tipos de instalações para alocar seus produtos: próprias e alugadas. As instalações próprias podem ser ampliadas. A empresa deverá dimensionar as suas instalações para alocar a quantidade de produtos que têm uma demanda constante. As instalações alugadas, por sua vez, podem ser utilizadas para alocar as quantidades sazonais dos produtos.

5.1.2.16

Instalações Necessárias

As instalações necessárias correspondem ao espaço físico necessário para alocar os produtos existentes no início do período. Esse espaço depende da quantidade dos produtos 1 e 2 compradas para o período, e a quantidade dos produtos 3, 4 e 5 existente no início do período, multiplicada pela área que cada produto ocupa.

5.1.2.17

Instalações Disponíveis

As instalações disponíveis são aquelas que a empresa efetivamente utilizou, ou poderia ter utilizado, no período. Essas instalações são determinadas com base no menor entre os dois fatores: instalações próprias ou capacidade de trabalho dos empregados operacionais. Para o cálculo da Capacidade dos Empregados Operacionais - CEO é realizada pela seguinte fórmula:

$$\text{CEO} = \text{n}^\circ \text{ de empregados operacionais} \times \text{produtividade operacional média} \times \text{índice de horas-extras}$$

5.1.2.18

Instalações Próprias

A empresa inicia a simulação com 5.000 unidades métricas de instalações próprias. Essas instalações podem não estar totalmente disponível para serem utilizadas, pois a sua efetiva utilização também depende dos empregados operacionais. Considerando que a empresa tenha empregados operacionais suficientes e as instalações próprias não sejam suficientes para armazenar todos os produtos, a empresa pode alugar instalações, ou decidir por novas instalações. Essas novas instalações somente estarão disponíveis no período seguinte.

5.1.2.19

Ampliação das Instalações

A empresa pode aumentar a capacidade de armazenagem de seus produtos através da ampliação de suas instalações. Ela deve solicitar, através da folha de decisões, o número de unidades métricas a serem ampliadas. É importante observar que, além da ampliação física, a empresa também deve contratar empregados para trabalhar nestas novas instalações. Caso estes empregados não sejam contratados, a ampliação será executada, mas as novas instalações não estarão disponíveis.

5.1.2.20

Aluguel de Instalações

A empresa também pode adquirir mais produtos do que suas instalações disponíveis. Caso isso ocorra, ela será obrigada a alugar instalações de terceiros. O aluguel é automático, sendo a sua necessidade verificada no início do período. A única despesa que a empresa terá com esse aluguel, será o próprio gasto com as unidades métricas alugadas. Nessas unidades a empresa não terá gastos com estocagem, depreciações, salários, treinamento e demissões de empregados operacionais.

Se a empresa tiver instalações próprias em número igual ou superior às instalações necessárias e se os empregados operacionais forem suficientes para trabalhar nas instalações necessárias, a empresa não irá alugar instalações no período. Se, entretanto, a empresa não tiver instalações ou empregados operacionais suficientes, as instalações serão alugadas. O número de unidades métricas alugadas nesse caso será para atender ao fator limitante (instalações próprias ou empregados operacionais).

5.1.2.21

Depreciação

O uso de prédios e instalações acarreta em uma desvalorização de parte do patrimônio da empresa. Para representar esta desvalorização é computada, a cada período, uma despesa de depreciação no valor de 1% do valor contábil dos prédios e instalações (depreciação de modo linear).

5.1.2.22

Administração Financeira

A administração financeira é responsável pelo controle de empréstimos e financiamentos, aplicação dos recursos, elaboração do fluxo de caixa da empresa, gerenciamento de atrasos de pagamento e, eventualmente, concordata. Todos os empréstimos e financiamentos do mercado são fixados a partir da taxa referencial de juros – TR. A Gazeta Comercial divulgará a taxa referencial de juros em vigor para cada período.

5.1.2.23

Tipos de Empréstimos

Existem quatro tipos de empréstimos disponíveis no mercado financeiro:

Dois empréstimos programados - concedidos com taxas de juros pré-fixadas

um empréstimo especial - concedidos com taxas de juros pós-fixadas

um empréstimo para financiamento das ampliações da empresa - concedidos com taxas de juros pós-fixadas

No mesmo período a empresa pode receber até três tipos de empréstimos: o empréstimo especial, um empréstimo programado e o financiamento para ampliação da empresa. Os empréstimos totais da empresa devem respeitar o limite estipulado pelos bancos.

5.1.2.23.1

Empréstimo Especial

Esse empréstimo, também chamado de “cheque especial”, cobre as necessidades de caixa não programadas pela empresa. O empréstimo especial é concedido automaticamente, quando for verificado que a empresa não tem recursos para cobrir suas despesas do período e ainda tenha limite de empréstimos. A quantia a ser liberada será igual ao valor das despesas a serem cobertas, ou o limite de empréstimo, caso este seja menor.

5.1.2.23.2

Empréstimo Programado 1

Nesse tipo de empréstimo, o principal da dívida deve ser pago no próximo período, acrescido da TR prefixada mais 2%. Este valor é o limite de empréstimo constante no Relatório Individual do período passado.

5.1.2.23.3

Empréstimo Programado 2

Nessa modalidade de empréstimo, o principal da dívida deve ser pago pelo Sistema de Amortização Constante - SAC em 4 parcelas sem período de carência. A taxa de juros cobrada é a TR pré-fixada mais 2%. O limite para este empréstimo segue a mesma sistemática do empréstimo programado 1, sendo que a empresa somente pode solicitar um tipo de empréstimo programado por período.

5.1.2.23.4

Financiamento

Este tipo de empréstimo é concedido pelo Banco de Desenvolvimento Comercial - BDC e se destina exclusivamente para ampliações. A empresa não precisa solicitar este financiamento, pois ele é liberado automaticamente quando do início da ampliação das instalações.

O valor liberado pelo BDC para este tipo de empréstimo corresponde a 60% do valor das ampliações a serem realizadas no período (creditado automaticamente na conta Financiamento para Ampliação do fluxo de caixa), respeitando o limite máximo de ampliações que é de 10.000 unidades métricas (em função dos terrenos existentes). Os outros 40% devem ser desembolsados pela própria empresa ou solicitado um empréstimo programado junto a outras instituições financeiras.

Para o financiamento não importa o limite de empréstimo da empresa, pois as próprias instalações financiadas são dadas como garantia.

5.1.2.24

Aplicações

A previsão do excedente de caixa da empresa poderá ser aplicada no mercado financeiro. As taxas de juros oferecidas são iguais à taxa referencial de juros em vigor no período mais 1%. O resgate do principal e dos juros se dá automaticamente no

período seguinte. Uma vez feita esta aplicação, ela não poderá ser resgatada no mesmo período, a menos que a empresa estoure o caixa e não tenha limite de empréstimos suficientes para cobrir este estouro.

5.1.2.25

Imposto de Renda

Sobre o lucro líquido das empresas incide uma alíquota de imposto de renda. Este imposto é pago compulsoriamente no período seguinte ao da apuração do resultado do trimestre (período). O percentual do imposto de renda a ser pago pelas empresas será informado no início da simulação pelo coordenador, podendo variar de 5 a 50%.

5.1.2.26

Dividendos

As empresas devem destinar, conforme consta de seus estatutos, 25% do lucro líquido do período para o pagamento de dividendos aos seus acionistas. Estes dividendos são pagos no período seguinte ao da apuração do lucro. Consta ainda dos estatutos que, caso a empresa esteja em concordata, não haverá distribuição de dividendos.

5.1.2.27

Atrasos

Os pagamentos das contas da empresa respeitam a seguinte prioridade: contas gerais em atraso (contas que seriam pagas à vista no período anterior acrescidas de juros e multas), atrasos com fornecedores (inclusive juros e multas), atrasos bancários (primeiro é pago os juros e depois a amortização), pagamentos das contas do período (primeiro as contas à vista, depois fornecedores e por último bancos).

5.1.2.28

Atrasos Bancários

Se a empresa não tiver dinheiro suficiente para pagar juros e/ou amortizar dívidas junto aos bancos, estes irão cobrar correção pela TR do período de pagamento mais um valor de 3% a 10% (valor definido pelo coordenador no início da simulação). Além deste valor é cobrado 2% como multa pelo atraso. Caso a simulação permita a tomada de ativos (definido pelo coordenador no início da simulação), os valores em atraso, assim como os juros e multas dele decorrentes, deverão ser pagos impreterivelmente no próximo período, caso contrário os bancos irão tomar ativos (prédios, instalações e terrenos) dados como garantia.

5.1.2.29

Atrasos com Fornecedores

Se a empresa não tiver dinheiro suficiente para pagar os seus fornecedores, estes irão cobrar correção pela TR do período de pagamento mais um valor de 3 a 10% (valor definido pelo coordenador no início da simulação). Além deste valor é cobrado 2% como multa pelo atraso. Caso a simulação tenha possibilidade de concordata e falência, os valores em atraso (inclusive os juros e multas sobre atrasos), deverão ser pagos impreterivelmente no próximo período, caso contrário os fornecedores solicitarão a falência da empresa. Se, entretanto, a empresa não tiver dinheiro suficiente para pagar os fornecedores em atraso, ela pode solicitar a sua concordata para evitar o processo de falência.

5.1.2.30

Atrasos de Outras Contas

Se a empresa não tiver dinheiro suficiente para pagar as contas que são pagas normalmente à vista, estas serão corrigidas pela TR do período de pagamento mais um valor de 3% a 10% (valor definido pelo coordenador no início da simulação).

Além deste valor é cobrado 2% como multa pelo atraso. Caso a simulação tenha possibilidade de concordata e falência, os valores em atraso (inclusive os juros e multas sobre atrasos), deverão ser pagos impreterivelmente no próximo período, caso contrário os credores da empresa solicitarão a sua falência. Se, entretanto, a empresa não tiver dinheiro suficiente para pagar estes credores no segundo período em atraso, ela pode solicitar a sua concordata para evitar o processo de falência.

5.1.2.31

Concordata

No início da simulação o coordenador irá determinar se haverá possibilidade de concordata e falência das empresas. Caso afirmativo, a empresa poderá solicitar, através da folha de decisões a concordata ao juiz (coordenador) em virtude de ter atrasado o pagamento de fornecedores e/ou demais contas no período anterior. A empresa pode escolher a concordata do tipo 1 ou 2. Durante os períodos de concordata a empresa não poderá, em princípio, comprar de fornecedores a prazo (com exceção do 1º período da concordata) e não poderá atrasar contas, senão é decretada a sua falência.

5.1.2.31.1

Condições para Aprovação da Concordata

- Possuir contas em atraso junto a fornecedores e/ou outros credores (com exceção dos bancos).
- Não ter estado em concordata em períodos anteriores.

5.1.2.31.2

Vantagens em Conseqüência da Concordata

- Renegociação de dívidas (exceto com bancos), inclusive com fornecedores sem atrasos.

- Redução do total da dívida (exceto com bancos) em 40% (concordata tipo 1), ou 25% (concordata tipo 2).
- Durante a concordata as contas renegociadas são corrigidas apenas pela TR (até o seu pagamento).
- Caso a empresa tenha tido lucros nos períodos de concordata, não haverá distribuição de dividendos no período de solicitação, assim como no próximo período (concordata tipo 1) ou nos próximos 2 períodos (concordata tipo 2).
- Folga financeira

5.1.2.31.3

Desvantagens em Conseqüência da Concordata

- Enquanto a empresa estiver nesse processo, os fornecedores somente aceitarão encomenda com pagamento à vista no 2º e 3º períodos da concordata.
- A empresa perde o direito de negociar seus ativos,
- As ações da empresa em concordata sofrem uma redução

5.1.2.32

Falência

A falência é o processo de execução (venda) coletiva, em que todos os bens da empresa falida são arrecadados para uma venda judicial forçada, com a distribuição dos seus ativos entre todos os credores. O processo de falência é irreversível, não tendo como a empresa sair desta situação. A empresa deixará de existir e sua participação no mercado será distribuída entre as demais empresas. A existência da concordata e da falência será definida pelo coordenador no início da simulação.

Situações que geram a falência de uma empresa:

- Dois atrasos consecutivos no pagamento do mesmo débito junto a fornecedores ou demais credores (exceto bancos).
- Atraso no pagamento de qualquer conta durante a concordata, com exceção de atrasos bancários.

Finalização da falência:

Uma vez ocorrida uma das situações que geram a falência, a empresa entrará em processo de falência. No período seguinte todos os seus relatórios serão zerados (Balanço Patrimonial, Demonstração de Resultado do Exercício, Situação de Mercado e Relatório Individual).

5.1.2.33

Administração de Recursos Humanos

Os empregados da empresa estão divididos em três categorias: empregados administrativos, empregados operacionais e vendedores.

Os empregados administrativos são formados pelos diretores e os empregados que realizam as atividades meio, podendo ser diretores e gerentes administrativos, secretárias, auxiliares de escritório, seguranças e empregados da limpeza. O seu número é fixo (30 empregados) não podendo ser demitidos durante a simulação.

Os empregados operacionais (80 no final do período 0) são os responsáveis pelas compras, manuseio dos estoques e almoxarifado. A produtividade desses empregados irá determinar a maior ou menor necessidade de recursos humanos para trabalhar nas instalações da empresa.

Os vendedores (45 no final do período 0) são o cartão de visita da empresa. Eles são responsáveis pelas vendas da empresa. Uma elevação no nível de produtividade dos vendedores proporciona aumento na capacidade de vendas da empresa.

5.1.2.34

Motivação

A motivação dos empregados operacionais e vendedores tem influência na disposição ao trabalho, no retorno do treinamento realizado e na intensidade do ganho em função da experiência (ganho obtido pela aprendizagem). Essa motivação é determinada por fatores monetários e não monetários.

5.1.2.35

Produtividade

A produtividade média dos empregados operacionais indica em quantas unidades métricas estes conseguem trabalhar, não considerando eventuais horas-extras.

