

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
CAMPUS PONTA GROSSA
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ENSINO DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ENSINO DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA

GESINALDO DOS SANTOS

UM JOGO PARA CONTRIBUIÇÃO DO ENSINO DE
EMPREENDEDORISMO

DISSERTAÇÃO

PONTA GROSSA

2014

GESINALDO DOS SANTOS

**UM JOGO PARA CONTRIBUIÇÃO DO ENSINO DE
EMPREENDEDORISMO**

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Ensino de Ciência e Tecnologia, do Programa de Pós-Graduação em Ensino de Ciência e Tecnologia da Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. André Koscianski
Co-orientador: Prof. Dr. Antonio Carlos de Francisco.

PONTA GROSSA

2014

Ficha catalográfica elaborada pelo Departamento de Biblioteca
da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Campus Ponta Grossa
n.01/15

S237 Santos, Gesinaldo dos

Um jogo para contribuição do ensino de empreendedorismo. / Gesinaldo dos Santos. -- Ponta Grossa, 2015.
121 f. : il. ; 30 cm.

Orientador: Prof. Dr. André Koscianski
Co-orientador: Prof. Dr. Antonio Carlos de Francisco

Dissertação (Mestrado em Ensino de Ciência e Tecnologia) - Programa de Pós-Graduação em Ensino de Ciência e Tecnologia. Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Ponta Grossa, 2015.

1. Empreendedorismo - Ensino. 2. Negócios. 3. Jogos. I. Koscianski, André. II. Francisco, Antonio Carlos de. III. Universidade Tecnológica Federal do Paraná. IV. Título.

CDD 507



Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Campus de Ponta Grossa
Diretoria de Pesquisa e Pós-Graduação
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENSINO
DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA**



FOLHA DE APROVAÇÃO

Título da Dissertação Nº **87/2014**

UM JOGO PARA CONTRIBUIÇÃO DO ENSINO DE EMPREENDEDORISMO

por

Gesinaldo dos Santos

Esta Dissertação foi apresentada às **08 horas e 30 minutos** de **04 de Dezembro de 2014** como requisito parcial para a obtenção do título de MESTRE EM ENSINO DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA, com área de concentração em Ciência, Tecnologia e Ensino, linha de pesquisa em Informática no Ensino de Ciência e Tecnologia, Programa de Pós-Graduação em Ensino de Ciência e Tecnologia. O candidato foi arguido pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo citados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho aprovado.

Prof. Dr. Wilson Massashiro Yonezawa
(UNESP-Bauru)

Prof. Dr. Luis Mauricio Martins de
Resende
(UTFPR)

Prof. Dr. André Koscianski (UTFPR)
Orientador

Prof. Dr. Guataçara dos Santos Junior
(UTFPR)

Prof. Dr^a. Rosemari Monteiro Castilho
Foggiatto Silveira
Coordenadora do PPGECT

A FOLHA DE APROVAÇÃO ASSINADA ENCONTRA-SE NO DEPARTAMENTO DE
REGISTROS ACADÊMICOS DA UTFPR – CÂMPUS PONTA GROSSA

Dedico este trabalho à Deus, minha
esposa Rosemary e meu filho João
Pedro, que sempre me motivaram a
prosseguir.

AGRADECIMENTOS

Inicialmente, agradeço a Deus por tudo.

À minha esposa Rosemary e meu filho João Pedro, pelas orações feitas, amor e carinho proporcionado, além de todo apoio no sonho que tanto almejei, e com vocês foi possível concretizar. Como foi bom chegar de viagem do Mestrado e reencontrá-los com um sorriso, complementado por um abraço e um beijo, que restauravam todas as minhas energias.

Aos meus pais que mesmo na ausência de estudos, a ponto de não saberem ao certo o que é Mestrado, sempre me apoiaram.

Ao meu orientador Prof. Dr. André Koscianski pela maestria na orientação, dispondo de grande sabedoria nas correções e ajustes desse trabalho.

Ao meu co-orientador Prof. Dr. Antonio Carlos de Francisco pelo suporte no trabalho.

Aos demais professores do PPGECT que proporcionaram ascensão do meu conhecimento, e se interessar cada vez mais pelo ensino.

A direção acadêmica e conselho administrativo das Faculdades Integradas de Itararé-SP (FAFIT), que corroboraram com grande benevolência em minha capacitação.

Aos alunos do curso de Sistemas de Informação, pelo auxílio nas pesquisas.

Aos colegas de mestrado, pela amizade e crescimento profissional conjunto.

A todos aqueles que por ventura tenha esquecido, mas que ajudaram de forma direta ou indireta na inferência desse trabalho.

“Mas a sabedoria é comprovada por todos
os seus discípulos” (Lucas 7:35)

RESUMO

SANTOS, Gesinaldo. **Um Jogo para Contribuição do Ensino de Empreendedorismo**. 2014. 121 f. Dissertação (Mestrado em Ensino de Ciência e Tecnologia) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Ponta Grossa, 2014.

Recém-formados inseridos no mercado de trabalho mostram dificuldades para aplicar na prática o que aprenderam na Universidade. Entre possíveis motivos, podem estar as abordagens de ensino utilizadas. A partir desse problema, esta pesquisa propõe uma atividade de ensino e aprendizagem baseada na aplicação de conhecimentos de empreendedorismo em uma situação simulada. Para tal, foi desenvolvido um jogo, fundamentado em um plano de negócio, que objetiva contribuir para elucidar conhecimentos teóricos sobre empreendedorismo em situações práticas de lançamento de uma empresa no mercado. Um dos suportes teóricos é o trabalho de Hendricson et al 2006, tratando o contraste entre as habilidades de novatos e de especialistas de uma área. O jogo foi aplicado em duas turmas do curso de sistemas de informação de uma Faculdade do Estado de São Paulo. Os dados coletados indicaram que o Jogo contribuiu para a aplicação dos conceitos teóricos aprendidos sobre empreendedorismo e também proporcionou alta motivação e interesse dos alunos.

Palavras-chave: Ensino de Empreendedorismo. Plano de Negócio. Jogos.

ABSTRACT

SANTOS, Gesinaldo. Game for Contribution to the Teaching of Entrepreneurship. 2014.121 f. Dissertation (Master in Science and Technology Education) - Federal Technological University of Paraná. Ponta Grossa, 2014.

Novice professionals who enter the market face difficulties to apply knowledge acquired in the university. Teaching strategies may have an impact in this context. This master thesis proposes a learning activity based on the exercise of entrepreneurial skills in a simulated situation. To this end a game was developed. It was based on a business plan and aimed to clarify the application of theoretical knowledge in the launching of a company in the market. One of the theoretical supports of the research is the work of Hendricson et al 2006, treating the contrasts between the beginners and experts of a professional field. The game was applied with two classes of an under-graduation course of information systems, at the State of São Paulo. Data collected indicated that the game led to the application of theoretical concepts learned by the students, keeping them highly engaged and motivated.

Keywords: Entrepreneurship Teaching. Business Plan. Games.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Diferença entre Novatos e Especialistas.....	30
Figura 2: Organização do trabalho	54
Figura 3: Alunos jogando no projeto piloto	63
Figura 4: Tópicos lembrados de Administração (Pergunta Discursiva 1)	67
Figura 5: Perguntas feitas a um empreendedor (Pergunta Discursiva 2).....	68
Figura 6: Alunos Jogando o Projeto Final	78
Figura 7: Resultado Parcial do Jogo	81
Figura 8: Tópicos lembrados de Empreendedorismo (Pergunta Discursiva 1).....	84
Figura 9: Perguntas feitas a um empreendedor (Pergunta Discursiva 2).....	85

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Resultado do questionário aplicado no projeto piloto, antes e após o desenvolvimento do jogo.....	69
Tabela 2: Resultado do questionário aplicado no projeto final, antes e após o desenvolvimento do jogo.....	87

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÔNIMOS

GENESIS	Geração de Novas Empresas de Software, Informação e Serviços
IES	Instituição de Ensino Superior
PN	Plano de Negócios
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio as Micros e Pequenas Empresas
SOFTEX	Sociedade Brasileira para Exportação de Softwares
SPOIE	Simulador de Processos Organizacionais Baseado em Instituições Eletrônicas