A produtividade média dos vendedores é expressa em faixas, podendo ser: PÉSSIMA, RUIM, REGULAR, BOA ou ÓTIMA

5.1.2.36

Remuneração

A empresa tem salários diferenciados para empregados operacionais, vendedores e empregados administrativos. Ela está proibida, por lei, de diminuir esses salários.

Os empregados administrativos recebem, em média, 4 vezes a média entre os salários dos empregados operacionais e vendedores. A remuneração dos empregados operacionais é formada pelo salário normal, horas-extras e participação nos lucros. A remuneração dos vendedores é formada pelo salário normal, comissão sobre as vendas (percentual sobre o preço à vista dos produtos) e horas-extras.

5.1.2.37

Hora-Extra

A empresa pode solicitar horas-extras para os empregados operacionais vendedores até o limite de 25% do trabalho do período. O reflexo é um aumento de igual intensidade na produtividade do empregado, não afetando a motivação ao trabalho. A hora-extra é 50% mais cara do que a hora normal.

5.1.2.38

Comissão

Os vendedores podem receber, além dos salários, uma comissão sobre as vendas realizadas como remuneração variável. A comissão sobre as vendas eleva a motivação dos vendedores de duas formas: pela expectativa e pelo efetivo recebimento da comissão. A segunda forma é a que tem maior influência.

5.1.2.39

Participação nos Lucros

Os empregados operacionais podem receber, além dos salários, uma participação nos lucros como remuneração variável. A participação nos lucros da empresa tem por objetivo aumentar a motivação destes empregados, e por consequência, aumentar sua produtividade. A participação nos lucros eleva a motivação dos empregados operacionais de duas formas: pela expectativa e pelo efetivo recebimento da participação após a realização do lucro no exercício. A segunda forma é a que tem maior influência.

5.1.2.40

Treinamento

Os gastos com treinamento devem ser realizados com base em um percentual sobre o salário dos empregados operacionais e vendedores (desconsiderando as despesas com demitidos pela empresa e horas extras).

Os gastos com treinamento se tornam mais importantes quando da contratação de novos empregados. A vantagem de investir em treinamento é aumentar a motivação e a produtividade destes empregados. O percentual ideal a ser aplicado em treinamento não é conhecido pela empresa.

5.1.2.41

Contratação

A empresa pode contratar quantos empregados operacionais e/ou vendedores desejar em função das suas necessidades

5.1.3

Resultado do Estudo de Caso – Simulador Bernard Sistemas

A análise do alinhamento existe entre os paradigmas estratégicos definidos por Mintzberg e a aplicação desse simulador, sendo apresentada seguindo roteiro de respostas dadas ao questionário 2, relacionando os construtos de cada escola à aplicação do simulador, e entrevista realizada com o Prof. PhD Mario Tanab sobre a aplicação de cada um desses construtos durante o andamento da simulação.

Escola	Construtos	Resposta	Justificativa
	Mudar a preferência dos clientes.	NA	Não é possível, já que o software não possibilita a mudança de preferência. Não existe nenhuma diferença entre os produtos comercializados, somente em relação ao preço, prazo e publicidade.
	A demanda dos produtos sofre impacto em função da sua distribuição.	NA	O simulador não prevê nenhuma dificuldade ou facilidade para a distribuição dos produtos. Todos os produtos são entregues e recebidos de forma correta. Não existe possibilidade de o coordenador da simulação alterar qualquer parâmetro de distribuição dos produtos a fim de dificultar ou facilitar essa operação.
	Suscetível a alterações na legislação vigente	AT	O coordenador da simulação tem a possibilidade de alterar, em qualquer tempo, situações macroeconômica, microeconômica e da legislação vigente durante o andamento da aplicação do simulador.
	Suscetível a alterações na taxa de juros	AT	O coordenador da simulação tem a possibilidade de alterar a taxa de juros a qualquer tempo.

Design	Suscetível a alterações na taxa de câmbio	AP	O software não proporciona essa alteração de forma direta; porém, o coordenador da simulação, através de alterações de preços, condições macroeconômicas e microeconômicas, pode viabilizar alterações nas taxas de câmbio.
	Possibilidade de adoção de novas tecnologias	NA	Não há possibilidade de alterar ou criar qualquer nova tecnologia de comercialização ou distribuição no processo de funcionamento desse simulador.
	Possibilidade de alteração de preços	AT	O coordenador desse simulador tem a possibilidade de alterar os preços de compra, por parte das empresas, de todos os produtos, e, por sua vez, as empresas têm a possibilidade de alterar seus preços de venda em qualquer tempo.
	Alteração na participação de mercado	AT	A participação de mercado existe, embora seja calculada pelo próprio software, sem a influência do coordenador. Baseia-se apenas no conjunto de tomadas de decisão das empresas no período vigente.
	Geração de novos produtos	NA	Não existe a possibilidade de geração de novos produtos para comercialização. São 5 os produtos comercializados, conforme definição do próprio simulador.
Design	Alteração na cadeia de suprimentos	NA	Não existe a possibilidade de alteração na cadeia de suprimentos. Essa cadeia é predeterminada pelo software e não sofre influência do coordenador da simulação.
	Comprar de vários fornecedores	NA	O fornecedor dos produtos é único para todas as empresas. As empresas comerciais, participantes da simulação, não têm possibilidade de escolha de fornecedores para realização de suas compras.
	Atingir novos mercados	NA	O mercado comprador é definido inicialmente pelo próprio software. Não existe a possibilidade de atingir novos mercados.
	Possibilidade de investir em P&D para melhorar o desempenho da empresa.	NA	Não existe nenhuma forma de investimento em P&D para que a empresa tenha seu desempenho melhorado.
	Desenvolvimento de pessoal	NA	O simulador não se preocupa com o desenvolvimento de pessoal (na empresa simulada). O que ocorre é que o software calcula incentivos, como treinamento e

		participação nas vendas, para melhorar o resultado operacional, e não para o desenvolvimento de pessoal.
--	--	--

Escola	Construtos	Resposta	Justificativa
Planejamento	A responsabilidade por todo o processo de concepção do plano estratégico é do executivo principal da empresa.	AP	São formados grupos, onde cada “executivo” da empresa é responsável por um departamento da empresa simulada. Todos os alunos integrantes dessa empresa promovem a elaboração do plano estratégico, podendo, em função dos participantes de cada empresa, delegar a responsabilidade de concepção do plano a um só aluno. A concepção de um plano estratégico no início da aplicação do simulador é facultativa, sendo concebida por designação do coordenador da simulação. Esse construto está diretamente ligado à interferência do coordenador da simulação.
	Os objetivos da empresa são prefixados antes do início da simulação.	AT	Se não houver a interferência direta do coordenador da simulação sobre a prefixação dos objetivos da empresa, essa empresa inicia suas atividades sem definição de seus objetivos; caso haja a interferência do coordenador, todas as empresas devem definir os objetivos empresariais. Esse construto está diretamente ligado à intervenção do coordenador.
	Os programas e ações da empresa são detalhados.	AT	Para que esse simulador seja aplicado, não existe necessidade de detalhamento de ações. Essa tarefa pode ser exigida pelo coordenador da disciplina no início de sua aplicação.
	O orçamento da empresa é detalhado.	AT	Para que esse simulador seja aplicado, não existe necessidade de detalhamento do orçamento. Essa tarefa pode ser exigida pelo coordenador da disciplina no início de sua aplicação.
	A avaliação das ações da empresa é feita por meio de uma auditoria.	AT	A avaliação da empresa é feita somente pelos integrantes da empresa. Caso o coordenador da disciplina queira, as ações da empresa podem sofrer auditoria de

Planejamento			um outro grupo.
	São feitas previsões para condições futuras (criação de cenários).	AT	Novamente, o simulador não exige que simulações futuras ou criação de cenários sejam criadas. As mudanças de condições do mercado e os cenários macroeconômicos e microeconômicos podem ser criados ou alterados pelo coordenador da disciplina em qualquer período e divulgado através da gazeta comercial.
	A operacionalização da estratégia é mecanicamente programada.	AT	Para a simulação ser aplicada, não existe a necessidade de definição de uma estratégia; logo, não há possibilidade de sua operacionalização ser mecanicamente programada. Essa tarefa pode ser executada caso o coordenador da simulação solicite essa tarefa aos discentes participantes da simulação.
	Conceber um plano formal de ações.	AT	Para a simulação ser aplicada, não existe a necessidade de conceber um plano formal de ações. Essa tarefa pode ser executada caso o coordenador da simulação solicite essa tarefa.
	Quantificar as metas através de formas numéricas.	AT	Esse simulador não exige que sejam quantificadas metas. Novamente, pode ser solicitada pelo coordenador no início do período letivo.

Escola	Construtos	Resposta	Justificativa
Posicionamento	Ameaça de novos entrantes	NA	Não há possibilidade de uma nova empresa se instalar na simulação após o início. Isso ocorre por restrição no desenvolvimento do software.
	Diferenciação de acesso aos canais de distribuição entre as empresas participantes	NA	Todas as empresas têm os mesmos acessos aos canais de distribuição, sem qualquer possibilidade de diferenciação de acesso a esses canais.
	Influência de políticas governamentais	AT	Um dos papéis do coordenador da simulação é governar; logo, as empresas e, conseqüentemente, a simulação sofrem influência de

Posicionamento			políticas governamentais.
	Comercialização de produtos diferenciados entre cada uma das empresas participantes	NA	As empresas comercializam os mesmos produtos, sem nenhuma diferenciação entre eles, exceto pelo preço.
	Competição entre empresas para a venda de produtos similares	NA	Não existem produtos similares comercializados nessa simulação. Os produtos comercializados pelas empresas concorrentes são exatamente iguais.
	Vendas concentradas dos produtos para determinados clientes	NA	O volume de vendas de cada empresa é dado através do processamento do período feito pelo próprio software, levando-se em consideração as decisões tomadas por cada empresa. O mercado comprador é único e definido pelo próprio simulador.
	Vendas efetuadas em grandes volumes	NA	O volume de vendas de cada empresa é dado através do processamento do período feito pelo próprio software. O mercado comprador é único e definido pelo próprio simulador.
	Comercialização de produtos padronizados	AT	Os produtos comercializados são rigorosamente iguais para todas as empresas participantes da simulação.
	O mercado é sensível a preço.	AT	As regras de mercado impostas pelo simulador determinam que o mercado é sensível a preço.
	O mercado é sensível a propaganda.	AT	As regras de mercado impostas pelo simulador determinam que o mercado é sensível a propaganda.
	Os compradores apresentam uma ameaça plausível de se integrarem na retaguarda para fabricarem eles mesmos os produtos do setor.	NA	Não existe a possibilidade de os compradores não fabricarem os produtos comercializados pelo setor.
	Empresas participantes podem escolher seus fornecedores e clientes.	NA	Não é possível a escolha de fornecedores e clientes. Existe um só fornecedor para todas as empresas participantes, e os clientes são determinados pelo próprio software. Esses dois mercados são

Posicionamento			determinados pelo simulador e atendem a todas as empresas de forma idêntica.
	Ameaça de produtos substitutos	NA	O simulador não contempla produtos substitutos em seu processo.
	Competição por preços entre as empresas participantes	AT	As empresas participantes podem promover os preços que acharem conveniente para qualquer produto comercializado na simulação.
	Competição por planos de marketing entre as empresas participantes	AT	O próprio “manual do aluno” reflete a importância das campanhas de publicidade para o desempenho nas vendas. As empresas concorrem, além dos preços, com campanhas de publicidade para melhorar a participação de mercado.
	Lançamento de novos produtos	NA	Não existe a possibilidade de lançamentos de novos produtos durante o andamento da simulação comercial.

Escola	Construtos	Resposta	Justificativa
Empreendedora	Geração de estratégia dominada pela busca ativa de novas oportunidades	NA	Não existem “novas oportunidades” durante a simulação comercial. As oportunidades são inalteradas durante todo o andamento da simulação.
	O poder estratégico está centralizado nas mãos do executivo principal.	AP	São formados grupos, em que cada “executivo” da empresa é responsável por uma área. Todos os alunos integrantes dessa empresa promovem a elaboração do plano estratégico, que é feito no início do período letivo e designado pelo coordenador da simulação.
	Geração da estratégia é feita em “grandes saltos” para frente, frente à incerteza.	NA	Não há tempo para que mudanças estratégicas radicais sejam efetuadas durante a simulação.

Empreendedora	Ter o crescimento como meta dominante	AT	O objetivo principal da simulação comercial da Bernard Sistemas é ter o maior valor da ação na cotação da Bolsa de Valores. Esse cálculo é feito pelo próprio sistema. O maior valor de ação é designado para a empresa que melhor desempenhou seu papel durante a aplicação do simulador. Para que esse valor seja alto, é necessário que a empresa tenha um crescimento maior que suas concorrentes.
----------------------	---------------------------------------	----	--

Escola	Construtos	Resposta	Justificativa
Cognitiva		NA	Por essa escola tratar de sentimentos cognitivos, e pelo fato de o veículo do simulador estudado ser um software, não existe nenhum alinhamento entre essas duas condições.

Escola	Construtos	Resposta	Justificativa
Aprendizado	Todos os participantes da empresas podem participar de soluções estratégicas.	AT	A estratégia da empresa é definida por todos os participantes, quando solicitada a definição de uma estratégia no início do período letivo pelo coordenador da simulação.
	Experiências passadas podem interferir em decisões futuras.	AT	As decisões tomadas no período T levam sempre em consideração as ações e resultados obtidos no período T-1.

Escola	Construtos	Resposta	Justificativa
Poder	A formação da estratégia é moldada pelo poder e pela política.	AT	Quando definida a estratégia, e levado em consideração o perfil de cada um dos participantes. Com isso, de forma imediata, é delineada a estrutura de poder e de liderança dentro da empresa simulada. A partir daí a formação da estratégia é moldada em função da estrutura de poder desenhada na empresa, mesmo que de forma subjetiva.