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 OBJETIVOS DO ESTUDO.....	15
1.2 JUSTIFICATIVA.....	15
1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO	16
2 REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1 EMPREENDEDORISMO	18
2.2 PLANO DE NEGÓCIO	20
2.2.1 Funcionalidade do Plano de Negócio.....	20
2.2.2 Modelos de Planos de Negócio.....	21
2.3 O ENSINO DE EMPREENDEDORISMO.....	24
2.4 DIFICULDADES NO ENSINO DE EMPREENDEDORISMO.....	26
2.5 TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO	28
2.6 ALGUMAS ESTRATÉGIAS DE ENSINO.....	31
2.7 SIMULAÇÃO.....	34
2.8 JOGOS COMO ESTRATÉGIA DE ENSINO	37
2.9 JOGOS DE EMPRESA	41
3 METODOLOGIA	51
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	51
3.2 O UNIVERSO DA PESQUISA	51
3.3 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS	52
3.4 MÉTODOS DE ANÁLISE DOS DADOS	53
3.5 ORGANIZAÇÃO DA PESQUISA	54
4 DESENVOLVIMENTO	55
4.1 CONCEPÇÃO DO JOGO	55
4.2 O PROJETO PILOTO	60
4.2.1 A Dinâmica do Jogo no Projeto Piloto	61
4.2.2 A Coleta de Dados no Projeto Piloto	65
4.2.3 Resultados do Estudo Piloto e Modificações Sugeridas.....	65
4.2.3.1 Dados Coletados a partir da Aplicação dos Questionários:.....	66
4.2.3.2 Dados coletados a partir da aplicação do Formulário de Feedback e Modificações Implementadas na Pesquisa Definitiva.....	70
4.3 O PROJETO FINAL	74
4.3.1 Alterações no Projeto Final	74
4.3.2 Procedimentos Metodológicos do Projeto Final	76
4.3.4 A Coleta de Dados no Projeto Final	82
4.3.5 Resultados do Projeto Final	82
4.3.5.1 Dados Coletados a partir da Aplicação dos Questionários:.....	83
4.3.5.2 Dados Coletados a partir da Aplicação do Formulário de Feedback.....	89
4.3.5.3 Dados Coletados a partir das Observações e Percepções do Estudo	92

5 CONCLUSÃO.....	94
5.1 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	95
REFERÊNCIAS.....	96
APÊNDICE A - Autorização para uso dos dados/imagens dos participantes..	102
APÊNDICE B - Questionário utilizado no projeto piloto	104
APÊNDICE C - Formulário de Feedback – Projeto Piloto	107
APÊNDICE D - Relatório de Apostas para os Alunos	109
APÊNDICE E - Relatório de Apostas para o Professor.....	111
APÊNDICE F - Formulário de FeedBack – Projeto Final.....	113
APÊNDICE G - Planejamento Financeiro para Prestadora de Serviço	115
APÊNDICE H - Questionário utilizado no projeto final.....	118

1 INTRODUÇÃO

O ensino de empreendedorismo pode acontecer por meio de aulas expositivas, em que conteúdos podem ser transmitidos e aprendidos pelos alunos. Contudo, ao seguir uma abordagem basicamente expositiva e teórica, o aluno ficará limitado a conceitos abstratos, memorização de formas e soluções padronizadas para problemas presentes no meio empresarial. Além de memorizar os conceitos e formas para solução de problemas, é preciso que o aluno desenvolva a percepção de praticidade do conceito memorizado.

No empreendedorismo, ao abrir um novo negócio, há necessidade do uso de habilidades que enfatizam o planejamento e a capacidade de usar todo o conhecimento teórico como ferramenta para resolver problemas. Assim, durante a formação do aluno como empreendedor é essencial aproximá-lo tanto quanto possível dos desafios que existem na prática, em situações reais.

Para contornar essa necessidade, existem várias formas de ensino de empreendedorismo, como seminários, resumo de leituras, exposições e discussões de conteúdos, entre outras. Algumas formas procuram a imitação da realidade, como por exemplo, o uso de estudos de casos que refletem problemas empresariais reais. Entretanto, uma limitação, é contar com soluções pré-estabelecidas, que não instigam o senso crítico na solução de problemas.

Nesse contexto, o aluno não dispõe de uma aprendizagem proporcionada pela vivência de situações reais, a qual só teria posterior a sua formação. Dessa forma, é relevante, trabalhar em sala de aula com ferramentas que se fundamentem em ambientes simulados, as quais prezam pela imitação da realidade, e possam proporcionar simulação do processo empreendedor de lançamento de uma empresa no mercado.

Assim, os jogos de empresas aparecem como uma boa ferramenta pedagógica, pois instigam a motivação e entusiasmo dos alunos na solução de problemas. E ao trabalhar em cenários simulados de âmbito empresarial, podem colocar os alunos mais próximos da realidade do mercado, mesmo estando em uma sala de aula. Além de poderem ajudar no desenvolvimento da autonomia dos alunos para praticar os conceitos teóricos nas decisões tomadas durante o jogo.

Diante disso, a hipótese de partida deste estudo é que uma atividade de ensino, baseada em um jogo, fará os alunos evocarem e consolidarem

conhecimentos de empreendedorismo para aplicá-los na solução de problemas de maneira similar ao que fariam no mercado.

A dissertação trabalhará com a dificuldade no aprendizado de Empreendedorismo no Curso Superior de Sistemas de Informação de uma Instituição Privada de Ensino no Estado de São Paulo. Será proposta a aplicação de um Jogo com um Plano de Negócio, na disciplina de Empreendedorismo.

1.1 OBJETIVOS DO ESTUDO

Objetivo Geral

Analisar as contribuições de um jogo para a aplicação de conhecimento de empreendedorismo em situações simuladas do processo de lançamento de uma empresa no mercado.

Objetivos Específicos

- Elaborar um jogo para a disciplina de empreendedorismo;
- Analisar os resultados de uso do jogo em classe no ensino e aprendizagem de empreendedorismo.
- Subsidiar os professores com material didático (caderno pedagógico) para o trabalho das técnicas de jogos em um contexto de desenvolvimento de empresa.

1.2 JUSTIFICATIVA

Inicialmente foi observado no cotidiano da sala de aula do curso de sistemas de informação de uma faculdade, que as atividades de empreendedorismo não despertavam muito interesse na aprendizagem, visto que por se tratar de um curso com predominância técnica, os alunos não visualizam relevância dessa disciplina, que enfatiza a administração. Nesse tipo de curso, os alunos aprendem a desenvolver sistemas, conhecem linguagens de programação, projetam redes de computadores, desenvolvem site para *Internet*, entre outros, e objetivam uma formação prática, em que conceitos aprendidos são aplicados em projetos técnicos.

Nas aulas de empreendedorismo, havia predominância teórica, e eram conduzidas por meio do ensino expositivo, em que o professor era detentor do conhecimento e expunha aos alunos, que o recebiam de forma atônita. Todavia, em atividades como dinâmicas e jogos, nos quais visualizam o conhecimento sendo demonstrado, os alunos manifestavam interesse e motivação.

Assim, se verificou que o motivo de desinteresse da aprendizagem dos alunos estava na assimilação de saber aplicar os conceitos aprendidos, uma vez que tinham conhecimento (teoria), mas não sabiam como e onde aplicar (prática). É essencial para formação do aluno a integração entre a teoria e a prática em situações como o lançamento de uma empresa no mercado, e para tanto vivenciá-lo para saber se saberá aplicar o conhecimento adquirido em sala de aula.

Nesse contexto, os jogos dispõem de estrutura para criação de ambientes simulados, que exigem aplicação de conhecimento em atividades desenvolvidas.

A partir dessas reflexões, objetivou-se elaborar um Jogo. Como complemento do jogo, o Plano de Negócio foi escolhido, pois possibilita aos alunos um aprendizado amplo das habilidades empreendedoras, no qual os alunos podem aplicar seus conhecimentos nas fases de lançamento da empresa no mercado.

A pesquisa buscará analisar se o Jogo com um Plano de Negócio será uma boa ferramenta de transferência de conhecimento, que possibilitará verificar se os alunos conseguem aprender e aplicar de forma contextualizada os conceitos teóricos em situações práticas simuladas durante o jogo.

1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho está dividido em seis capítulos:

O Capítulo 1 apresentará o tema, os objetivos e a estrutura desta dissertação.

No Capítulo 2 está a Revisão de Literatura, que mencionará o ensino de empreendedorismo; os conceitos de empreendedorismo; a funcionalidade, tipos e modelos de planos de negócio; as dificuldades do ensino de empreendedorismo; a transferência de conhecimento; as estratégias de ensino de empreendedorismo; a simulação no processo de ensino de administração; os jogos como estratégia de

ensino e finalmente os conceitos, vantagens e desvantagens dos jogos de empresas.

O Capítulo 3 apresentará a Metodologia de Pesquisa, organizada em caracterização da pesquisa, universo da pesquisa, instrumentos de coleta de dados e métodos de análise dos dados.

O Capítulo 4 apresentará o Desenvolvimento e Aprimoramento da Produção Técnica da Pesquisa, demonstrando o estudo/projeto piloto, a confecção do jogo, a dinâmica do jogo, a coleta de dados, os resultados preliminares e as modificações necessárias à pesquisa conclusiva.

E finalmente, o Capítulo 5 trará as considerações finais e sugestões para trabalhos futuros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 EMPREENDEDORISMO

O desejo de ser dono do próprio negócio, sair da posição de empregado para empregador, ganhar mais e espelhar-se em pessoas que sem recurso algum montaram impérios econômicos, são alguns dos fatores que tem impulsionado a ascensão do empreendedorismo. E tornado pessoas comuns, em empreendedores, que não medem esforços para alcançar o objetivo traçado.

A expressão empreendedorismo foi traduzida da palavra inglesa *entrepreneurship*, que se derivou do latim *imprehendere*, correspondente a empreender, surgido da língua portuguesa no século XV (CRUZ JUNIOR et al, 2006, p.5).

Dornelas (2008, p.14-15), faz uma análise histórica do surgimento do empreendedorismo:

- O primeiro uso da palavra empreendedorismo pode ser creditado a Marco Polo, que tentou estabelecer uma rota comercial para o Oriente, com o intuito de assinar um contrato com um homem que possui dinheiro (capitalista) para comprar as mercadorias deste;
- Na Idade Média o termo empreendedor foi utilizado para definir aquele que gerenciava grandes projetos de produção;
- No século XVII apareceram os primeiros indícios de relação entre assumir riscos e empreendedorismo, no qual o empreendedor estabelecia um acordo contratual com o governo para realizar algum tipo de serviço ou fornecer produtos;
- No século XVIII o capitalista e o empreendedor foram diferenciados, provavelmente devido ao início da industrialização que ocorria no mundo.

No Brasil, o movimento do empreendedorismo começou a tomar forma na década de 1990, quando entidades como Sebrae e Softex foram criadas. Outras ações também contribuíram para ascensão do empreendedorismo no Brasil, destacando-se: os programas Softex e GENESIS que apoiavam atividades de empreendedorismo para levar as empresas de software ao mercado externo; o programa Brasil Empreendedor do Governo Federal dirigido à capacitação de mais

de 6 milhões de empreendedores em todo o país; ações voltadas à capacitação do empreendedor como os programas Empretec e Jovem Empreendedor do Sebrae; entre outros (DORNELAS, 2008, p.10-11).

É válido ressaltar que empreendedorismo difere-se de empresarial, ou seja, do mero empresário, uma vez que empresário apenas abre seu próprio negócio, gera oportunidades de ganhos financeiros ou sociais e administra de forma estagnada o seu empreendimento. Já o empreendedor, é alguém de atitude, proativo, voltado para resultados em situações rotineiras (TAJRA, SANTOS, 2009, p.56).

O empreendedorismo dispõe de predominância criativa, marcada pela capacidade de atingir e estabelecer objetivos, que mantém alto nível de consciência e detecção de oportunidades de negócios, intrínsecas a tomadas de decisões arriscadas que objetivam a inovação (FILION, 1999, p.19).

Trata-se de um processo indutivo, em que várias ideias, produtos e serviços são analisados, testados, modificados e entregues (HONIG, 2004, p.260). Por isso, para empreender é necessário identificar oportunidades permanentes, inovar e mudar sempre (DOLABELA, 2008, p.36).

Também no empreendedorismo, há envolvimento das pessoas em prol da transformação de ideias em oportunidades, e a implementação adequada dessas oportunidades subsidiam na criação de um negócio de sucesso. Quem empreende é alguém que objetiva sair do anonimato para se tornar referencial, além de possuir motivação e paixão pelo que faz (SENTANIN, BARBOZA, 2005, p.3).

Ser empreendedor é detectar uma oportunidade e criar um negócio para capitalizar sobre ela, assumindo riscos calculados. Em qualquer definição de empreendedorismo encontram-se, pelo menos, os seguintes aspectos referentes ao empreendedor: 1) tem iniciativa para criar um novo negócio e paixão pelo que faz; 2) utiliza os recursos disponíveis de forma criativa, transformando o ambiente social e econômico onde vive; 3) aceita assumir os riscos calculados e a possibilidade de fracassar (DORNELAS, 2008, p.23).

O empreendedorismo é um processo que consegue enxergar oportunidade, em que a grande maioria vê dificuldade. O empreendedor é alguém que inova algo já banalizado, que conquista e fideliza clientes inacessíveis, que tem iniciativa e paixão pelo seu empreendimento, além de não ter medo em assumir riscos.

A possibilidade de fracassar é um fator presente no cotidiano dos empreendedores, e alguns chegam a desistir pela incerteza que isso gera. Dispor de ferramenta que antecipe fracassos e os exima de prejuízos financeiros no empreendimento, é algo vantajoso. Nesse contexto, surge o Plano de Negócio como uma importante ferramenta para o empreendedor.

2.2 PLANO DE NEGÓCIO

O plano de negócio é um documento, que objetiva o auxílio no planejamento da abertura de uma empresa, ou expansão da mesma, cujo foco principal é a definição ou delineamento da estratégia de atuação para o futuro (DORNELAS, 2011). Nesse documento, descreve o estado atual e futuro pressuposto da organização (HONIG, 2004, p.259).

Um plano de negócio descreve e delimita objetivos, enfatizando as etapas que devem ser seguidas para alcance dos objetivos traçados, promovendo a diminuição dos riscos e as incertezas. Além disso, possibilita a identificação e restrição de erros no papel, ou seja, na fase de planejamento, ao invés de deixá-los acontecer já no mercado (SEBRAE, 2009, p.9).

Em resumo, o plano de negócio é um roteiro a ser seguido, em que analisa a viabilidade do negócio, e direciona o empreendedor nas respostas das seguintes perguntas: É viável abrir um negócio? É viável manter ou ampliar o negócio existente?

2.2.1 Funcionalidade do Plano de Negócio

O plano de negócio pode ser utilizado para atender objetivos de uma empresa DORNELAS (2011, p.6) – menciona que o plano de negócio precisa atender cinco itens:

- 1) Testar a viabilidade do conceito do negócio: após a finalização do plano de negócios, o empreendedor terá em mãos uma ferramenta de análise da viabilidade econômica do negócio ou unidade empresarial. A fundamentação dessa análise expõe duas conclusões: se o negócio é viável ou não. Entretanto, mesmo se o

negócio apresentar inviabilidade, o empreendedor evitará prejuízos financeiros ao investir em um negócio que se apresentou inviável já no planejamento.

2) Orientar o desenvolvimento da estratégia e operações: por se tratar de uma ferramenta de gestão estratégica, o plano de negócios propicia o desenvolvimento e estratégica da empresa, a ponto de possibilitar planos táticos (nível intermediário de gestão – a nível de gerente) e operacional (plano detalhado das operações da empresa – a nível de linha de produção).

3) Atrair recursos financeiros: em alguns locais que oferecem recursos financeiros, tais como: Bancos, fundos de investimentos, entre outros, há solicitação de um plano de negócios, pois será objetivo de análise. Sem o plano de negócios, raramente o empreendedor terá acesso aos recursos oferecidos por essas fontes.

4) Transmitir credibilidade: ao desenvolver o plano de negócios, o empreendedor evidencia a importância do planejamento para gestão e ascensão da empresa. Por se tratar do mundo dos negócios, o erro pode ser irreversível, e ao planejar, as probabilidades de insucesso tendem a diminuir.

5) Desenvolver equipe de gestão: em fase inicial, um negócio dificilmente atrai recursos humanos, visto que a incerteza de insucesso é fator presente. Com o plano de negócios bem estruturado, há um poder de barganha com talentos em potencial, visto que ao propor inclusive participação nos resultados ou até mesmo na sociedade da empresa, os talentos podem manifestar interesse em fazer parte da empresa.

2.2.2 Modelos de Planos de Negócio

No processo de estruturação de um Plano de Negócios, é importante inicialmente analisar as etapas que deverão ser utilizadas, para posteriormente elaborar. No processo que envolve a elaboração do Plano de Negócios, é importante, anotar todos os seus processos, analisar quais etapas são mais aderentes ao negócio a ser aberto ou ampliado. Nesse contexto, há vários modelos de Planos de Negócios (DORNELAS, 2011; SEBRAE, 2009 e SHNEIDER, 2002).

O Quadro 1 mostra o modelo de Plano de Negócio proposto por Dornelas (2011), o qual fornece etapas que almejam o sucesso do negócio ou diminuição do fracasso do mesmo.

Modelo de Plano de Negócio de Dornelas
1 – Sumário Executivo;
2 – Conceito do Negócio;
3 – Mercado e Competidores;
4 – Equipe de Gestão;
5 – Produtos e Serviços;
6 – Estrutura e Operações;
7 – Marketing e Vendas;
8 – Estratégia de Crescimento;
9 – Finanças;
10 – Anexos;

Quadro 1: Modelo de Plano de Negócio
Fonte: Adaptado DORNELAS (2011, p.11-14)

Nesse mesmo sentido de planejamento, sucesso ou diminuição de riscos ao negócio, o Quadro 2 apresenta o modelo de Plano de Negócio do SEBRAE (2009).