Poder	O plano estratégico emerge sob a influência de conflitos.	AT	De forma empírica, são observados conflitos dentro da empresa. A formação da estratégia obedece à influência desses conflitos. Vale sempre lembrar que a formação da estratégia é uma designação do coordenador na simulação.
	Para a formação da estratégia são consideradas características individuais: sonhos, ciúmes, medos etc.	AT	Mesmo tratando-se de uma empresa simulada, todas as características individuais são afluadas, quando da decisão de um desenho estratégico a ser delineado.
	O desenho estratégico é influenciado pelo poder micro: jogo de política interna através de persuasão, barganha.	AT	Mesmo em uma empresa simulada, torna-se visível o jogo de poder entre os integrantes de uma empresa na simulação empresarial. Seus componentes tentam fazer valer suas opiniões através de jogo de política interna, persuasão e barganha entre os outros participantes do grupo. Quanto ao desenho estratégico, quando feito, não foge a essa regra.
	O desenho estratégico é influenciado pelo poder macro: jogo de política externa; através de manobras estratégicas, bem como de estratégias coletivas em várias espécies de redes e alianças.	AT	Como o coordenador da simulação toma o poder do governo, bancos e fornecedores, a estratégia, quando elaborada, pode ser feita através de manobra coletiva (todas as empresas utilizarem o mesmo mecanismo).
	As estratégias podem resultar de um processo individual, assumem mais a forma de iludir do que de perspectivas estratégicas.	NA	Não é o objetivo do simulador nem do coordenador da simulação haver formas de iludir qualquer um dos participantes da simulação. Como o software não obriga inicialmente um plano estratégico, as ações estratégicas, quando existem, devem ser de comum acordo de todo o grupo.

Escola	Construtos	Resposta	Justificativa
Cultural	A formação da estratégia é um processo de interação social.	AT	Quando da determinação de executar um plano estratégico, essa é a forma mais usual de desenhá-la. Todos os participantes da empresa se integram para que venha a emergir um plano estratégico.

Cultural	A estratégia é definida como perspectiva enraizada em intenções coletivas, mesmo que não consciente.	AT	Cada aluno traz em sua bagagem uma carga cultural, e a formação da estratégia, quando feita, é dada por intenções coletivas, mesmo que inconsciente.
	Cultura e ideologia tendem a encorajar a perpetuação da estratégia predefinida.	AT	Os alunos tendem a perpetuar, mesmo que por segurança própria, uma estratégia predefinida em função da cultura e ideologia adquiridas.

Escola	Construtos	Resposta	Justificativa
Ambiental	A estratégia é dada como um processo de reação ao meio ambiente.	AT	Todo o processo de tomada de decisão é dado em função do já ocorrido, e as alterações de ambiente são promovidas pelo coordenador da simulação.
	Considerar a organização como um organismo passivo.	AP	Os componentes da empresa simulada tendem a assegurar um ambiente conhecido para que não sofram riscos. Isso ocorre por estar diretamente ligado ao desempenho da empresa e, por consequência, à avaliação feita da própria empresa.
	A formulação da estratégia é reduzida a um processo de espelhamento do ambiente.	AP	A estratégia utilizada para o encaminhamento da empresa é ampla. O espelhamento do ambiente, onde são demonstradas as situações ocorridas no mercado e na própria empresa, é apenas um parâmetro para a formulação ou alteração da estratégia.
	A organização deve responder a forças de mudança do ambiente ou será eliminada.	AT	Todos os componentes das empresas têm consciência de que as respostas às forças externas devem ser rápidas, sob o risco de serem eliminadas do mercado (empresa ir à falência).

	A liderança é o elemento que deve ler as mudanças ambientais e garantir a adaptação adequada.	AP	Não só a liderança de cada grupo, mas todos os componentes devem ler e entender as mudanças ambientais para adequar a empresa às novas solicitações ambientais.
--	---	----	---

Escola	Construtos	Resposta	Justificativa
Configuração	Os planos estratégicos são interrompidos por algum processo de transformação na organização.	AP	O perfil da empresa simulada dificilmente será alterado; porém, se isso ocorrer, os planos estratégicos serão mudados em função da transformação de valores de seus integrantes.
	Períodos de transformação podem se ordenar ao longo do tempo em mudanças estratégicas padronizadas.	AP	Mudanças constantes nas ações estratégicas das empresas simuladas são comuns nesse simulador, quando da não-obrigatoriedade de um plano estratégico no início do período letivo. Essas transformações ocorrem em função dos resultados obtidos.

5.1.4

Considerações sobre o Estudo de Caso – Simulador Bernard Sistemas

O simulador comercial da Bernard Sistemas não tem como característica a obrigatoriedade da definição de um plano estratégico para a sua aplicação. Todas as definições de ações estratégicas são de iniciativa do coordenador da simulação.

Esse simulador, sem orientação estratégica, pode ser desenvolvido analisando-se somente os resultados financeiros do período anterior e ações tomadas para melhorar a *performance* da empresa.

Contudo, com a orientação direta do coordenador, esse simulador torna-se um instrumento eficiente para o ensino do planejamento estratégico, sob o foco da Escola do Planejamento.

Também com a interferência do coordenador da simulação, a Escola do Poder pode ser ensinada de uma forma prática, com exemplos claros dados em sala de aula.

A Escola do Aprendizado é satisfatoriamente ensinada pelo próprio software, sem que haja a interferência do coordenador da simulação.

Também com a interferência do coordenador da simulação, pode-se ensinar de forma concreta a Escola Cultural.

O software da Bernard Sistemas não privilegia a aplicação de planos estratégicos durante sua aplicação; porém, com a intervenção do coordenador da simulação, pode se transformar em um eficiente instrumento de ensino para as seguintes escolas: Planejamento, Poder, Aprendizado e Cultural.

5.2

Fundação Dom Cabral – MBA Executivo

Neste módulo são descritas algumas atividades da Fundação Dom Cabral, contendo também informações gerais sobre o curso de MBA Executivo aqui estudado. Em seguida, será descrito o resultado da pesquisa do estudo de caso do simulador ministrado pela empresa Plancontrol.

5.2.1

Conhecendo a Fundação Dom Cabral

A Fundação Dom Cabral é um centro de desenvolvimento de executivos, empresários e empresas, com base em suas competências essenciais. Seu foco é formar e capacitar líderes para interagir, crítica e estrategicamente, dentro das organizações, extrapolando os conceitos tradicionais de formação e aperfeiçoamento profissional.

Há 27 anos, a Fundação Dom Cabral elabora soluções educacionais para:

- desenvolvimento empresarial;
- desenvolvimento do gestor;
- pós-graduação;
- parcerias empresariais.

O programa está estruturado em seis módulos presenciais, etapas de autodesenvolvimento à distância e elaboração e apresentação de um projeto empresarial individual. O programa possibilita um processo de desenvolvimento da capacidade de aprender continuamente. A elaboração de trabalhos nas etapas presenciais e à distância desenvolve a capacidade de argumentação, a solução conjunta de problemas, o trabalho em equipe e a apresentação de idéias.

Os participantes são estimulados a trocar experiências com os colegas, resultando em uma visão ampliada do ambiente de negócios e na criação de uma forte rede de relacionamento. O sistema de avaliação, tanto nas etapas à distância quanto nas presenciais, tem o objetivo de assegurar a assimilação dos conteúdos do programa e a capacitação dos participantes para aplicá-los na solução de questões empresariais.

5.2.2

Síntese do Simulador da Empresa Plancontrol

A disciplina simulação empresarial é ministrada no módulo IV, que trata de processos empresariais.

O simulador empresarial aplicado no curso de MBA Executivo na Fundação Dom Cabral é ministrado, de forma terceirizada, pela empresa Plancontrol, empresa localizada em São Paulo, Capital.

A empresa Plancontrol aplica seu simulador empresarial nessa Fundação desde 1997, totalizando 51 turmas. Com atividades acadêmicas e empresariais, esse simulador já foi aplicado 252 vezes, com um total de 7623 participantes.

Em todas as oportunidades esse simulador foi ministrado pelo prof. Mtsc Mário Pinheiro, proprietário da empresa Plancontrol.

Foi utilizada a planilha Excel para o desenvolvimento desse software.

O diferencial dessa simulação está no planejamento inicial que os alunos devem fazer, com o objetivo de conhecer o mercado, criar cenários para suas decisões e antever as situações de incertezas promovidas pela simulação. Esse planejamento é o ponto mais importante de todo o processo simulado, pois, a partir desse planejamento, será conduzida a “vida” da empresa no contexto simulado.

Ao final do curso os alunos devem realizar um seminário onde são apresentados os planos de continuidade da empresa para os 3 anos seguintes; situação que determina a continuidade da empresa simulada.

O foco principal dessa simulação é o planejamento e o resultado econômico-financeiro que cada uma das empresas administra.

As decisões dos participantes na aplicação desse simulador empresarial são feitas por meio de uma rede de computadores instalados na sala de aula. As informações de cada empresa são enviadas ao computador principal, onde, juntamente com as informações constantes do simulador, são processadas, e os resultados, disponibilizados, parte via rede para os computadores dos participantes, parte distribuída em papel impresso, na forma de um jornal. Após analisar a situação interna da empresa e a comparação da empresa frente ao mercado e concorrentes, novas decisões são tomadas, e o ciclo continua até no máximo 12 períodos.

A aplicação desse simulador divide-se em 3 partes, sendo:

5.2.2.1

Primeira Parte: Planejamento

Com o apoio de um software, os participantes elaboram um plano completo do negócio para três anos: plano de investimento, de produção, comercial e financeiro. Para tanto, avaliam o ambiente (mercado, concorrência, economia), baseando-se em informações incompletas e "respirando" uma atmosfera de incertezas, condições muito semelhantes às da vida real.

5.2.2.2

Segunda Parte: Execução do Plano e seu Controle

Baseados nesse plano, os participantes tomam decisões relativas a um trimestre, que são enviadas (via rede local) para o micro do Coordenador, onde outro software simula o ambiente "real" e determina os resultados de cada empresa.

Esses resultados são divulgados por um jornal, através de BALANÇOS e o DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS de todas as empresas, além de informações sobre o setor, a economia, os concorrentes e sobre os mercados consumidores, de trabalho, de matéria prima, financeiro, etc.

Reanalizam o futuro, considerando tendências do mercado, reações dos concorrentes, perspectivas de inflação e efeito de decisões anteriores. Fazem os ajustes necessários, baseados em índices, porcentagens e gráficos fornecidos pelo sistema, e tomam nova decisão, até simular três anos de vida das empresas.

5.2.2.3

Terceira Parte: Assembléia dos Acionistas

No final do seminário, os presidentes das empresas apresentam:

- suas observações sobre a performance da equipe quanto a aspectos comportamentais, liderança, participação e crescimento;
- uma análise da gestão e dos resultados obtidos pela empresa nos últimos três anos e
- sua orientação estratégica a ser seguida, considerando-se como horizonte de planejamento, os próximos três anos.

Isto, na verdade, se constitui numa reflexão sobre a experiência de aprendizado vivida no seminário.

5.2.2.4

Síntese do Simulador

Os tipos de problemas que surgem neste jogo se aproximam muito daqueles freqüentemente encontrados no mundo real e oferece muitas oportunidades para os participantes exercitarem a tomada de decisões. Embora o elemento sorte esteja presente, os resultados dependem mais da qualidade das decisões tomadas. O jogo está estruturado para simular três anos de operações da empresa, de 20X0 a 20X3, embora no primeiro ano a empresa esteja sendo construída e o maquinário sendo adquirido,

não possuindo ela, portanto, produtos para serem vendidos. As vendas se darão, assim, apenas a partir de 1^o de janeiro de 20X2.

Cada jogada representa um trimestre de vida da empresa.

O produto é completamente novo. Qualquer empreendedor que se disponha a explorar esse mercado será, portanto, inexperiente nesse ramo. Mesmo assim, em um dado momento, no início do 4^o trimestre de 20X0, alguns capitalistas resolvem entrar nesse negócio, constituindo cada um sua empresa. Surge assim, uma nova indústria formada por essas empresas.

Esses capitalistas não pretendem administrar diretamente esse empreendimento, preferindo recorrer à contratação de gerentes profissionais.

A empresa (simulada) é convidada, e aceita, para fazer parte da direção de uma dessas empresas. A primeira tarefa desse grupo diretor será elaborar um estudo de viabilidade econômica e apresentá-lo a esse capitalista, para que ele aprove a execução. Para tanto, ele dá um prazo de um trimestre.

Todas as empresas são bastante semelhantes à sua, tanto em tamanho como em tecnologia, e competirão com sua empresa de forma direta.

Essas empresas decidem fundar a Associação Comercial, entidade que prestará serviços de consultoria a seus associados e publicará alguns dados sobre o comportamento da indústria, o mercado de trabalho, o fornecimento de matérias primas, bem como estudos e previsões de interesse geral. Essa empresa produzirá dois veículos informativos: a) o BUSINESS NEWSLETTER, um boletim com o objetivo de divulgar estudos, pesquisas, orientações e informações técnicas e b) um jornal trimestral chamado Atualidades Econômicas.

Esses mesmos capitalistas têm uma visão de curto prazo e lançam um desafio aos diretores convidados: obter o maior lucro possível em um prazo de três anos, embora, também, irão querer saber as condições de continuidade da empresa, após aquele prazo.

5.2.2.5

O Mercado e o Esforço de Venda

Todas as decisões devem ser tomadas com base em planos, tendo-se em vista as necessidades do mercado. Portanto, como primeira providência, foram solicitados a uma firma especializada em pesquisa de mercado, estudos para determinar o potencial de vendas da indústria, o comportamento da demanda quanto a sua elasticidade em relação ao preço e quanto à sua sazonalidade, como os consumidores se comportam em relação ao preço, etc. Os resultados obtidos serão divulgados pela Associação Comercial, através de seu boletim BUSINESS NEWSLETTER.

5.2.2.6

Preço e Propaganda

Em geral, preços unitários menores e um nível mais alto de gastos com promoção e propaganda resultarão em volumes maiores de vendas. Quanto aos gastos com promoção e propaganda, tendem a saturar e não fornecer benefício marginal algum acima de certo valor; por outro lado, se não for feita propaganda, não haverá vendas

O efeito maior sobre o volume de vendas devido à promoção e propaganda se dá no trimestre em que o gasto é efetuado.