Modelo de Plano de Negócio do SEBRAE
1 – Sumário Executivo;
2 – Análise de Mercado;
3 – Plano de <i>Marketing</i> ;
4 – Plano Operacional;
5 – Plano Financeiro;
6 – Construção de Cenários;
7 – Avaliação Estratégica;
8 – Avaliação do Plano de Negócio.

Quadro 2: Modelo de Plano de Negócio
Fonte: Adaptado SEBRAE (2009, p.6)

Outro Plano de Negócio que enfatiza a importância do planejamento é apresentado no Quadro 3, no qual o modelo possui algumas diferenças dos demais apresentados (SHNEIDER, 2002).

Modelo de Plano de Negócio do SHNEIDER
1 – Sumário Executivo;
2 – Mercado e Competidores;
3 – Tecnologia;
4 – A Empresa;
5 – Modelo do Negócio;
6 – Gerência e Organização;
7 – Discussão Financeira;

Quadro 3: Modelo de Plano de Negócio
Fonte: Adaptado SHNEIDER (2002, p.345)

Ao analisar os Planos de Negócio, mesmo com denominações de etapas distintas, notam-se algumas semelhanças, tais como:

- ✓ Sumário executivo: utilizado para resumir as demais etapas do Plano de Negócio, porém, de forma que incentive o leitor a continuar a leitura mais detalhada.
- ✓ Preocupação com o Mercado: decisão do nicho de mercado que apresenta melhores oportunidades para inserção de um novo produto e/ou serviço.
- ✓ Preocupação com os Competidores: análise dos principais concorrentes, identificando seus pontos fortes e fracos.
- ✓ Gestão de pessoas: discriminação e análise das pessoas envolvidas no negócio, no qual se descreve suas experiências, forças e fraquezas, além do nível de impacto no negócio.
- ✓ Financeiro: discussão de assuntos ligados ao capital inicial e como será distribuído para o lançamento da empresa no mercado.

Dessa forma, mesmo com distinções quanto a nomes e nomenclaturas, as estratégias e cuidados são peculiares, a ponto de não se preocupar apenas com o quesito financeiro, mas também com os competidores, mercado e pessoas. Uma vez que dispor somente de capital a ser investido (financeiro) não é suficiente, pois se não houver clientes para comprar, devido a concorrentes que oferecem o

produto/serviço com melhor qualidade e menor preço, bem como não houver comprometimento das pessoas envolvidas no futuro empreendimento.

2.3 O ENSINO DE EMPREENDEDORISMO

A compreensão sobre o ensino de Empreendedorismo deve ressaltar as grandes transformações e crescimento das organizações. Com tantas empresas produzindo e comercializando em grandes quantidades. Houve a necessidade de encontrar uma melhor forma de empreender nesse cenário tão competitivo, a ponto de procurar a especialização ou até mesmo torná-la parte de um processo de formação escolar.

Até alguns anos atrás, acreditava-se que o empreendedorismo era intrínseco ao ser humano, e que o indivíduo já nascia com essa dádiva. E pessoas sem essa qualidade, eram desencorajadas a empreender. No entanto, tudo isso é um mito, e cada vez mais se acredita que o processo empreendedor pode ser ensinado e entendido por qualquer pessoa (DORNELAS, 2008, p. 23).

Em diversos países já é percebido a presença de empreendedorismo nos currículos escolares, refletindo em uma visão que a educação é um passo essencial para o desenvolvimento dos futuros empreendedores (FLORES et al, 2008, p.96).

No Brasil, o empreendedorismo começa a ser tratado com um grau de importância que lhe é devido, seguindo exemplos de países como os Estados Unidos, em que empreendedores são os grandes propulsores da economia (DORNELAS, 2008, p.7)

O desenvolvimento do empreendedorismo foi de uma disciplina que não seguiu padrões semelhantes a outras disciplinas, visto que grandes números de pesquisadores cada um usando sua cultura, lógica e metodologia, começaram a se interessar no trabalho de campo de empreendedorismo de pequenos negócios (FILLION, 1999, p.11).

Quanto às recomendações e sugestões do ensino de empreendedorismo, nota-se um entendimento que os métodos tradicionais de ensino não oferecem suporte ao aprendizado da disciplina, uma vez que conteúdos muito teóricos e limitados em sala de aula não permitem que a formação dos futuros

empreendedores aconteça de forma alinhada com o mercado (VIEIRA et al, 2011, p.292).

Por isso, o ensino de empreendedorismo precisa ser voltado para o comportamento empreendedor, em que ensina a lidar com recursos limitados, corre risco, possui perseverança e determinação, a ponto de buscar liberdade e autonomia para competir com grandes empresas, promovendo superação de limites e mudanças inovadoras. Para tal, é necessário experimentar outras técnicas de ensino vivencial, por meio de competições, desafios, experimentos, convivência e networking (OLIVEIRA, 2012, p.11).

A simulação alinhada ao empreendedorismo propicia o exercício das habilidades e estratégias de negociação aprendidas em sala de aula, e por meio de aprendizado interativo, os alunos têm *feedbacks* dos conceitos. E no quesito negociação, o plano de negócio é uma ferramenta que ensina estilos de negociação aos alunos, porém, o ambiente precisa ser o mais realista possível, pois para que haja capacitação dos alunos, a negociação precisa ser a mais próxima da real, e não uma mera encenação (ULIJN, ROBERTSON, O´DUILL, 2003, p.5)

Em relação às habilidades requeridas de um empreendedor, podem ser classificadas em três áreas: técnicas, gerenciais e características pessoais (DORNELAS, 2008, p.24):

- *Habilidades Técnicas*: saber escrever, saber ouvir as pessoas e captar informações, ser um bom orador, ser organizado, saber liderar e trabalhar em equipe, além de possuir conhecimento técnico na sua área de atuação;
- *Habilidades Gerenciais*: possuir conhecimento das áreas envolvidas na criação, desenvolvimento e gerenciamento de uma nova empresa, tais como: marketing, administração, finanças, tomada de decisão, controle das ações da empresa e ser um bom negociador.
- *Habilidades Pessoais*: possuir disciplina, assumir riscos, ser inovador, ser orientado a mudanças, ser persistente e ser um líder visionário.

Nota-se que o ensino e aprendizagem de empreendedorismo vão além de uma mera aventura a algo incerto, como por exemplo, a abertura de um negócio, visto que é preciso desenvolver habilidades que auxiliem em decisões assertivas e almejem o sucesso do negócio.

2.4 DIFICULDADES NO ENSINO DE EMPREENDEDORISMO

Inicialmente uma dificuldade no ensino de empreendedorismo está no pré-conceito que não é preciso ensiná-lo, basta apenas fazer (OLIVEIRA, 2012, p. 11). Tal entendimento é formado por histórias de pessoas que abandonaram seus estudos e tiveram êxito na abertura de sua empresa.

No entanto, a taxa de mortalidade de empresas com até 2 anos ainda é alta, chegando a 24,4%. É válido ressaltar que houve uma melhoria significativa, comparado aos anos anteriores de 2008 (26,4%) e 2009 (24,9%) (SEBRAE, 2013, p.20). Essa melhoria se deve ao aumento da escolaridade e dos esforços de capacitação (SEBRAE, 2013, p.58).

Assim, os empreendedores devem se preocupar com a capacitação para empreender, do contrário, poderão ser mais um número negativo nas estatísticas de mortalidade das empresas. Alguns futuros empreendedores manifestam interesse em se capacitar, e procuram nos cursos que oferecem a disciplina de empreendedorismo, o suporte para desenvolvimento dessas habilidades, porém, encontram em alguns cursos o despreparo para ensinar o que realmente o mercado demanda.

Essa dificuldade se deve a uma questão cultural, em que considerava loucura um jovem recém-formado se aventurar na criação de um negócio próprio, pois os empregos oferecidos pelas grandes empresas nacionais e multinacionais eram muito convidativos pela estabilidade, bons salários e possibilidade de crescimento na organização. Assim, o ensino era voltado na formação de profissionais para administrar grandes empresas e não para criar empresas. Quando o cenário mudou, nem profissionais recém-formados, nem formandos, nem as escolas de administração estavam preparados para o novo contexto (DORNELAS, 2008, p.7).

Dessa forma, o ensino não é alinhado com empreendedorismo, estando voltado, apenas para a formação de profissionais que irão buscar emprego no mercado de trabalho, uma vez que o emprego assume um valor crucial na formação da sociedade. E quando se fala em empresa, é mencionado apenas as grandes empresas, provocando o desenvolvimento de uma cultura voltada exclusivamente ao gerenciamento de grandes empresas. Quanto as instituições de ensino, as mesmas estão distantes do mercado, e sua relação entre universidade-empresa,

indispensáveis na formação de empreendedores, ainda é inicial no Brasil (DOLABELA, 2008, p.31).