Esses gastos incluem despesas com mídia (televisão, rádio, jornais, etc.) e despesas no ponto-de-venda. Como não há experiência anterior, são solicitados orçamentos a diversas empresas especializadas. Os valores cobrados por elas, serão divulgados pela Associação Comercial, através da publicação de seu BUSINESS NEWSLETTER, e indicarão a grandeza desses gastos.

5.2.2.7

Condições de Pagamento

Vendas a crédito com prazo de pagamento de um trimestre são as condições de pagamento típicas nesse mercado: TODOS, AO SE REFERIR A PREÇO, O FAZEM NESSAS CONDIÇÕES DE PAGAMENTO. Porém, as empresas podem oferecer a seus clientes um desconto para pagamento à vista, e assim, receber parte ou o total da receita dentro do próprio trimestre em que se deu a venda.

5.2.2.8

Vendedores

Devido ao tipo de mercado em que a empresa vende seus produtos e principalmente devido à intensa competição que se pode esperar, as atividades de venda através de um corpo de vendedores devidamente treinado e o mais numeroso possível, são bastante importantes.

A opinião generalizada é que, para esse tipo de produto, os vendedores deverão operar em uma base de remuneração fixa (valor independente das vendas efetuadas), mais comissões (porcentagem da receita obtida). Acredita-se que a comissão seja um fator importante de incentivo à produtividade dos mesmos. A remuneração fixa e comissões pagas no trimestre anterior pela empresa não afetam a sua motivação no trabalho do trimestre. O total de comissões será calculado a cada trimestre e depois distribuído igualmente entre eles.

O dimensionamento da equipe de vendas deve estar subordinado à grandeza das despesas com vendas.

Quanto maior a equipe de vendedores, maior o volume de vendas a preços normais ou mais fáceis é a colocação dos produtos a preços mais elevados em mercados mais sofisticados.

5.2.2.9

Economia

Além dos dados relativos ao mercado, existem previsões quanto ao comportamento da economia. Espera-se que haja um crescimento acentuado, pelo menos em 20X2.

5.2.2.10

Vendas Perdidas

Por último, se em um dado trimestre a carteira de pedidos da empresa exceder o número de unidades que ela tenha disponível para venda, ela não poderá atender prontamente a todos os clientes.

5.2.2.11

Capacidade Produtiva

O terreno existente permite a construção de um edifício que comporte uma fábrica com capacidade nominal de 4.000 unidades por trimestre, além dos escritórios da administração. O prazo para elaboração do projeto, construção do edifício e aquisição e instalação das máquinas e equipamentos é de 3 trimestres. Portanto, a fábrica só poderá entrar em operação no 4º trimestre após ter sido tomada a decisão de sua construção.

5.2.2.12

Expansão da Capacidade

Essa capacidade pode ser ampliada construindo-se um galpão e comprando-se máquinas e equipamentos adicionais. Cada expansão aumenta a capacidade produtiva nominal em 2.000 unidades por trimestre. Cada expansão requer um investimento de \$ 2.500, desembolsados integralmente no início do projeto.

5.2.2.13

Mão de Obra

5.2.2.13.1

Direta

A mão de obra direta é formada por equipes, compostas de diferentes operários especializados, com capacidade de produção nominal de 2.000 unidades por trimestre cada uma. Poderão ser programadas horas extras para todas as equipes, até o máximo de 25%.

5.2.2.13.2

Indireta

O recrutamento e a admissão da mão de obra indireta da fábrica e do escritório são feitos automaticamente por ocasião da instalação da fábrica e de suas ampliações. Seus salários estão incluídos, respectivamente, nos Custos Gerais de Fabricação e nas Despesas Administrativas.

5.2.2.14

Matéria-Prima

A matéria-prima utilizada na produção é constituída de um conjunto de materiais e componentes que podem ser obtidos de uma só vez. Cada unidade do produto consome um conjunto desses materiais. No início de cada trimestre, a empresa deve determinar a quantidade de caixas que ela deseja comprar.

O fornecedor entrega a mercadoria um trimestre após ter sido feita a encomenda

5.2.2.15

Programação da Produção

A programação da produção para um trimestre não pode ser superior à capacidade nominal instalada, acrescida da capacidade adicional devida às horas extras programadas. Outro fator limitante da programação é a disponibilidade de matéria prima. Caso seja necessário reduzir o nível de produção, a direção da empresa poderá programar uma quantidade de produtos inferior à capacidade nominal, assumindo a ociosidade decorrente, ou paralisar as atividades de uma ou mais ampliações que ela possua. Neste caso, ela poderá demitir a(s) equipe(s) de produção, bem como eliminar os custos gerais de fabricação correspondentes. A reativação dessa(s) expansão(ões) demandará dois trimestres para recrutamento e treinamento da(s) equipe(s) de produção e demais providências.

5.2.2.16

Ciclo Produtivo

O ciclo produtivo é de um trimestre. Isto significa que os produtos cuja produção se inicia em um trimestre só são terminados e entregues ao almoxarifado de Produtos Acabados no trimestre seguinte, quando estarão disponíveis para venda.

5.2.2.17

Refugo

O total da produção para um trimestre será geralmente inferior ao programado devido à ocorrência de refugo no processo. Este refugo é totalmente irre recuperável e estima-se que ele seja em média de 5% da produção programada.

5.2.2.18

Os Recursos Financeiros

Os proprietários já informaram que não pretendem aumentar o capital das empresas nos três primeiros anos e nem retirar dividendos nesse período, retendo na empresa, todo o Lucro auferido nesse período. Portanto, recursos adicionais só poderão ser buscados no mercado financeiro.

5.2.2.19

Financiamento de Longo Prazo

Existe a possibilidade de se recorrer a capital de terceiros de longo prazo para financiar ativos fixos. Esse financiamento é limitado a 80% do valor do ativo, o qual é dado como garantia hipotecária.

5.2.2.20

Empréstimo de Curto Prazo

Para resolver problemas financeiros momentâneos, bem como financiar o capital de giro, os bancos oferecem empréstimos garantidos por notas promissórias, a juros de 4% ao trimestre, prazo de 3 trimestres e amortização no final do mesmo.

5.2.2.21

Caixa de Segurança

Os desembolsos havidos durante um dado trimestre não podem exceder a disponibilidade de caixa. Todo o cuidado deve ser tomado para solicitar os créditos necessários no trimestre anterior ao de sua necessidade.

5.2.2.22

Empréstimo de Emergência

Se, durante a execução do plano, o caixa disponível não for suficiente para cobrir os pagamentos do período, uma agência financeira do governo, por razões, cobrirão a diferença.

5.2.2.23

Aplicações Financeiras

No caso de se prever um saldo de caixa positivo durante alguns períodos futuros, deve-se avaliar a possibilidade de sua aplicação no mercado Financeiro.

O governo está estudando a regulamentação do CDP - CERTIFICADO DE DEPÓSITO A PRAZO, o qual deverá render 3% a.t., por um prazo de 3 trimestres, não sendo possível o seu resgate antecipado.

Essas aplicações só poderão ser efetuadas após 20X0, quando a regulamentação dessas operações deverá estar aprovada pelo Banco Central.

5.2.2.24

Os Custos e as Despesas

Para produzir e vender seus produtos e serem administradas, as empresas incorrerão em custos. Estes serão de três tipos:

- Custo de Matéria Prima
- Custo da Mão-de-Obra
- Custos Gerais de Fabricação

5.2.2.25

Outros Custos de Fabricação

Com exceção da depreciação, todos os outros custos são desembolsados no trimestre em que ocorrem e são chamados de Outros Custos de Fabricação. Para a fábrica sem expansão, o valor desse desembolso é de \$ 800 por trimestre.

Cada expansão adiciona \$ 300 a este custo.

5.2.2.26

Depreciação

Quanto ao cálculo da depreciação, é utilizado o método linear. Por simplicidade, admite-se uma vida média de 17 anos aproximadamente, para todos os itens depreciables do Ativo Permanente, o que resulta em uma taxa de 1,5% por trimestre, sobre o valor histórico de Edifícios e Equipamentos que estejam em operação.

5.2.2.27

Custo Unitário de Produção

O total desses três custos dividido pelo número de produtos acabados aprovados pelo Controle de Qualidade é chamado de Custo Unitário Médio de Produção. Os produtos produzidos poderão:

- **ser vendidos**, sendo seu custo contabilizado como despesa do período, chamado Custo dos Produtos Vendidos, CPV
- **não serem vendidos**, sendo seu custo contabilizado como Estoque de Produtos Acabados, um ativo da empresa, valorizado pelo mesmo critério.

5.2.2.28

Custos Financeiros

Correspondem aos custos relativos aos recursos financeiros. São as Despesas Financeiras e constituem-se dos descontos sobre vendas a vista e dos juros bancários sobre empréstimos e financiamentos. As possíveis receitas financeiras serão consideradas redução dos custos financeiros e, como tais, serão deduzidas do total dos custos financeiros.

5.2.2.29

O Imposto de Renda

A diferença entre a receita havida pela venda dos produtos e o total das despesas, dá-se o nome de Lucro Líquido, que poderá ser Prejuízo Líquido. Em última análise, o que se espera é que a direção das empresas consiga obter o maior resultado possível nos três anos de atividade.

5.2.2.30

Fase de Planejamento

Após ter aceitado o convite para fazer parte da direção dessa empresa, a empresa simulada é convocada para uma reunião a realizar-se no dia 1.01.20X0, quando será eleito o presidente da empresa com a função de coordenar os trabalhos da diretoria. Tipicamente, esses trabalhos se desenvolvem em duas fases: planejamento e execução.

Durante o 4º trimestre de 20X0, essa diretoria elaborará um plano de ação para os anos de 20X1, 20X2 e 20X3, intitulado PLANEJAMENTO TRIENAL. Este deverá estar terminado em 31.12.20X0 para ser apresentado ao capitalista para aprovação. Este plano se constituirá em importante ferramenta na fase que se segue: a monitoração de sua execução.

Para auxiliar nessas tarefas, a Associação Comercial desenvolveu um software chamado PLANCONTROL. Esse programa compõe-se de três documentos:

- PLANEJAMENTO TRIENAL, modelo que permitirá analisar planos alternativos, baseados em premissas e políticas diferentes, para se chegar ao plano final;
- RELATÓRIO OPERACIONAL, o qual registrará os dados internos da empresa, sobre vendas, pessoal, estoques, etc.;
- FOLHA DE DECISÕES, que apresentará todas as decisões tomadas pela diretoria, durante o Planejamento e re-Planejamento efetuado durante sua execução.

O Planejamento Trienal é composto dos seguintes quadros:

- **PLANO DE INVESTIMENTO**
- **PLANEJAMENTO DA PRODUÇÃO**
- **PLANEJAMENTO COMERCIAL**
- **PLANEJAMENTO FINANCEIRO**
- **DEMONSTRATIVOS FINANCEIROS**

Os relatórios disponibilizados para esse trabalho no anexo 5.

5.2.3

Resultado do Estudo de Caso – Simulador da empresa Plancontrol

A análise do alinhamento entre os paradigmas estratégicos definidos por Mintzberg e a aplicação desse simulador é apresentada seguindo roteiro de respostas dadas ao questionário 2, relacionando os construtos de cada escola à aplicação do simulador, e entrevista realizada com o Prof. Mtsc Mario Pinheiro sobre a aplicação de cada um desses construtos durante o andamento da simulação.

Escola	Construtos	Resposta	Justificativa
Design	Mudar a preferência dos clientes.	NA	Não é possível, já que o software não possibilita a mudança de preferência. Não existe nenhuma diferença entre os produtos comercializados, somente em relação ao preço, prazo e publicidade.
	A demanda dos produtos sofre impacto em função da sua distribuição.	NA	O simulador não prevê nenhuma dificuldade ou facilidade para a distribuição dos produtos. Todos os produtos são entregues e recebidos de forma correta. Não existe possibilidade de o coordenador da simulação alterar qualquer parâmetro de distribuição dos produtos, a fim de dificultar essa operação.
	Suscetível a alterações na legislação vigente	AT	O coordenador da simulação tem a possibilidade de alterar, em qualquer tempo, situações macroeconômicas, microeconômicas e da legislação vigente durante o andamento do curso.
	Suscetível a alterações na taxa de juros	AT	O coordenador da simulação tem a possibilidade de alteração a taxa de juros a qualquer tempo.
	Suscetível a alterações na taxa de câmbio	AT	O software não proporciona essa alteração de forma direta; porém, o coordenador da simulação, através de alterações de preços, condições macroeconômicas e microeconômicas, pode viabilizar alterações nas taxas de câmbio.
	Possibilidade de adoção de novas tecnologias	NA	Não há possibilidade de alterar ou criar qualquer nova tecnologia no processo de funcionamento desse simulador.
	Possibilidade de alteração de preços	AT	O coordenador desse simulador tem a possibilidade de alterar os preços de todos os produtos, e, por sua vez, as empresas têm a possibilidade de alterar seus preços de venda em qualquer tempo.
	Alteração na participação de mercado	AT	A participação de mercado é calculada pelo próprio software, sem a influência do coordenador. Baseia-se apenas no conjunto de tomadas de decisão no

Design			período.
	Geração de novos produtos	NA	Não existe a possibilidade de geração de novos produtos para comercialização. Os produtos comercializados são 5, conforme definição do próprio simulador.
	Alteração na cadeia de suprimentos	NA	Não existe a possibilidade de alteração na cadeia de suprimentos. Essa cadeia é predeterminada pelo software.
	Comprar de vários fornecedores.	NA	O fornecedor dos produtos é único para todas as empresas. As empresas comerciais, participantes da simulação, não têm possibilidade de escolha de fornecedores para realização de suas compras.
	Atingir novos mercados.	NA	O mercado comprador é definido inicialmente pelo próprio software. Não existe a possibilidade de atingir novos mercados.
	Possibilidade de investir em P&D para melhorar o desempenho da empresa	NA	Não existe nenhuma forma de investimento em P&D para que a empresa tenha seu desempenho melhorado.
	Desenvolvimento de pessoal	AP	O software permite “incentivo” ao pessoal das empresas participantes da simulação. Esses incentivos são dados em forma de participação dos lucros e treinamento. Isso é proposto para que a produtividade da empresa aumente, porém não há nenhuma medida de desenvolvimento de pessoal das empresas participantes da simulação.

Escola	Construtos	Resposta	Justificativa
Planejamento	A responsabilidade por todo o processo de concepção do plano estratégico é do executivo principal da empresa.	AP	São formados grupos, em que cada “executivo” da empresa é responsável por uma área. Todos os alunos integrantes dessa empresa participam da elaboração do plano de ação; porém, é designado o presidente da empresa para que assuma a coordenação desse trabalho. Nesse simulador, o plano de ação é feito obrigatoriamente antes do início das tomadas de

			decisão.
Planejamento	Os objetivos da empresa são prefixados antes do início da simulação.	AP	O objetivo do planejamento inicial é feito para que as empresas simuladas tenham um norte a seguir durante a simulação. Ocorre que a prefixação dos objetivos é elaborada de forma parcial, quer por incertezas inerentes ao próprio simulador, quer por despreparo dos docentes em elaborar um planejamento empresarial.
	Os programas e ações da empresa são detalhados.	AP	As ações da empresa devem ser definidas quando do planejamento inicial, porém os alunos não estão aptos a essa tarefa pelos motivos acima descritos.
	O orçamento da empresa é detalhado.	AT	Na fase de planejamento o planejamento orçamentário deve ser detalhado, de forma a contemplar todas as ações de crescimento previstas durante a simulação empresarial, no que tange a plano orçamentário.
	A avaliação das ações da empresa é feita por meio de uma auditoria	AT	A avaliação da empresa é feita somente pelos integrantes da empresa. Caso o coordenador da disciplina queira, as ações da empresa podem sofrer auditoria de um outro grupo.
	São feitas previsões para condições futuras (criação de cenários).	AT	Na fase de planejamento, os integrantes das empresas devem contemplar as possíveis alternativas de mercado, os possíveis cenários que possam se apresentar durante a simulação, mesmo convivendo com as incertezas e o desconhecimento total do mercado em que vão agir as empresas simuladas.
	A operacionalização da estratégia é mecanicamente programada.	NA	Não há nenhuma possibilidade de operacionalização mecânica de estratégia, já que o planejamento inicial promove um estudo detalhado das possíveis situações externas e um planejamento detalhado da empresa simulada.
	Conceber um plano formal de ações.	AT	Com o planejamento inicial, cada uma das empresas deve conceber um planejamento para os três anos seguintes. Esse plano de ação é

			elaborado sob um aspecto formal e detalhado com todas as ações que serão desenvolvidas durante o período da simulação.
Planejamento	Quantificar as metas através de formas numéricas.	AT	O plano inicial de ações é basicamente um planejamento financeiro detalhado, contemplando plano de investimentos, gastos, previsão de receitas etc.

Escola	Construtos	Resposta	Justificativa
Posicionamento	Ameaça de novos entrantes	NA	Não há possibilidade de uma nova empresa se instalar na simulação após seja iniciada
	Diferenciação de acesso aos canais de distribuição entre as empresas participantes	NA	Todas as empresas têm os mesmos acessos aos canais de distribuição, sem qualquer possibilidade de diferenciação de acesso a esses canais.
	Influência de políticas governamentais	AP	Um dos papéis do coordenador da simulação é governar; logo, as empresas e, conseqüentemente, a simulação sofrem influência de políticas governamentais.
	Comercialização de produtos diferenciados entre cada uma das empresas participantes	NA	As empresas comercializam os mesmos produtos, sem nenhuma diferenciação entre eles, exceto pelo preço.
	Competição entre empresas para a venda de produtos similares	NA	Não existem produtos similares comercializados nessa simulação. Os produtos comercializados são exatamente iguais.
	Vendas concentradas dos produtos para determinadas clientes.	NA	O volume de vendas de cada empresa é dado através do processamento do período feito pelo próprio software. O mercado comprador é único e definido pelo próprio simulador.
	Vendas efetuadas em grandes volumes	NA	O volume de vendas de cada empresa é dado através do processamento do período feito pelo próprio software. O mercado comprador é único e definido pelo

			próprio simulador.
	Comercialização de produtos padronizados	AT	Os produtos comercializados são rigorosamente iguais para todas as empresas participantes da simulação.

Posicionamento	O mercado é sensível a preço.	AT	As regras de mercado impostas pelo simulador determinam que o mercado é sensível a preço.
	O mercado é sensível a propaganda.	AT	As regras de mercado impostas pelo simulador determinam que o mercado é sensível a propaganda.
	Os compradores apresentam uma ameaça plausível de se integrarem na retaguarda para fabricarem eles mesmos os produtos do setor.	NA	O mercado comprador é predefinido pelo software, e somente compram de acordo com as regras estabelecidas no início da simulação.
	Empresas participantes podem escolher seus fornecedores e clientes	NA	Não é possível a escolha de fornecedores e clientes. Esses dois mercados são determinados pelo simulador e atendem todas as empresas de forma idêntica.
	Ameaça de produtos substitutos	NA	O simulador não contempla produtos substitutos em seu processo.
	Competição por preços entre as empresas participantes	AT	As empresas participantes podem promover os preços que acharem conveniente para qualquer produto comercializado na simulação.
	Competição por planos de marketing entre as empresas participantes	NA	As empresas participantes não concorrem em campanhas de marketing entre elas.
	Lançamento de novos produtos	NA	Não existe a possibilidade de lançamentos de novos produtos durante o andamento da simulação comercial.

Escola	Construtos	Resposta	Justificativa
Empreendedora	Geração de estratégia dominada pela busca ativa de novas oportunidades.	AP	Não existem “novas oportunidades” durante a simulação comercial. As oportunidades são inalteradas durante todo o andamento da simulação.
	O poder estratégico está centralizado nas mãos do executivo principal.	AP	São formados grupos, em que cada “executivo” da empresa é responsável por uma área. Todos os alunos integrantes dessa empresa promovem a elaboração do plano de ação; em função da característica dos participantes, é possível a centralização de poder.
Empreendedora	A geração da estratégia é feita em “grandes saltos” para frente, frente à incerteza.	AP	A simulação empresarial aplicada pela Plancontrol é cercada de um alto de grau de incertezas, durante todo o período de simulação. Com isso, as ações das empresas sofrem mudanças a cada nova situação apresentada ou quando as incertezas não são suficientemente esclarecidas.
	Ter o crescimento como meta dominante.	AT	O maior objetivo das empresas é crescer mediante situações apresentadas durante a simulação empresarial.

Escola	Construtos	Resposta	Justificativa
Cognitiva		NA	Por essa escola tratar de sentimentos cognitivos e pelo fato de o veículo do simulador estudado ser um software, não existe nenhum alinhamento entre essas duas condições.

Escola	Construtos	Resposta	Justificativa
Aprendizado	Todos os participantes das empresas podem participar de soluções estratégicas.	AT	A estratégia da empresa é definida por todos os participantes, quando solicitada a definição de uma estratégia no início do período letivo.
	Experiências passadas podem interferir em decisões futuras.	AT	As decisões tomadas no período T levam sempre em consideração as ações e resultados obtidos no período T-1.

Escola	Construtos	Resposta	Justificativa
Poder	A formação da estratégia é moldada pelo poder e pela política.	AP	Quando definida a estratégia, é levado em consideração o perfil de cada um dos participantes. Com isso, de forma imediata, é delineada a estrutura de poder e de liderança dentro da empresa simulada. A partir daí, a formação da estratégia é moldada em função da estrutura de poder desenhada na empresa, mesmo que de forma subjetiva. Contudo, o curso de MBA é ministrado, em sua maioria, para profissionais já atuantes no mercado de trabalho. Com isso, a luta política pelo poder torna-se mais acirrada, sem que haja a possibilidade de emergirem lideranças únicas em cada empresa.

	O plano estratégico emerge sob a influência de conflitos.	AP	De forma empírica, são observados conflitos dentro da empresa. A formação da estratégia obedece à influência desses conflitos, embora essa ação não seja uma regra durante o encaminhamento da simulação empresarial.
	Para a formação da estratégia são consideradas características individuais: sonhos, ciúmes, medos etc.	NA	É necessário que os indivíduos pensem coletivamente, abstraindo-se de suas características pessoais. O grupo deve planejar de forma sinérgica as ações da empresa simulada.

Poder	O desenho estratégico é influenciado pelo poder micro: jogo de política interna através de persuasão, barganha.	AP	Mesmo em uma empresa simulada, torna-se visível o jogo de poder entre os integrantes de uma empresa na simulação empresarial. Seus componentes tentam fazer suas opiniões através de jogo de política interna, persuasão e barganha. Quanto ao desenho estratégico, não foge a essa regra.
	O desenho estratégico é influenciado pelo poder macro: jogo de política externa; através de manobras estratégicas, bem como de estratégias coletivas em várias espécies de redes e alianças.	NA	Não é contemplada a criação de redes e alianças nesse simulador
	As estratégias podem resultar de um processo individual, assumem mais a forma de iludir do que de perspectivas estratégicas.	NA	A simulação empresarial da Plancontrol promove o envolvimento de todos os participantes, não sendo possível a criação individual.

Escola	Construtos	Resposta	Justificativa
Cultural	A formação da estratégia é um processo de interação social.	AP	Quando da determinação de executar um plano estratégico, essa é a forma mais usual de desenhá-la. Todos os participantes da empresa se integram para que venha a emergir um plano estratégico.
	A estratégia é definida como perspectiva enraizada em intenções coletivas, mesmo que não consciente.	AP	Cada aluno traz em sua bagagem uma carga cultural, e a formação da estratégia, quando feita, é dada por intenções coletivas, mesmo que inconsciente.

Cultural	Cultura e ideologia tendem a encorajar a perpetuação da estratégia predefinida.	AP	Os alunos tendem a perpetuar, mesmo que por segurança própria, uma estratégia predefinida em função da cultura e ideologia adquirida.
-----------------	---	-----------	---

Escola	Construtos	Resposta	Justificativa
Ambiental	A estratégia é dada como um processo de reação ao meio ambiente.	AT	Todo o processo de tomada de decisão é dado em função do já ocorrido, e alterações de ambiente são promovidas pelo coordenador da simulação.
	Considerar a organização como um organismo passivo.	AP	Os componentes da empresa simulada tendem a se assegurar em ambiente conhecido para que não sofram riscos. Isso está diretamente ligado ao desempenho da empresa e, por consequência, à avaliação feita da própria empresa.
	A formulação da estratégia é reduzida a um processo de espelhamento do ambiente.	AP	O ambiente é somente um dos aspectos que podem interferir na criação de um plano de ação.
	A organização deve responder a forças de mudança do ambiente ou será eliminada.	AP	Todos os componentes das empresas têm consciência de que a as respostas às forças externas devem ser rápidas; porém, nessa simulação, não há a possibilidade de qualquer empresa deixar de existir durante o processo de aprendizado.
	A liderança é o elemento que deve ler as mudanças ambientais e garantir a adaptação adequada.	AP	Esse simulador é desenvolvido mediante um ambiente de incertezas; porém, a leitura das ações a serem tomadas deve ser de iniciativa de todos os participantes.

Escola	Construtos	Resposta	Justificativa
Configuração	Os planos estratégicos são interrompidos por algum processo de transformação na organização.	NA	O perfil da empresa simulada dificilmente será alterado; porém, se isso ocorrer, os planos estratégicos serão mudados em função da transformação de valores de seus integrantes.
	Períodos de transformação podem se ordenar ao longo do tempo em mudanças estratégicas padronizadas.	NA	Em função do planejamento inicial as empresas têm pouco espaço e tempo para transformações.

5.2.4

Considerações sobre o Estudo de Caso – Simulador da Empresa Plancontrol

Embora o software não exija uma definição de ações no início do processo de aprendizado, o coordenador pede que se faça inicialmente um plano, que deverá ser obedecido durante todo o encaminhamento dessa disciplina. Essa fase, segundo o próprio coordenador da simulação, é a mais importante do processo, pois dará todo o embasamento para que cada empresa simulada tenha um norte a seguir.

Em função dessa característica de encaminhamento, esse simulador apresenta-se eficiente ao aprendizado da Escola do Planejamento.

O empreendedorismo é uma marca forte que os participantes dessa simulação devem apresentar, em função de toda a conjuntura apresentada durante a aplicação do simulador Plancontrol. As empresas devem ser criativas e ter características empreendedoras para que consigam êxito durante todo o processo.

Pela própria característica de condução desse simulador, nota-se que é um bom instrumento de ensino à Escola Empreendedora.

Como característica, as decisões são tomadas baseadas no resultado do período anterior. Esses resultados, aliados às mudanças no ambiente que o coordenador da simulação pode promover, tornam esse simulador uma boa ferramenta de ensino para a Escola do Aprendizado.

O ambiente é estudado desde a fase de planejamento até o final da aplicação do simulador, quando deve ser apresentado um plano para os três anos seguintes. A análise dos construtos apresentados na Escola Ambiental mostra que esse simulador é também eficiente para o ensino dessa Escola.

O simulador aplicado pela empresa Plancontrol não se mostra um bom instrumento de ensino para as outras escolas estratégicas, conforme análise feita frente aos construtos inerentes a cada uma dessas escolas.

5.3

Fundação Getúlio Vargas – SP – Mestrado/Doutorado

Neste módulo, são descritos o perfil e algumas atividades da Fundação Getúlio Vargas – SP. Serão descritas informações gerais sobre os cursos de mestrado e doutorado e, em seguida, o resultado da pesquisa do estudo de caso do simulador empresarial, desenvolvido pela própria Fundação Getúlio Vargas, ministrado nos cursos de mestrado e doutorado.

5.3.1

Conhecendo a Fundação Getúlio Vargas – SP

Criada pela Fundação Getúlio Vargas, a Escola de Administração de Empresas de São Paulo é pioneira no ensino de Administração de Empresas no Brasil e um dos principais centros brasileiros de ensino, pesquisa, publicação e consultoria no campo da Administração.