Por isso, na formação de um empreendedor ressalta-se o alinhamento entre o mercado e as IES. No entanto, parecem “ilhas”, com visões dispersas. Em especial a IES que em alguns casos vive em um mundo paralelo, sob a ótica de suas instalações para dentro, limitando-se a não olhar para fora e acompanhar o que realmente tem acontecido, ocasionando diretamente no distanciamento do ensino das habilidades empreendedoras que o aluno precisa.

Outra dificuldade está relacionada com a educação familiar, que criou um paradigma para a carreira empreendedora, no qual ser empreendedor era apenas para pessoas que não gostavam de estudar e abrir um negócio era a única saída dos “incapazes”. Em razão disso, diminuiu-se a receptividade dos jovens quanto a se tornar um empreendedor (OLIVEIRA, 2012, p. 11).

Quanto ao aprendizado há evidente predominância da apatia, no qual o aluno aguarda consumir aquilo que paga; e o professor é considerado bom somente se consegue passar o conteúdo direito (SARAIVA, 2011, p.52). Dessa forma, o futuro empreendedor é moldado de forma submissa, não desenvolve habilidades exigidas pelo mercado, tão pouco censo crítico para solução de problemas, simplesmente assiste a aula, anota o que lhe é conveniente, e ao final estuda aquele conteúdo teórico para ser aprovado.

Nesse tipo de aprendizado, os alunos não são incentivados a pensar, solucionar problemas, refletir sobre as decisões tomadas, e não se colocam no lugar de uma atuação empreendedora. É necessário estimular o pensamento, a autonomia das decisões, pois há situações excepcionais no meio empresarial em que os processos aprendidos não serão suficientes para solução de problemas, exigindo que o empreendedor “repense” e aplique a melhor solução (SMITH, 2003, p.25).

O aprendizado só será concretizado, quando o aluno puder verificar na prática os conceitos aprendidos, pois corre o risco de se passar muito tempo para prática dos conceitos aprendidos, e acabar esquecendo pela ausência de aplicação (MIYASHITA, 1997, p.5).

2.5 TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO

A diferença de um especialista (que já possui experiência) com um novato (processo de formação) tem sido bastante estudada, pois ao ser trabalhada no processo de formação do aluno, o mesmo pode se tornar um profissional mais bem preparado para enfrentar os desafios do meio de atuação que será inserido.

Com base em pesquisas em áreas como aeronáutica, ciência da computação, engenharia, matemática e ambientes industriais, alguns psicólogos cognitivos identificaram seis componentes intrínsecos a um especialista (HENDRICSON et al. 2006, p.927):

- 1 – Capacidade de reconhecimento de padrões ao discernir a informação pertinente (ou seja, "ligar os pontos");
- 2 – Capacidade de orientação antecipatória ao pensar no futuro e antecipar os resultados e problemas;
- 3 - Capacidade de refletir com precisão sobre o desempenho e modificar o comportamento para melhorar os resultados;
- 4 – Capacidade de trabalhar o conhecimento de forma rápida, recuperável, útil e adequado às situações;
- 5 - Capacidade de manter a compostura pessoal, para que as emoções não impeçam a tomada de decisão;
- 6 - Capacidade de confiar na tomada de decisões, mesmo quando as condições são ambíguas e os resultados incertos.

Os componentes 1, 2 e 3 são desenvolvidos pela prática incessante e não de forma espontânea; o componente 4 pode ser desenvolvido pela prática simulada na resolução de problemas; 5 e 6 são características pessoais e não dependem da formação, mas podem ser reforçados (HENDRICSON et al. 2006, p.927).

Percebe-se que das seis características citadas, apenas duas são diretamente relacionadas às características pessoais, porém, se preconiza que pode ser reforçado durante a formação dos alunos. As outras quatro são características com total fundamentação pela prática. Por isso, a prática é fator extremamente necessário na formação de alunos “especialistas”.

Outro ponto distinto entre o comportamento de novatos e especialistas, é na resolução de problemas. Alguns comportamentos são mostrados no Quadro 4.

Comportamento Novato	Comportamento Especialista
Regra associada; tenta implementar abordagens de livros didáticos.	Adapta-se às circunstâncias, não se limita em uma determinada estratégia.
Lento e hesitante; falta-lhe confiança nas decisões.	Rápido e fluido; confiante sobre decisões; otimista.
Dependente de ajuda, devido a incerteza e ambiguidade da situação.	Fornece liderança, mesmo em situação ambígua e o resultado é incerto.
Limitado no acesso do conhecimento pertinente rapidamente.	Recupera rapidamente o conhecimento pertinente necessário do subconsciente.
Utiliza de forma lenta uma solução por vez na “tentativa e erro”; incompreensão no funcionamento da estratégia.	Utiliza a solução mais adequada das alternativas dispostas; mudança rápida se os resultados forem insatisfatórios.
Singular: concentra em necessidades próprias; ineficiente; não administra corretamente o tempo ou os recursos.	Multitarefa: pode estudar simultaneamente o problema e também coordenar o trabalho de outros;
Foco: características da superfície do problema.	Foco: origem do problema.
Pensamento falho; Toma decisões muito rápidas; insiste em decisões equivocadas; ignora ou não reconhece dados importantes.	Evita o pensamento falho; Toma decisões corretas.

Quadro 4 – Comportamento entre novatos e especialistas
Fonte: Adaptado de HENDRICSON et al. (2006, p.928)

A série de diferenças entre como novatos e especialistas trabalham na recuperação e organização das informações, podem ser sumarizadas em um diagrama. A Figura 1 busca trazer um contraste entre essas duas categorias. Nela, os símbolos representam unidades de informação ou conhecimento.

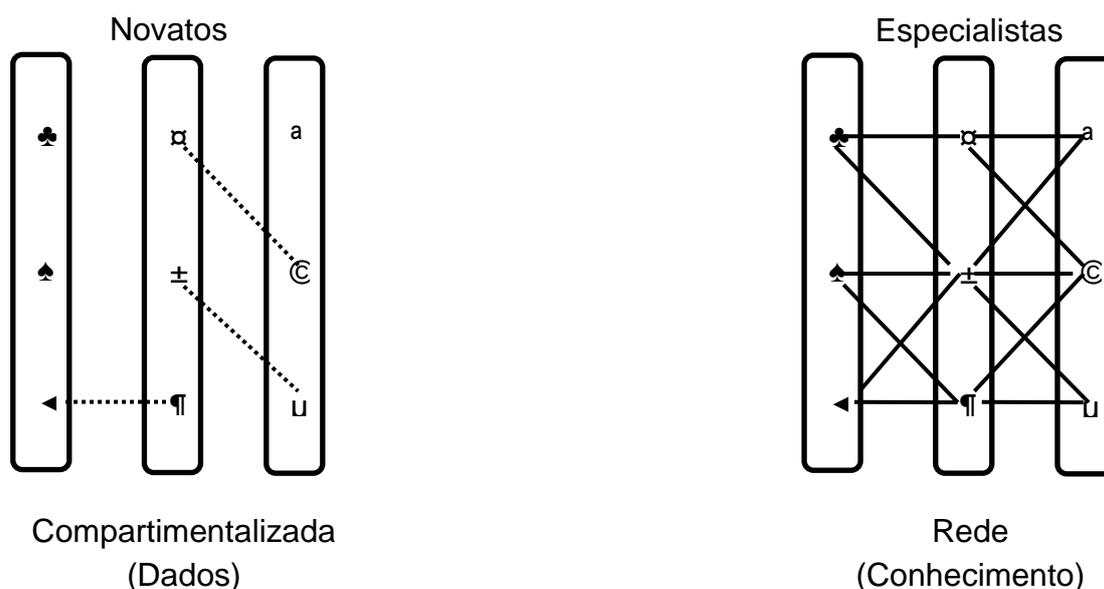


Figura 1: Diferença entre Novatos e Especialistas
 Adaptado de Hendricson et all (2006, p.929)

Especialistas tendem a apresentar facilidade na recuperação instantânea de conhecimentos relevantes para execução de uma tarefa. Por outro lado, os novatos enfrentam dificuldade no cruzamento e combinação de informações. Novatos empregam uma abordagem ineficiente de tentativa e erro, e se limitam a dados, sem uma rápida recuperação e transformações de dados em conhecimentos relevantes. O aluno pode possuir dados provenientes de livros, internet, entre outros, mas esses dados são fragmentados e em grande parte sem ligação para outros tópicos. Por isso, para desenvolver a capacidade de solução de problemas, é preciso organizar os dados, e transformá-los em conhecimentos correlacionados com a resolução de problemas (HENDRICSON et al. 2006, p.928).

Em um estudo realizado por RENKL, GRUBER, MANDL e HINKOFER (1994) apud STARK, MANDL, GRUBER, RENKL (1999, p.592) especialistas intermediários (estudantes de administração) tiveram dificuldades na aplicação de conhecimento conceitual no controle de uma empresa complexa simulada (Fábrica de Jeans). Todavia, foram capazes de comunicar aspectos específicos de domínio de uma forma mais profissional, comparados aos novatos (estudantes de Psicologia e Pedagogia), mas no alcance de lucros para a empresa, os especialistas intermediários foram menos bem sucedidos que os novatos.