A FGV-EAESP oferece estrutura de cursos para a formação profissional nos níveis de graduação, pós-graduação e educação continuada.

A FGV-EAESP obteve, em 2000, o credenciamento de seus cursos de graduação e pós-graduação em administração pela AACSB - *The Association to Advance Collegiate Schools of Business*, organização sem fins lucrativos que visa a promoção e melhoria da educação universitária graduada e pós-graduada em Administração no mundo inteiro. A FGV-EAESP é uma das 16 instituições credenciadas fora dos Estados Unidos e a primeira escola do Brasil a ter seus cursos reconhecidos com o *AACSB accredited*.

Os cursos de doutorado e mestrado da EAESP obtêm 1.º lugar na avaliação da Capes.

Os cursos de mestrado e doutorado oferecido pela FGV-SP são:

- **Mestrado acadêmico**
 - Administração de Empresas
 - Administração Pública e Governo

- Economia de Empresas
- **Mestrado profissional**
 - MPA (mestrado profissionalizante em Administração)
 - MPFE (mestrado profissionalizante em Finanças e Economia)
- **Doutorado**
 - Administração de Empresas
 - Administração Pública e Governo
 - Economia de Empresas

Todas as informações acima citadas foram obtidas através do site www.fgvsp.br, acessado em julho de 2004.

5.3.2

Síntese do Simulador Comercial Desenvolvido pela Fundação Getúlio Vargas – SP

A disciplina simulação empresarial é uma disciplina eletiva nos cursos de mestrado e doutorado da Fundação Getúlio Vargas, e compõe 3 dos 21 créditos necessários em disciplinas eletivas que devem ser cumpridos, além dos 21 créditos em disciplinas obrigatórias.

O simulador empresarial aplicado na Fundação Getúlio Vargas foi desenvolvido internamente. Esse simulador não é aplicado em nenhuma outra instituição de ensino ou empresa, sendo seu uso exclusivo dessa instituição.

A Fundação Getúlio Vargas, para seu curso de graduação em Administração de Empresas, desenvolveu 2 simuladores empresariais. O primeiro, com conceitos simples é aplicado no primeiro ano do curso, com o objetivo de integrar os alunos em práticas administrativas desde o início do ciclo universitário. O segundo, mais bem elaborado, é aplicado no último ano do curso de Administração, nos cursos de mestrado e doutorado e nos cursos de ensino continuado.

A característica principal da aplicação desse simulador é que nenhuma decisão é tomada em sala de aula. As aulas são utilizadas para o ensino de fundamentos administrativos para que os alunos possam conduzir a empresa de forma eficiente. As

decisões são tomadas via Internet, com uma estrutura de acessos e senhas previamente estruturada, onde cada grupo possui uma senha, e a partir daí conseguem visualizar o simulador e tomar suas decisões. Cada empresa tem acesso somente a informações de sua competência, como relatórios específicos, gráficos e projeções e ainda tem acesso a relatórios coletivos, cujo conteúdo é divulgado para todas as empresas participantes.

A tomada de decisão tem data e hora para ser encerrada; até então, podem ser modificadas várias vezes, até que os componentes da empresa tenham como certa a decisão tomada. Após esse período, o coordenador compila essas informações, faz o processamento do período em pauta e torna as informações disponíveis para as empresas participantes.

Não foi divulgada a ferramenta tecnológica utilizada para o desenvolvimento dessa aplicação.

O ciclo máximo para aplicação desse simulador é de 8 períodos e com no máximo 8 empresas participantes.

5.3.2.1

Introdução

O grupo multinacional resolveu contratar uma renomada empresa de consultoria – a Goldschmidt & Psillakis Consultores Associados – para fazer uma prospecção no mercado e concluiu após a análise feita, que o mercado a ser explorado será o de *HOME THEATERS*. Para dar maior agilidade à entrada nesse mercado, a empresa de consultoria sugeriu – e o grupo multinacional aceitou – que a melhor estratégia de entrada deve ser através da aquisição de empresa já existente, de tal forma a aproveitar as oportunidades de rápido crescimento e desenvolvimento em um mercado aparentemente bastante promissor.

A empresa de consultoria fez um amplo levantamento das empresas de *Home Theater* atualmente existentes no mercado e apresentou ao grupo multinacional os principais resultados e indicadores de cada uma dessas empresas.

No relatório final apresentado pela empresa de consultoria ficou também patente que outros grupos multinacionais pretendem se estabelecer imediatamente no mercado de *Home Theater*, o que tornará esse mercado extremamente competitivo. Além disso, muitos produtos importados também concorrem efetivamente no mercado.

5.3.2.2

Leilão

Cada uma das empresas simulada vai entrar no ramo de *Home Theaters* através da aquisição de uma das várias empresas que já atuam nesse mercado. As empresas atualmente existentes no mercado têm sua sede em diferentes regiões do Brasil e deverão ser adquiridas através de um leilão. Vários grupos multinacionais concorrentes estarão participando do leilão. As informações sobre o leilão estão descritas no Anexo 6. O objetivo, quando da oferta de preço por uma determinada empresa no leilão, é o de comprar aquela que melhor se adapte aos objetivos fixados pelos acionistas.

Antes de iniciar o leilão, encontrar-se-á disponível um resumo de todas as empresas disponíveis para aquisição no mercado, bem como os resultados por elas obtidas nos anos anteriores.

Essas empresas não fabricam os produtos que vendem: elas são simplesmente compradoras de diferentes componentes fabricados por terceiros – televisores, caixas acústicas, *receivers* e DVDs. Uma vez montados, os aparelhos de *Home Theater* são vendidos com marca própria.

Após a aquisição da empresa deve-se administrá-la por um período de dois anos consecutivos, tomando uma série de decisões e competindo com as demais empresas existentes, e que também foram adquiridas pelos concorrentes no leilão. Cada Série de decisões representa a atividade planejada pela empresa, durante um trimestre, nas diferentes áreas geográficas em que essa empresa decidiu operar. Dessa forma, a organização será administrada por um período de oito trimestres consecutivos. O grau de sucesso dessa empresa será medido pelo retorno financeiro

Sistema de **Som:** **4** = Mínimo
 (alto falantes, *receiver*, **5** = Médio
subwoofer) **6** = Sofisticado

Tendo como base os três componentes e suas respectivas características, cada empresa pode montar e vender 18 diferentes modelos de Home Theater:

Modelos médios: M14, M15, M16, M24, M25, M26

Modelos grandes: G14, G15, G16, G24, G25, G26

Modelos enormes: E14, E15, E16, E24, E25, E26

Cada um desses modelos, por possuir características próprias, tem diferentes custos de aquisição. Como a maior parte dos fabricantes de equipamentos esta localizada no Estado de São Paulo, os custos de aquisição são também diferentes dependendo da área geográfica para onde os produtos serão transportados para comercialização.

Os custos unitários de aquisição de cada modelo em cada área geográfica estão listados no Anexo 7.

Cabe à sua empresa decidir quais modelos lançar no mercado, em que trimestre e em quais áreas geográficas. Cada região é representada por uma Unidade Estratégica de Negócios (**UEN**). O número máximo de modelos que cada empresa pode ter por UEN é dois, inclusive no primeiro trimestre. Se qualquer empresa resolver atuar em cinco diferentes UENs e com modelos diferentes em cada UEN, ela estará trabalhando com dez modelos distintos.

Caso os resultados obtidos por determinado modelo em uma UEN não sejam satisfatórios, a empresa pode alterar o modelo por outro mais conveniente. O estoque final do modelo anterior passa a ser considerado como estoque inicial do novo modelo. Nesse caso, como o novo modelo certamente possui características diferentes do modelo anterior, existe um **custo de alteração por unidade** transformada que é adicionado à diferença entre o custo de aquisição do novo modelo e do modelo anterior.

Não é permitido transferir estoque de modelos de uma UEN para outra.

Trabalhar em determinada UEN com modelos diferentes daqueles oferecidos pelos concorrentes pode ajudar a empresa a criar um nicho de mercado e assim melhorar o desempenho do produto e, portanto o resultado da empresa.

5.3.2.4

Áreas Geográficas

A matriz de cada uma das empresas simuladas está localizada na região geográfica onde foi adquirida no leilão. **A partir da matriz, e seguindo a orientação do grupo multinacional, as empresas devem expandir seus negócios para outras regiões geográficas.** É diretriz do grupo multinacional que a empresa cresça rapidamente no intuito de aproveitar as oportunidades existentes e de não permitir o avanço dos concorrentes.

Além da matriz, cada uma das empresas deve operar no mínimo com uma e no máximo com quatro filiais adicionais.

No total, existem seis regiões geográficas onde as empresas podem buscar a expansão esperada pelos acionistas. Uma vez fisicamente estabelecida em determinada região, a filial estará atendendo perfeitamente bem toda a região geográfica coberta por essa UEN.

UEN 1 – São Paulo.

UEN 2 – Argentina.

UEN 3 – Uruguai, Paraguai e Chile.

UEN 4 – Sul do Brasil (Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul).

UEN 5 – Sudeste do Brasil (Rio de Janeiro, Minas Gerais e Espírito Santo).

UEN 6 – Centro-Oeste, Norte e Nordeste do Brasil.

Apesar do Chile não fazer parte do Mercosul, o grupo multinacional decidiu incluí-lo entre as regiões geográficas a serem potencialmente exploradas.

O ritmo de expansão inicial de cada empresa é previamente definido pelo grupo multinacional. Assim é que **até o trimestre** anunciado (após a realização do leilão), além da matriz onde já se está operando, cada empresa deve abrir uma filial.

A partir daí, a critério da administração, será possível abrir uma nova filial por trimestre até atingir o limite máximo de cinco unidades de negócio.

O **capital** necessário para a abertura das filiais será provido pelo caixa da matriz, havendo valores diferentes de capital mínimo em função do local onde as filiais serão abertas.

Tanto a matriz como cada filial são unidades de negócios totalmente independentes.

Apesar desta liberdade, é importante que as unidades de negócios trabalhem em conjunto com o objetivo de maximizar os resultados gerais da empresa. Sempre que necessário, as unidades de negócios podem recorrer a empréstimos bancários para fazer frente às insuficiências momentâneas de caixa. As taxas de juros praticadas pelos bancos podem ser diferentes em cada região, e certamente dependerão do montante solicitado e da situação financeira da unidade de negócios solicitante.

5.3.2.5

Unidades De Negócios

O sucesso de cada empresa vai depender de quão bem é administrada cada uma das suas unidades de negócios localizadas nas diferentes regiões selecionadas.

Para cada UEN em que a empresa opera, um conjunto de decisões devem ser tomadas.

Além da escolha de em que áreas geográficas sua empresa vai atuar, do modelo ou modelos que serão vendidos em cada UEN, e do capital inicial de cada filial, uma série de decisões adicionais devem ser tomadas pelos administradores.

A seguir, são listadas todas as decisões que devem ser tomadas a cada trimestre para a administração das unidades de negócios:

5.3.2.6

Tipo de Instalação Física Desejada

Tanto para a matriz como para as filiais, você pode escolher quais tipos de instalação física que irão acomodar a equipe de funcionários administrativos e de vendedores, além do depósito que irá armazenar as mercadorias vindas diretamente dos fornecedores.

Os imóveis são alugados e possuem características diferentes em termos de dimensões e acomodações. Também os móveis e equipamentos são diferentes, dependendo do tipo de instalação física escolhida.

- **Pequeno**
- **Médio**
- **Grande**

Uma vez escolhido o tipo de instalação física para a unidade de negócios, o mesmo só pode ser alterado nos períodos pares.

5.3.2.7

Qualificação dos Funcionários Administrativos

Ao montar cada unidade de negócios, deve se escolher qual a qualificação básica desejada para os funcionários administrativos que estarão trabalhando naquela região.

São três as opções disponíveis de qualificação de seus funcionários:

- Maior parte dos funcionários administrativos da unidade de negócios possui formação escolar **de segundo grau**.
- Todas as chefias possuem formação superior e demais funcionários administrativos possuem **segundo grau completo**.
- Maior parte dos funcionários que trabalham na unidade de negócios possui **formação superior completa**.

A modificação da qualificação dos funcionários administrativos de cada unidade de negócios só pode ser efetuada nos períodos pares.

Instalações físicas adequadas e atendimento compatível por parte dos funcionários repercutem favoravelmente no desempenho de cada unidade de negócios, uma vez que os clientes e vendedores terão melhores condições de obter respostas rápidas às suas demandas.

5.3.2.8

Preço de Venda

Na qualidade de gestor de sua unidade de negócios, existe total liberdade de definir o preço de venda dos modelos de *Home Theater* colocados no mercado.

Dos valores das vendas efetuadas por sua unidade de negócios, 50% são recebidos à vista e os restantes 50% são recebidos em 90 dias.

As contas a receber referentes aos 50% faturados são representadas por duplicatas emitidas contra os varejistas, e permanecem em carteira na unidade de negócios.

5.3.2.9

Compras

As empresas não fabricam os produtos que vendem. Os componentes do *Home Theater* são comprados de diversos fabricantes nacionais e estrangeiros e já chegam às empresas devidamente montados e prontos para serem vendidos.

A decisão de quantas unidades comprar de cada modelo a ser oferecido por sua unidade de negócios é bastante complexa, pois depende da previsão de vendas para cada modelo. Por outro lado, as vendas efetivamente realizadas pelas unidades de negócios dependem de uma série de fatores que não estão necessariamente sob total controle da administração, tais como o tamanho do mercado, sua sazonalidade, e as ações efetuadas por seus concorrentes.

Caso as vendas realizadas de um modelo sejam menores que as unidades compradas mais eventuais estoques existentes, as unidades remanescentes são

estocadas ficando disponíveis para serem vendidas em períodos futuros. Nesse caso, a unidade de negócios terá de arcar com os correspondentes custos de estocagem.

No caso da unidade de negócios vender mais que as mercadorias disponíveis de um modelo (compras efetuadas mais estoques existentes), as mercadorias faltantes serão compradas dos fabricantes como reforço de pedido. As mercadorias compradas como reforço têm custos maiores em virtude de serem produzidas fora do planejamento normal de produção dos fabricantes.

5.3.2.10

Propaganda

A Empresa pode achar necessário fazer propaganda de seu produto ou de sua unidade de negócios, com o intuito de aumentar suas vendas e/ou tornar sua marca mais conhecida no mercado.

A propaganda é um importante fator de estímulo de vendas, porém seus custos são bastante elevados.

Há dois tipos de propaganda que podem ser utilizados durante sua gestão à frente de sua unidade de negócios: **propaganda de produtos e propaganda institucional.**

A verba destinada aos dois tipos de propaganda deve ser aplicada em diferentes tipos de veículos. Cabe a você decidir, em cada trimestre, (a) quanto gastar em cada tipo de propaganda e (b) como distribuir essa verba entre os seguintes veículos: **jornais, rádios, revistas, outdoors, televisão, e promoções ao consumidor final.**

5.3.2.11

Promoções

Enquanto a propaganda visa criar o desejo junto aos consumidores de procurar seus produtos nas lojas, a promoção tem como objetivo induzir tanto os consumidores quanto os varejistas e seus balconistas a favorecer os produtos de sua empresa em detrimento daqueles de seus concorrentes.

Você deve decidir, em cada trimestre, o quanto cada unidade de negócios vai aplicar em verba promocional, e como essa verba será distribuída entre os seguintes tipos de promoção: **folhetos, revistas, jornais, rádios, prêmios para balconistas, prêmios para o varejista, e prêmios para seus próprios vendedores.**

O jornal Merconews, órgão oficial de comunicação do Jogo de Empresas Mercosul, fez uma interessante pesquisa sobre utilização de mídia em veículos de comunicação, a pedido dos seus principais leitores e constatou-se o seguinte:

<i>MÍDIA</i>	<i>Vantagens</i>	<i>Desvantagens</i>
<i>Jornal</i>	<ul style="list-style-type: none"> - flexível - cobertura intensa de mercados locais - larga aceitação e uso - boa credibilidade - razoavelmente barato 	<ul style="list-style-type: none"> - vida curta - qualidade de impressão geralmente inferior - leitura geralmente muito rápida - muitos anunciantes
<i>Rádio</i>	<ul style="list-style-type: none"> - mais fácil para produzir/custo menor - uso massificado - possibilidade de selecionar audiência - simultaneidade com outras atividades 	<ul style="list-style-type: none"> - recebe menor atenção do ouvinte - apresentação somente via áudio (única mídia não visual) - vida curta - grande concorrência de TV

<i>Outdoor</i>	<ul style="list-style-type: none"> - flexível - destaque na apresentação - possibilidade de uso de cores chamativas 	<ul style="list-style-type: none"> - pode distrair os motorista e causar acidentes - invade a natureza (em estradas) - não tem possibilidade de selecionar audiência
<i>Televisão</i>	<ul style="list-style-type: none"> - combinação de som, imagem e movimentos - apela aos sentidos - cobertura em massa - pode causar maior impacto 	<ul style="list-style-type: none"> - audiência não seletiva - vida curta - mídia cara - rápida passagem no vídeo
<i>Revistas</i>	<ul style="list-style-type: none"> - grande eletividade demográfica e geográfica - boa qualidade de reprodução - audiência indireta (leitura repetida por terceiros) - vida maior (revistas semanais, quinzenais, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> - período maior para veiculação do anúncio - comunicação com clientes somente eventualmente (revistas mensais, trimestrais, etc.)
<i>Revistas Especializadas</i>	<ul style="list-style-type: none"> - audiência direta – Grande parte destas revistas, são distribuídas gratuitamente a clientes selecionados - vida maior (revistas semanais, quinzenais, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> - produção muito restrita - período maior para veiculação do anúncio - circulação da revista é duvidosa
<i>Folhetos</i>	<ul style="list-style-type: none"> - custo baixo - cobertura intensa - possibilidade de utilizar síntese de comunicação - comunicação direta 	<ul style="list-style-type: none"> - vida curta - invade e suja a cidade - é difícil selecionar a audiência
<i>Prêmios Diversos</i>	<ul style="list-style-type: none"> - custo médio - cria incentivo e bom humor entre os participantes 	<ul style="list-style-type: none"> - resultados em longo prazo - cobertura restrita - não atinge diretamente o consumidor

	<ul style="list-style-type: none"> - participantes repassam incentivo ao consumidor final - gera competição estimulando vendas 	<ul style="list-style-type: none"> - gera expectativa
--	--	--

VAREJISTAS

Sua unidade de negócios não vende diretamente ao consumidor final. Esse tipo de produto é normalmente comprado em lojas de varejo.

Para atender bem uma região geográfica, é necessário conhecer bem seu potencial de mercado e determinar com quantos varejistas trabalhar, de tal forma a dar uma adequada cobertura às demandas dos consumidores finais. É importante salientar que os consumidores, uma vez motivados a comprar um *Home Theater*, esperam encontrar as ofertas existentes nas lojas de varejo que tradicionalmente vendem esse tipo de produto.

Os varejistas possuem seus próprios vendedores - balconistas -, que têm os conhecimentos técnicos necessários para esclarecer quaisquer dúvidas dos consumidores, durante o processo de compra.

Sua unidade de negócios tem ampla liberdade para definir a quantidade de varejistas que serão credenciados para vender o seu produto

5.3.2.12

Vendedores

Para vender os produtos aos varejistas, cada unidade de negócios precisa contar com uma equipe de vendedores especializados em *Home Theaters*. Além dessa função típica de vendas, os vendedores procuram obter dos varejistas a maior e melhor exposição dos produtos, com o objetivo de fazê-los sobressair perante os produtos concorrentes.

Cabe a cada empresa definir o tamanho da equipe de vendas e quanto pagar de comissão aos vendedores para que eles sejam adequadamente remunerados e se sintam motivados.

No tocante à remuneração, todos os vendedores recebem uma ajuda de custo fixa, mais uma comissão percentual sobre as vendas realizadas. Cabe definir, a cada trimestre, a comissão a ser paga aos vendedores, de tal forma a compor seus ganhos totais.

5.3.2.13

Frota de Veículos

Os produtos que cada unidade de negócios vende aos varejistas devem ser transportados desde seu depósito até as lojas dos varejistas. Quando se adquiriu uma empresa no leilão, alguns veículos já faziam parte da frota da matriz. No entanto, esses veículos apenas transportam os produtos vendidos dentro da área geográfica coberta pela matriz. Assim é que, quando novas unidades de negócio forem abertas, outros veículos devem ser comprados para atender os varejistas existentes naquela nova região geográfica.

Cada caminhão trabalha com uma dupla de funcionários - um motorista e um ajudante, e tem uma determinada capacidade de entrega. Caso se resolva aumentar a capacidade de entrega da frota de cada unidade de negócios, novos veículos devem ser adquiridos. Caso se resolva reduzir a capacidade de entrega da frota, poderá se vender alguns veículos, sendo o valor de venda igual ao valor contábil de cada caminhão. No caso de venda da frota, o caminhão vendido será sempre o mais antigo, e o total de veículos vendidos não poderá exceder o número da frota inicial da unidade de negócios.

Se em um determinado trimestre as unidades vendidas por sua unidade de negócios forem maiores do que a capacidade de entrega de sua frota, as unidades excedentes serão entregues por transportadoras particulares que cobram um valor fixo por unidade transportada.

5.3.2.14

Assistência Técnica

O número de oficinas especializadas a serem credenciadas por parte da unidade de negócios depende do tamanho de cada UEN, da expectativa de vendas na região atendida, e do nível de serviços que se pretende dar aos consumidores finais.

Cada unidade de negócios tem em sua estrutura um departamento de assistência técnica, com um quadro fixo de funcionários responsáveis por dar suporte técnico às oficinas autorizadas. Além desse custo fixo, cada unidade de negócios incorre em um custo adicional, para cada oficina autorizada atendida, para dar cobertura individual às demandas por elas solicitadas.

5.3.2.15

Pesquisas de Mercado

Na medida em que cada unidade de negócios começa a operar, os próprios resultados obtidos servem como excelente fonte de informações para que a administração possa avaliar o sucesso da operação.

O primeiro conjunto de informações é apresentado antes do leilão inicial, quando cada empresa recebe uma série de dados relativos às empresas que estão sendo leiloadas, bem como os resultados finais do leilão. Depois que sua administração começa a operar, cada unidade de negócios recebe, ao final de cada trimestre, as seguintes informações relativas à região geográfica em que ela atua:

- Venda, em unidades, de seus modelos.
- Venda total, em unidades, de todas as empresas.
- Preço médio ponderado de venda praticado no mercado.
- Demonstrativo de resultados e balanço patrimonial de sua unidade de negócios.

Adicionalmente, a cada semestre, são recebidos os balanços patrimoniais de cada concorrente que opera na mesma região geográfica, de tal forma a possibilitar uma análise mais detalhada do desempenho econômico de cada um. Periodicamente,

cada empresa simulada receberá outras informações gerais sobre a situação econômica e política mundial e/ou regional, bem como informações a respeito do mercado de *Home Theaters*.

Caso você julgue necessário obter informações adicionais a respeito do mercado ou de cada concorrente, as empresas poderão recorrer aos serviços de pesquisa de mercado da conceituada empresa **Goldllakis** (subsidiária da Goldschmidt e Psillakis Consultores Associados) que é especializada em pesquisas para o mercado de *Home Theaters*.

5.3.2.16

Fundo Mútuo

A transferência de recursos, também conhecida como Fundo Mútuo, é uma forma de empréstimo entre as UEN, pertencentes a uma mesma empresa.

Quem empresta terá uma conta no Ativo Circulante e receberá juros de aproximadamente 6% como receita financeira. A empresa cedente poderá enviar recursos a mais de uma UEN por vez

Quem recebe o empréstimo terá uma conta no Passivo Circulante e pagará juros também de 6%. A dívida poderá ser paga total ou parcialmente a qualquer momento.

Todas as informações financeiras dessa simulação estão descritas no anexo 8.

Não foram disponibilizados relatórios para este simulador

5.3.3

Resultado do Estudo de Caso – Simulador FGV-SP

A entrevista sobre a aplicação de cada um dos construtos das 10 escolas de planejamento estratégico e sobre o alinhamento do simulador com essas escolas durante o andamento da simulação foi realizada com o Prof. PhD Paulo Clarindo Goldschmidt, responsável pela disciplina de simuladores empresariais na FGV-SP.

Escola	Construtos	Resposta	Justificativa
	Mudar a preferência dos clientes	AT	Em função de cada empresa comercializar produtos diferentes, uma das formas do aumento das vendas é ganhar mercado e, para tal, mudar a preferência dos consumidores. Essa mudança pode ser feita através de propaganda, distribuição e rede de assistência técnica.
Design	A demanda dos produtos sofre impacto em função da sua distribuição.	AT	Um dos parâmetros a ser considerado nessa simulação é a frota para a distribuição dos produtos. Uma frota mal dimensionada pode influir no resultado final da empresa.
	Suscetível a alterações na legislação vigente.	NA	Não existe a possibilidade de alteração na legislação durante toda a simulação empresarial.
	Suscetível a alterações na taxa de juros	NA	Não há alteração na taxa de juros durante a aplicação desse simulador.
	Suscetível a alterações na taxa de câmbio	NA	Não há variação na taxa de câmbio durante a aplicação desse simulador.
	Possibilidade de adoção de novas tecnologias	NA	Não há possibilidade de alterar ou criar qualquer nova tecnologia no processo de funcionamento desse simulador.
	Possibilidade de alteração de preços	AT	Cada empresa tem a possibilidade de vender seus produtos a preços desejáveis; porém, o preço de compra é inalterado durante a simulação.
	Alteração na participação de mercado	AT	A participação de mercado é calculada pelo próprio software, sem a influência do coordenador. Baseia-se apenas no conjunto de tomadas de decisão de cada uma das empresas participantes no período a ser processado.
	Geração de novos produtos	NA	Os 18 produtos possíveis de serem comercializados são definidos no início da simulação. Não há possibilidade de criação de qualquer outro produto durante a aplicação do simulador.
	Alteração na cadeia de suprimentos	NA	Não existe a possibilidade de alteração na cadeia de suprimentos. Essa cadeia é predeterminada pelo software desde o início da simulação.
	Comprar de vários fornecedores.	AT	Embora seja possível comprar mercadorias de vários fornecedores, os preços praticados são os mesmos. A escolha da compra se dá por ocasião da disponibilidade de entrega de cada um desses fornecedores.
	Atingir novos mercados.	AT	Todas as UENs podem ser exploradas por todas as empresas participantes da simulação. As empresas têm total autonomia para atingir novos mercados.

Design	Possibilidade de investir em P&D para melhorar o desempenho da empresa	NA	Não existe nenhuma forma de investimento em P&D para que a empresa tenha seu desempenho melhorado.
	Desenvolvimento de pessoal	AP	O software permite “incentivo” ao pessoal das empresas participantes da simulação. Esses incentivos são dados em forma de comissões para vendedores para incrementar as vendas, para que o resultado financeiro da empresa seja melhorado. O desempenho da empresa está atrelado também ao nível dos funcionários administrativos a serem contratados para trabalhar em suas UENs.
Escola	Construtos	Resposta	Justificativa
Planejamento	A responsabilidade por todo o processo de concepção do plano estratégico é do executivo principal da empresa.	AP	Como padrão a todos os simuladores estudados, são formados grupos, em que cada “executivo” da empresa é responsável por uma área. Todos os alunos integrantes dessa empresa participam da elaboração do plano de ação; porém, é designado o presidente da empresa para que assuma a coordenação desse trabalho. Nesse simulador, o plano de ação é feito obrigatoriamente antes do início das tomadas de decisão.
	Os objetivos da empresa são prefixados antes do início da simulação.	AT	A partir do leilão inicial, é necessário que as empresas elaborem um plano de ação. Esse plano deve ser detalhado e dimensionado em função da empresa adquirida; com isso, os objetivos da empresa devem ser prefixados no início da simulação.
	Os programas e ações da empresa são detalhados.	AT	Com o leilão inicial, cada empresa comprada tem características diferenciadas. Em função disso, cada empresa simulada deve ter seus programas de ações detalhados, caso contrário, essa empresa não terá um norte a seguir e estará correndo risco de não obter sucesso nesse mercado competitivo.
	O orçamento da empresa é detalhado.	AT	O orçamento da empresa deve ser detalhado desde o início da simulação. O instrumento que obriga a esse detalhamento orçamentário é o leilão inicial, que determina as diretrizes da empresa durante toda a aplicação do simulador.