Nesse contexto, a preocupação dos especialistas intermediários era estruturar hipóteses mais complexas, fundamentadas em conceitos, que dificilmente conseguiriam realizar, e a ação nas tomadas de decisão era cautelosa. Enquanto, os novatos não visualizavam a complexidade e agiam de forma simples para objetivar o lucro da empresa simulada (STARK, MANDL, GRUBER, RENKL, 1999, p.592). Ressalta-se que os especialistas intermediários estavam preocupados somente com o domínio de conceitos administrativos, e se limitavam em hipóteses, não considerando a prática na situação simulada.

Observa-se que as ações para resolução de problemas podem ser decisivas, por isso para auxiliar esse processo há alguns que objetivam a reflexão (HENDRICSON et al. 2006, p.932):

- Identificar os problemas e fatos em um problema ou dilema;
- Identificar e explorar os fatores causais;
- Recuperar e avaliar o conhecimento necessário para avaliar as opções de resposta e ações de guia;
- Comparar os pontos fortes e as limitações de opções;
- Implementar a opção mais provável para resolver o problema;
- Monitorar a implementação e os resultados e modificar a estratégia de ação quando necessário;
- Avaliar imparcialmente os resultados das ações, tanto positivamente quanto negativamente.

2.6 ALGUMAS ESTRATÉGIAS DE ENSINO

Para tratar o ensino de empreendedorismo, serão examinadas nesta seção algumas ideias apontadas na literatura.

O Método do Caso é fundamentado em casos de empresas reais ou fictícias, em que os alunos ficam envolvidos e participativos, pois todos almejam a solução do caso em análise, possibilitando ao aluno a reflexão das questões administrativas. Entretanto, para que esse método seja utilizado é preciso conhecer o público alvo, considerar o nível da classe, tipo de curso e os objetivos pretendidos (IKEDA, OLIVEIRA, CAMPOMAR, 2007, p.53). Nessa estratégia observa-se como algo

seletivo, não dispondo de adaptabilidade e flexibilidade para com os alunos que serão formados, visto que é um estudo com uma solução pronta e definida, no qual o aluno apenas refaz, não propiciando o aprendizado por meio de acertos/erros.

O Método Expositivo ocorre na forma de apresentação verbal entre o professor e um grupo de alunos, que por sua vez manifestam pouca atividade e pouca interação com o professor, somente em alguns casos o professor é interrompido por comentários e perguntas (MARION, 2007, p.52). Essa estratégia apresenta algumas limitações, destaca-se a falta de *feedbacks* instantâneos, ou seja, o retorno entre o conteúdo exposto pelo professor e o aprendizado do aluno; a passividade do aluno, que apenas ouve e observa o que está sendo exposto; o conteúdo é passado para todos, sem considerar que alguns podem possuir limitações, pois para alguns o conteúdo exposto pode ser simples, mas para outros o mesmo conteúdo pode apresentar complexidade.

O Método de Resumo de Leitura enfatiza a aprendizagem por meio da interpretação, análise de dados, fatos e a reflexão de textos específicos, em que posteriormente o resumo é entregue ao professor (MARION, 2007, p.59). Nessa estratégia as limitações estão na interação e discussão entre os demais alunos, e também na falta de esclarecimento de algum tópico que tenha ficado confuso.

O Método de Discussão promove o contato pessoal entre aluno e professor, no qual é promovida a discussão e formulação de princípios pelos próprios alunos, que por sua vez podem ser mais ativos no processo (MARION, 2007, p.77). Nessa estratégia, o professor é mediador de conhecimento, e por isso, precisa incentivar os alunos na discussão, e não apenas centralizar o assunto em si próprio.

Método de Seminário engloba a leitura, análise e interpretação de textos e dados sobre apresentação de fenômenos e/ou dados quantitativos, visto que as equipes que serão avaliadas no seminário determinaram um problema a ser trabalhado, definem a origem do problema, dedicam-se a pesquisa, elaboram um texto e posteriormente apresentam (MARION, 2007, p.78). Nessa estratégia é necessário que haja a percepção do professor para com os alunos que possuem alguma limitação quanto a falar em público, pois pode ser um fator que os desmotive, visto que há alunos que são introvertidos e isso deve ser tratado com cuidado.

Filmes podem ser utilizados como objeto de um estudo de caso. Porém, em comparação com o estudo de caso impresso, no filme a aprendizagem é mais

evidenciada, uma vez que é promovida a aprendizagem social, ou seja, os personagens podem servir de modelos para os observadores (MENDONÇA, GUIMARÃES, 2008, p.6). Nessa estratégia se o professor não dispuser de clareza no objetivo de utilização e também na escolha adequada do filme com o conteúdo apresentado, pode proporcionar desinteresse dos alunos e acarretar uma aula sem objetivo, vista como entretenimento e diversão fútil.

Como forma de acrescentar uma melhor compreensão sobre os métodos de ensino, o Quadro 5 demonstra um resumo dos mesmos:

Ferramenta de Ensino	Prós	Contras
Método do Caso	Abordagem de casos reais da empresa.	Reflexão do estudante, pois as soluções dos casos já estavam definidas.
Método Expositivo	Exposição em excesso de conteúdos.	Falta de Interação entre aluno (apático) e professor (centralizador de conteúdo).
Método Resumo de Leituras	Desenvolvimento de senso crítico na interpretação de textos.	Sem envolvimento ativo e participante do estudante.
Método de Discussão	Difere do método expositivo, pois permite que os alunos participem.	Docente esquecer o propósito e centralizar o conteúdo, por não incentivar os alunos na discussão.
Método de Seminário	Trabalho em equipe e pesquisa.	Constrangimento do estudante, pois alguns são introvertidos.
Método de Filmes	Ilustração de questões teóricas.	Possibilidade de tornar a aula apenas recreação.

Quadro 5: Resumo dos Métodos de Ensino
Fonte: autoria própria

Uma característica comum aos métodos listados no Quadro 5 é uma relativa rigidez, ou seja: durante a aplicação de uma aula, os dados de um problema sendo estudado são fixos. Isso contrasta com uma situação real de empreendedorismo, em

que um profissional precisa tratar de dados que podem mudar continuamente e de problemas inesperados.

2.7 SIMULAÇÃO

A simulação é uma alternativa que possibilita a criação de cenários, semelhantes aos reais, porém, de forma simplificada, copiando do modelo do evento original a essência de seus princípios (BERNARDI, 2008, p.42).

As simulações estruturam experiências reais que podem acontecer em cenários complexos, fornecendo uma das formas mais abertas de aprendizagem colaborativa e, muitas vezes, a forma mais estimulante de envolver os alunos (GOODSELL, 2002, p.19).

Em particular, os simuladores conduzem os alunos para fase de execução, ou seja, na efetividade da tomada de decisão e reflexão dos conceitos administrativos, ambos fundamentados na análise das técnicas de gestão e regras que objetivam os resultados a serem alcançados (FEDICHINA, 2011, p.102).

A simulação pode ser usada em diversos assuntos relacionados a Administração. Assim, no Quadro 6, há algumas teses sobre jogos de empresa nos últimos 10 anos, as quais foram pesquisadas na base de dados da CAPES.

Autor (Ano)	Problema	Simulador Utilizado	Solução
Pretto (2006)	Exigir tomada de decisão durante o jogo.	<i>Software</i> de Simulação de Gestão Empresarial.	Modelo que permite aos participantes tomada de decisão a qualquer momento.
Rodrigues (2009)	Dinâmica do processo decisório conduzido por equipes.	Simulador de Negócios <i>Marktrat</i>	Modelagem dinâmica e temporal do processo decisório conduzido por equipes.
Bernardi (2008)	Capacitar coordenadores de cursos para gerenciar os processos administrativos	<i>SPOIE</i> (<i>Software</i> Simulador de Processos Organizacionais baseados em Instituições Eletrônicas)	Desenvolvimento de competências gerenciais por meio da Aprendizagem Organizacional.
Gaio (2007)	Evidenciar aquisição de habilidades cognitivas em um curso a distância.	<i>Software</i> GI-MICRO	Desenvolvimento de um modelo de avaliação das habilidades cognitivas em tempo real e com <i>feedback</i> .
Titton (2011)	Aproximar jogos de empresas com os objetivos de ensino.	–	Procedimentos sequenciais de seleção dos jogos na Instituição de Ensino.