	A avaliação das ações da empresa é feita por meio de uma auditoria.	NA	Esse simulador não contempla nenhuma avaliação da empresa durante os 8 períodos. Os resultados obtidos são em função da avaliação e tomada de decisão dos próprios “executivos”
--	---	----	---

Planejamento	São feitas previsões para condições futuras (criação de cenários).	AT	Desde o início da simulação, os integrantes da empresa devem fazer estudos e criar cenários para determinar as ações que irão ser tomadas durante o período da simulação. Essa criação de cenários é que irá determinar quais os mercados de atuação, quais produtos que irão ser comercializados em cada uma das UENs e como cada uma dessas empresas (matriz ou filial) vai encaminhar suas operações, considerando-se as variáveis de administração de pessoal, marketing, estocagem, preço de venda etc.
	A operacionalização da estratégia é mecanicamente programada.	AP	Em função da decisão inicial da aquisição da empresa pelo leilão, é necessário que se defina um plano estratégico. Esse plano estratégico pode ou não ser mecanicamente programado, pois a programação desse plano está diretamente ligada aos discentes participantes da empresa. Não é exigência do coordenador da simulação que essa tarefa seja realizada, embora algumas empresas a realizem.
	Conceber um plano formal de ações.	AT	A formalidade do plano de ação está ligada ao plano inicial concebido através do leilão e a partir das decisões tomadas para o funcionamento da empresa. Os alunos dessa simulação têm como uma de suas tarefas a documentação formal dos planos estratégicos e financeiros a serem trabalhados. Essa tarefa é uma atividade determinada pelo coordenador da simulação com o objetivo de verificar se cada ação da empresa foi previamente detalhada e estudada.
	Quantificar as metas através de formas numéricas.	AT	A FGV-SP é uma instituição cujo foco de ensino principal é a área financeira. Com isso, todas as metas e ações a serem tomadas devem contemplar os aspectos estratégicos para fundamentar as previsões numéricas.

Escola	Construtos	Resposta	Justificativa
Posicionamento	Ameaça de novos entrantes	NA	Não há a possibilidade de uma nova empresa se instalar na simulação após seu início. O fato limitante, nesse caso, é a realização do leilão inicial.

Posicionamento	Diferenciação de acesso aos canais de distribuição entre as empresas participantes	AT	As formas de distribuição dos produtos são determinadas pela empresa simulada, em função das ações tomadas em cada mercado (UENs), cuja empresa irá atuar.
	Influência de políticas governamentais	AT	Como em todos os outros casos estudados, um dos papéis do coordenador da simulação é governar; logo, as empresas e, conseqüentemente, a simulação sofrem influência de políticas governamentais.
	Comercialização de produtos diferenciados entre cada uma das empresas participantes	AP	Existem 18 produtos que podem ser comercializados. Embora limitados a esse número, as empresas escolhem os produtos que irão ser comercializados. A designação AP é em função da limitação de produtos possíveis de comercialização.
	Competição entre empresas para a venda de produtos similares	AT	Todos os produtos comercializados têm similaridade entre si. Os dirigentes das empresas simuladas tem autonomia de escolha de comercialização de qualquer desses produtos (em número de dois) nas UEN's em que haja interesse de atuar.
	Vendas concentradas dos produtos para determinados clientes	NA	O volume de vendas de cada empresa é dado através do processamento do período feito pelo próprio software. O mercado comprador em cada UEN é previamente determinado pelo software.
	Vendas efetuadas em grandes volumes	NA	O volume de vendas de cada empresa é dado através do processamento do período feito pelo próprio software. O mercado comprador para cada UEN é único e definido pelo próprio simulador.
	O mercado é sensível a preço	AT	As regras de mercado impostas pelo simulador determinam que o mercado é sensível a preço.
	O mercado é sensível a propaganda	AT	As regras de mercado impostas pelo simulador determinam que o mercado é

			sensível a propaganda.
Posicionamento	Os compradores apresentam uma ameaça plausível de se integrarem na retaguarda para fabricarem eles mesmos os produtos do setor	NA	O mercado comprador é predefinido pelo software, e somente compram de acordo com as regras estabelecidas no início da simulação. Não existe a possibilidade, para o simulador, de que os compradores apresentem uma ameaça de fabricar os produtos comercializados pelo setor.
	Empresas participantes podem escolher seus fornecedores e clientes	AP	É possível que as empresas escolham seu fornecedores, embora o preço seja o mesmo para todos eles, mas não é possível a escolha de clientes. Os clientes são determinados pelo simulador e atendem a todas as empresas de forma idêntica.
	Ameaça de produtos substitutos	NA	O simulador não contempla produtos substitutos em seu processo.
	Competição por preços entre as empresas participantes	AT	As empresas participantes podem promover os preços que acharem conveniente para qualquer produto comercializado na simulação, que se torna uma das formas de diferenciação entre as empresas simuladas em cada uma das UENs.
	Competição por planos de marketing entre as empresas participantes	AT	Existe uma concorrência direta entre as formas de campanha de marketing aplicadas para cada UEN por cada empresa simulada. Cada uma das formas de campanha tem um resultado diferente no mercado comprador em cada UEN, gerando custos diferentes entre cada uma das formas de marketing. Cada uma das formas de marketing gera resultados diferentes com custos diferentes e tempo de cada forma de campanha também diferente.
	Lançamento de novos produtos	NA	Não existe a possibilidade de lançamentos de novos produtos durante o andamento dessa simulação, além dos 18 produtos definidos inicialmente.

Escola	Construtos	Resposta	Justificativa
Empreendedora	Geração de estratégia dominada pela busca ativa de novas oportunidades	AT	Nessa simulação, existem novas oportunidades. Cada empresa busca novos mercados e novas formas de atuação durante a aplicação do Mercosul.

Empreendedora	O poder estratégico está centralizado nas mãos do executivo principal.	AP	De forma idêntica aos outros simuladores estudados, são formados grupos, em que cada “executivo” da empresa é responsável por uma área. Todos os alunos integrantes dessa empresa promovem a elaboração do plano de ação; em função da característica dos participantes de cada uma das empresas, é possível a centralização de poder.
	Geração da estratégia é feita em “grandes saltos” para frente, frente à incerteza.	NA	A simulação empresarial aplicada pela FGV-SP não é cercada por incertezas. Todos os parâmetros e diretrizes desse simulador são conhecidos no início de sua aplicação. Sem alteração até o final.
	Ter o crescimento como meta dominante.	AT	O maior objetivo das empresas é crescer mediante as situações apresentadas durante a simulação empresarial. A avaliação, nesse caso, é determinada pelo desempenho de cada empresa simulada.

Escola	Construtos	Resposta	Justificativa
Cognitiva		NA	Por essa escola tratar de sentimentos cognitivos e pelo fato de o veículo do simulador estudado ser um software, não existe nenhum alinhamento entre essas duas condições.

Escola	Construtos	Resposta	Justificativa
Aprendizado	Todos os participantes da empresa podem participar de soluções estratégicas.	AT	A estratégia da empresa é definida por todos os participantes. No caso desse simulador, é obrigatório que cada empresa trace suas ações em função da empresa comprada no início da simulação.

	Experiências passadas podem interferir em decisões futuras.	AT	As decisões tomadas no período T levam sempre em consideração as decisões, ações e resultados obtidos no período T-1.
--	---	-----------	---

Escola	Construtos	Resposta	Justificativa
Poder	A formação da estratégia é moldada pelo poder e pela política.	AP	Quando é definida a estratégia é levado em consideração o perfil de cada um dos participantes. Com isso, de forma imediata, é delineada a estrutura de poder e de liderança dentro da empresa simulada. A partir daí, a formação da estratégia é moldada em função da estrutura de poder desenhada na empresa, mesmo que de forma subjetiva. Em geral, os frequentadores do curso de mestrado/doutorado da FGV-SP têm um grande poder de argumentação; com isso, a luta de idéias torna-se mais acirrada, sem que haja a possibilidade de emergirem lideranças únicas em cada empresa.
	O plano estratégico emerge sob a influência de conflitos.	AP	Uma característica da aplicação desse simulador é que não existe, de forma acirrada, a criação de conflitos entre os participantes de cada empresa; porém, como existe um grande poder de argumentação de cada um dos participantes, acaba por existir uma defesa acirrada de opiniões. Nesse caso, a estratégia é desenhada ao se discutirem as idéias de cada participante, e não por disputar o poder dentro da empresa simulada.
	Para a formação da estratégia são consideradas características individuais: sonhos, ciúmes, medos etc.	NA	Não existe, no caso da FGV-SP, a formação da estratégia segundo características individuais. Essa situação ocorre por ocasião do perfil do público matriculado nesse curso.
	O desenho estratégico é influenciado pelo poder micro: jogo de política interna através de persuasão, barganha.	AP	Na FGV-SP, torna-se visível a necessidade que cada um dos componentes tem de fazer valer suas idéias. Seus componentes tentam fazer suas opiniões através da persuasão. Quanto ao desenho estratégico, não foge a essa regra.
	O desenho estratégico é influenciado pelo poder macro: jogo de política externa;	NA	Não é contemplada a criação de redes e alianças nesse simulador.

	através de manobras estratégicas, bem como de estratégias coletivas em várias espécies de redes e alianças.		
--	---	--	--

Poder	As estratégias podem resultar de um processo individual, assumem mais a forma de iludir do que de perspectivas estratégicas.	NA	A simulação empresarial Mercosul promove o envolvimento de todos os participantes, não sendo possível a criação individual de planos de ação ou estratégias empresariais.
--------------	--	-----------	---

Escola	Construtos	Resposta	Justificativa
Cultural	Formação da estratégia é um processo de interação social.	AT	No início da simulação, desde a efetivação do leilão, todos os participantes da empresa se integram para que venha a emergir um plano estratégico único.
	A estratégia é definida como perspectiva enraizada em intenções coletivas, mesmo que não consciente.	AT	Cada aluno traz em sua bagagem uma carga cultural (no curso de mestrado/doutorado da FGV-SP é evidente), e a formação da estratégia é dada por intenções coletivas mesmo que inconsciente.
	Cultura e ideologia tendem a encorajar a perpetuação da estratégia predefinida.	AP	Os alunos tendem a perpetuar, mesmo que por segurança própria, uma estratégia predefinida em função da cultura e ideologia adquiridas durante sua vida profissional e acadêmica.

Escola	Construtos	Resposta	Justificativa
Ambiental	A estratégia é dada como um processo de reação ao meio ambiente.	AT	Todo o processo de tomada de decisão é dado em função de fatores já ocorridos, tanto na empresa como no mercado, e em função de alterações de ambiente macroeconômicos e microeconômicos promovidas pelo coordenador da simulação.
	Considerar a organização como um organismo passivo.	AP	Os componentes da empresa simulada tendem a se assegurar em ambiente conhecido para que não sofram riscos.

			Isso está diretamente ligado ao desempenho da empresa e, por consequência, à avaliação feita pelos componentes da própria empresa.
Ambiental	A formulação da estratégia é reduzida a um processo de espelhamento do ambiente.	AP	O ambiente é somente um dos aspectos que podem interferir na criação de um plano de ação e na tomada de decisão
	A organização deve responder a forças de mudança do ambiente ou será eliminada.	AP	Todos os componentes das empresas têm consciência de que a as respostas às forças externas devem ser rápidas; porém, nessa simulação, não há a possibilidade de qualquer empresa deixar de existir durante o processo de aprendizado.
	A liderança é o elemento que deve ler as mudanças ambientais e garantir a adaptação adequada.	AP	Esse simulador é desenvolvido mediante um ambiente previamente determinado; com isso, a leitura das ações e decisões a serem tomadas deve ser de iniciativa de todos os participantes.

Escola	Construtos	Resposta	Justificativa
Configuração	Os planos estratégicos são interrompidos por algum processo de transformação na organização.	AT	O perfil da empresa simulada, no caso do Mercosul, dificilmente será alterado; porém, se isso ocorrer, os planos estratégicos serão mudados em função da transformação de valores empresariais de seus integrantes.
	Períodos de transformação podem se ordenar ao longo do tempo em mudanças estratégicas padronizadas.	NA	Em função do planejamento inicial, as empresas têm pouco espaço e tempo para transformações.

5.3.4

Considerações sobre o Estudo de Caso Fundação Getúlio Vargas - SP

O software utilizado pela FGV-SP para os cursos de mestrado e doutorado apresenta-se eficiente e versátil. Dos três casos estudados, esse simulador é o único que apresenta eficiência relativa ao ensino da Escola do Posicionamento.

Embora o software não exija uma definição de ações no início do processo de aprendizado, o coordenador pede que se faça inicialmente um plano, baseado no leilão de compra da empresa, que deverá ser obedecido durante todo o encaminhamento dessa disciplina.

Como característica, as decisões são tomadas baseadas no resultado do período anterior. Esses resultados, aliados às mudanças no ambiente que o coordenador da simulação pode promover, torna esse simulador uma boa ferramenta de ensino para a Escola do Aprendizado.

A Escola Cultural também é bastante enfatizada nesse simulador, muito mais pelo perfil dos discentes que pela aplicação do software Mercosul.

O ambiente é estudado desde a fase de planejamento até o final da aplicação do simulador, quando deve ser apresentado um plano para os três anos seguintes. A análise dos construtos apresentados na Escola Ambiental mostra que esse simulador é também eficiente para o ensino dessa escola.

O simulador aplicado pela FGV-SP não se mostra um bom instrumento de ensino para as outras escolas estratégicas, conforme análise feita frente aos construtos inerentes a cada uma dessas escolas.

No próximo capítulo, os resultados apresentados nesse capítulo são discutidos à luz das limitações metodológicas.