Quadro 6: Comparativo entre algumas Teses sobre Jogos de Empresas dos Últimos 10 anos
Fonte: autoria própria

Pretto (2006) discute a falta de flexibilidade na tomada de decisão em jogos tradicionais, que obriga os participantes a tomarem decisões apenas em momentos pré-determinados. O trabalho propõe um novo modelo, em que o participante

escolhe quando decidir, o que promove a autonomia e a tomada de decisões em curto espaço de tempo. Os jogadores podem assim aplicar conhecimentos em qualquer momento dentro da simulação e não apenas nos pontos pré-determinados. A ausência desses conhecimentos não é fator impeditivo, pois no método proposto é promovida a discussão a cada etapa e o participante pode aprender com os erros.

Rodrigues (2009) discute a falta de dinâmica na análise e acompanhamento de uma simulação. Isso envolve relações entre o perfil da equipe de gestão, o processo decisório e o resultado organizacional ao longo do tempo, pois o processo decisório estratégico possui várias integrações com outros departamentos da empresa. Um exemplo é o lançamento de um novo produto, o qual é dependente da integração com vários envolvidos na empresa. Ao imaginar esse processo de forma estática, limita-se muito o problema. O trabalho propõe uma nova modelagem dinâmica no processo de decisório estratégico, a qual objetiva uma maior efetividade na tomada de decisão em equipe. Por meio em um simulador de negócios as equipes participantes atuam em um cenário oligopólio de 4 a 6 empresas, disputando 100% do mercado, pois o objetivo é comercializar duas marcas de produtos, e para tal o processo decisório consensual da equipe envolve lançamento de uma nova marca, modificação de uma marca, retirada de uma marca do mercado, entre outros.

Bernardi (2008) relata a falta de capacitação dos coordenadores de cursos de graduação em gerenciar processos administrativos do cargo que ocupam, visto que muitos são professores escolhidos sem uma prévia das tarefas que irão executar, que em contrapartida ocasionará em uma gestão fundamentada em tentativas e erros. O trabalho propõe um treinamento na aprendizagem organizacional, a qual é fundamentada no desenvolvimento das competências gerenciais, ou seja, no aprimoramento do conhecimento dos processos administrativos, habilidade na realização e atitude na postura de execução. Por meio do jogo de empresa SPOIE, os coordenadores podem interagir com um ambiente organizacional simulado, reprisando e corrigindo falhas dos processos administrativos executados cotidianamente. Ressalta-se que no jogo não há ganhador, e o cenário não é competitivo, pois o foco está no fluxo de processo e nas atividades, e não o processo decisório, além de ser um simulador desenvolvido para utilização individual.

Gaio (2007) relata a necessidade de proporcionar aos alunos o resultado de suas avaliações, bem como a verificação de seu aprendizado e desenvolvimento das habilidades cognitivas, pois a falta desse retorno pode dificultar o aprendizado por se tratar de ensino a distância. O trabalho propõe uma melhoria no processo de avaliação dos alunos, proporcionando auto direcionamento de sua aprendizagem. E ao utilizar o simulador, o conhecimento de diferentes áreas de gestão é integrado de forma dinâmica, desenvolvendo as habilidades cognitivas necessárias para atuação nas organizações. Ressalta-se que no simulador utilizado não havia fornecimento de *feedbacks*, e por isso foi necessário o desenvolvimento de uma plataforma interativa, via Internet.

Titton (2011) relata a necessidade de escolher jogos de simulação de empresas alinhados com o objetivo de ensino do curso, já que muitos jogos são selecionados informalmente, por decisões entusiasmadas de professores ou pelo *marketing* da empresa fornecedora, não considerando a meta a ser alcançada de ensino, que em contrapartida pode apresentar resultados insatisfatórios. O trabalho propõe um conjunto de procedimentos sequenciais lógicos para selecionar jogos de simulação de empresas para uso em instituições de ensino superior, em específico ao curso de administração, as sequências são divididas em 5 etapas, as quais são: contexto (identificação da competência a ser simulada no jogo); necessidades (fatores essenciais presentes no jogo); descrição (representação formal dos exemplares de jogos); análise (seleção dos jogos disponíveis de acordo com a necessidade) e especificação (escolha do jogo).

2.8 JOGOS COMO ESTRATÉGIA DE ENSINO

Inúmeras definições já foram mencionadas sobre jogos. A conceituação varia bastante de autor para autor, pois dependerá do tipo de jogo, bem como do contexto que cada um tem em mente (COSTA, 2008, p. 58).

Ao tentar definir jogos, a dificuldade está no modo de entendê-lo e compreendê-lo, visto que se pode estar falando de jogos políticos, de adultos, de crianças, e uma infinidade de outras opções; por isso, os jogos podem receber a mesma denominação, mas possuem especificidades peculiares (KISHIMOTO, 1994, p.105). Nesse sentido, em um jogo de faz-de-conta há predominância da

imaginação, já em um jogo de xadrez há influência direta das regras externas para movimentação das peças.

Em razão disso, a dissertação delimitará em um jogo fundamentado no lançamento de uma empresa no mercado.

Elementos dos Jogos

Caracterizar os jogos de acordo com seus elementos, bem como descrevê-los, tem gerado controvérsia, pois não há consenso entre os pesquisadores, uma vez que usam diferentes abordagens para descrever dimensões semelhantes dos jogos. Em razão disso, fundamentado em uma revisão da literatura, concluíram-se seis grandes elementos (GARRIS, AHLERS, DRISKELL, 2002, p.447-451):

A *Fantasia* representa uma atividade separada da vida real, em que os participantes assumem papéis e personagens fictícios, que não geram impacto com o mundo real, apenas há envolvimento no mundo imaginário. E por dispor de imaginação, possibilita a inserção em situações que ainda os participantes nunca vivenciaram no mundo real.

As *Regras*, mesmo que uma atividade esteja ocupando um período de tempo e espaço do mundo real, é regida por regras fixas específicas, que algumas vezes difere do “real”. E por alinhar regras específicas ao objetivo do jogo, pode resultar em desempenho aprimorado.

Os *Estímulos Sensoriais* refere-se a inserção de sons, imagens, gráficos dinâmicos/animados e outros estímulos sensoriais nos jogos, que possibilitam melhor percepção, desempenho, interesse e experiências novas durante o jogo.

O *Desafio precisa* ser inserido no jogo em sintonia com o equilíbrio de um nível ideal de complexidade, uma vez que os participantes são instigados por isso, o qual não pode ser muito fácil, mas também não muito difícil de executar, visto que em ambos os casos os participantes podem se desmotivar. E para se conseguir o nível ideal de desafio, podem ser inseridos níveis progressivos de dificuldades, *feedbacks* de desempenhos, competências adequadas à equipe ou ao participante.

O *Mistério* instiga a curiosidade, que pode se manifestar de duas formas: a) curiosidade sensorial: evocada por sensações de romance, em que se preza a riqueza dos detalhes; b) curiosidade cognitiva: que é um desejo de conhecimento.

Semelhante ao *Desafio*, a curiosidade precisa estar em equilíbrio, pois se uma nova informação (mistério) estiver muito distante do conhecimento dos participantes, pode ser confuso de incorporar. E por isso, a curiosidade precisa ser adequada e estimulada gradativamente.

O *Controle* refere-se a unidade de comando, liderança, que podem estar presentes no jogo pela disponibilidade de autonomia aos participantes. Nesse sentido, quando o participante dispõe de tomadas de decisões autônomas, por meio de estratégias, os resultados podem ser mais positivos, comparados a ausência de autonomia.

Motivação nos Jogos

Um dos aspectos importantes nos jogos educativos é a motivação, pois gera nos participantes o entusiasmo, interesse e gana pela vitória, que por outro lado, se tiverem desmotivados podem interpretar o jogo como algo irrelevante, sem propósito, deixando de se beneficiar com o objetivo do jogo.

A motivação por meio da diversão deve ser uma parte importante do jogo, pois é determinante ao seu bom funcionamento, uma vez que está associada diretamente com a autonomia, competência e conexão com outros participantes (RYAN, RIGBY, PRZYBYLSKI, 2006, p.1).

Nesse sentido, o participante ao iniciar um jogo, faz julgamento subjetivo se o jogo é divertido e motivador. Esses julgamentos são relatados em algumas categorias (GARRIS, AHLERS, DRISKELL, 2002, p.452-453):

O *Interesse* pelos alunos nos jogos tem melhor aceitação que comparado a uma aula tradicional.

O *Prazer* é uma característica central dos jogos, juntamente com o alinhamento da diversão.

O *Envolvimento nas Tarefas* refere-se a concentração dos participantes em torno das tarefas disponibilizadas no jogo. E quanto maior o envolvimento, maior interesse e disposição para novos conhecimentos ou evocação dos conhecimentos já aprendidos.

A *Confiança* presente nos jogos estimulam os participantes a executar tarefas sem receio de consequências reais de fracasso. E ao utilizar a dificuldade progressiva, os participantes aprendizes se familiarizam e constroem gradualmente habilidades em tarefas complexas.

Outro ponto que se ressalta é que a motivação pode ser intrínseca, que está internamente ligada ao indivíduo, o qual já dispõe em sua personalidade, e faz determinada atividade, motivado, de forma autêntica, pois para esse indivíduo é algo peculiar e está relacionado com seus valores e interesses. Porém, a motivação também pode ser extrínseca, em que o indivíduo é pressionado para se motivar, contrapondo seus valores e princípios, pois ao se impor algo, o indivíduo pode executar, mas com consequências para a aprendizagem, desempenho, bem estar e experiência pessoal (RYAN, DECI, 2000, p.68).

A Motivação Intrínseca está relacionada com o ambiente que a motivação é gerada, uma vez que só haverá motivação se as circunstâncias permitirem. Nesse sentido, o indivíduo pode aumentar a motivação intrínseca, se possuir a competência (conhecimento) e autonomia (liberdade) para executar ações de determinada atividade. E outro ponto relevante é o ambiente “familiar”, no qual os indivíduos estão acostumados ou dispõe de pessoas com um bom relacionamento, pois do contrário, poderá haver dificuldade da motivação, como por exemplo, o estudo feito por Ryan e Grolnick (1986) que observaram uma baixa motivação intrínseca nos estudantes que tiveram professores frios e indiferentes (RYAN, DECI, 2000, p.70).

Por outro lado, a Motivação Extrínseca leva a desempenhar uma atividade a fim de atingir algum resultado, e, portanto, contrapõe com a motivação intrínseca, no qual relata como uma satisfação de executar uma atividade. Todavia, a motivação extrínseca pode ser algo gerado de forma objetiva, ou seja, quando se há ciência de que determinada atividade pode trazer benefícios, mesmo que não haja satisfação. Por exemplo, alunos que fazem lição de casa, porque objetivam a compreensão de tal conteúdo para a carreira escolhida, assim como alunos que fazem a mesma lição de casa porque os pais estão controlando; no primeiro caso foi por motivo de escolha, enquanto que no segundo caso foi por uma regulamentação externa (RYAN, DECI, 2000, p.72).

Aprendizagem Cognitiva nos Jogos

Utilizar um jogo como uma estratégia de ensino, pode trazer resultados positivos na aprendizagem, uma vez que durante o jogo o aluno é desafiado a aplicar conhecimento aprendido, bem como desenvolver a percepção de aplicação desses conhecimentos em diferentes contextos. Tais resultados podem ser divididos em quatro categorias (GARRIS, AHLERS, DRISKELL, 2002, p.456):

O *Conhecimento Declarativo* refere-se ao conhecimento dos fatos e dados necessários para execução da tarefa.

O *Conhecimento Processual* refere-se a como executar uma tarefa, bem como demonstrar a capacidade de aplicar conhecimento ou habilidades para uso específico.

O *Conhecimento Estratégico* refere-se a aplicação de princípios aprendidos em diferentes situações, no qual desenvolve a compreensão quando e por que os princípios aplicam-se. Os *Resultados da Aprendizagem Afetiva* referem-se ao conjunto de confiança, auto eficácia, atitudes, preferências e disposições, que são sentimentos e um tipo de específico de aprendizagem, no qual a mudança de atitude é um objetivo na formação da construção.

2.9 JOGOS DE EMPRESA

Os jogos de empresas também conhecidos como simulação empresarial ou jogos de negócios, objetivam simular pequenas, médias e grandes empresas ou ainda corporações multinacionais que movimentam quantias significativas em sua atividade econômica. Na simulação presente no jogo, é possível cometer falhas gerenciais e perder milhões de dólares sem causar nenhum impacto financeiro, proporcionando assim o aprendizado por erros (SAUIAIA, 1995, p.9).

A simulação presente nos jogos de empresas possibilita que o participante aprenda fazendo, mesmo que para esse aprendizado sejam cometidos erros, pois nesse processo, o erro é fator comum e pode ser cometido sem danos a uma empresa, diferente do cenário real, que um erro pode ser drástico.

Por meio dos jogos de empresas, os ambientes empresariais são representados, e um subsistema da empresa é desenvolvido com suas

particularidades, regras, operações, transição da informação e critérios de decisão (COSTA, 2008, p.83). O subsistema possibilita a análise de problemas empresariais isolados, e até mesmo departamentais, pois ao serem analisados separadamente, visualiza-se de forma fragmentada o que está ocasionando o problema proposto.

Com a apresentação de cenários com os quais as empresas estão inseridas, os jogos de empresas possibilitam uma avaliação e análise de possíveis consequências ocasionadas por decisões adotadas. Nesse contexto, os participantes do jogo, podem tomar decisões a cada jogada, e por meio de *feedbacks* são informados sobre os resultados obtidos, que podem refazer premissas para as próximas tomadas de decisão em uma posterior jogada.

Os jogos também propiciam a criação de uma organização com seus relatórios cotidianos, os quais podem ser analisados pelos participantes. Nessa vivência simulada, os participantes são instigados e desafiados em situações próximas as reais, visto que são submetidos a situações que envolvem as forças competitivas, econômicas, legais e políticas, as quais são presentes na realidade empresarial. Os participantes também podem vivenciar papéis gerenciais distintos, de um operário a um diretor de empresa, respaldado pelo acompanhamento de seus resultados e decisões tomadas (PRETTO, 2006, p.56).

Os jogos de empresas podem ser usados para treinamento e desenvolvimento de pessoal, avaliação de potencial, planejamento, tomada de decisão, formação de gestores, finanças, *marketing*, contabilidade, entre outros (BERNARDI, 2008, p.38). A aplicação dos jogos de empresas pode ser nas mais variadas áreas, inclusive integrando setores que até então eram isolados, mas que são dependentes um do outro, como é o caso do departamento de Compras com o Financeiro, visto que para comprar algum produto, é preciso saber se há recurso financeiro para isso.

Na simplificação da realidade empresarial, os jogos de empresas delimitam algumas variáveis inerentes ao contexto de atividade econômica da empresa, ao enfatizá-las para trabalhar, restringe-se o impacto de outras variáveis no modelo (ROSAS, 2009, p.32). Em outras palavras, pode-se focar em um problema empresarial encontrado e trabalhar exaustivamente a solução, pois por meio de ambiente simulado, várias soluções podem ser aplicadas, sem o receio de impactar o contexto da empresa real.

Ao utilizar os jogos de empresas, o participante pode desenvolver competências em sua formação, as quais se destacam (JOHNSON, 2006, p.39):

- a) saber trabalhar com problemas cotidianos das empresas: durante o jogo, são expostas situações cotidianas das empresas, que devem ser analisadas com o objetivo de solucioná-las;
- b) aplicar conhecimentos teóricos aprendidos: para prosseguir nas fases dos jogos, é preciso saber onde e quando aplicar os conhecimentos aprendidos, e por isso, os participantes desenvolvem a percepção de análise da situação, escolha da teoria aprendida e aplicação da mesma.
- c) integração disciplinar: os jogos de empresas podem integrar diferentes disciplinas, fundamentados em situações que exigem dos participantes conhecimentos interdisciplinares.

Um exemplo de uso de jogos de empresas é na necessidade de uma indústria em melhorar suas técnicas de planejamento. Nesse caso, a empresa por meio do jogo, pode aplicar uma atividade em que os “jogadores” sejam responsáveis por tarefas, tais como: compra de matéria prima, planejamento e organização do processo produtivo, produzir o modelo solicitado, acompanhar a produção, entre outras. E ao considerar que tais tarefas serão alocadas em ambiente informatizado, proporciona a motivação pelo manuseio em ambiente animado, com cenário gráfico e movimentos simulados, no qual os resultados podem ser analisados de forma interativa, com interface amigável, além de dispor de relatórios que podem ser apreciados por uma análise mais detalhada. Nesse contexto, une-se o jogo como ferramenta de ensino com os recursos computacionais de simulação (BERNARDI, 2008, p.41-42).

Jogos de Empresa no Ensino

Toda teoria exposta em sala de aula pode ser relevante, pois objetiva a organização da prática. Porém, a prática objetiva tornar a teoria algo concreto e útil.

Há situações que a melhor maneira de treinar alguém é por meio da realidade simulada, expondo possíveis problemas e instigando na solução dos mesmos, pois no ambiente simulado é possível repetir a mesma situação diversas vezes, promovendo uma avaliação de desempenho facilitada (MOTTA, 2003, p.25).

Os métodos tradicionais de ensino podem dificultar o processo de aprendizado, uma vez que podem centralizar o conhecimento no professor e na passividade receptiva de absorção de conteúdos pelos alunos. Por isso, a interação entre aluno e professor foi o foco no desenvolvimento de novas técnicas de aprendizagem, uma dessas técnicas são os jogos de empresa, que permitem a divisão entre professor e alunos no processo ensino/aprendizagem, no qual o professor tem papel de facilitador e provedor de situações que podem ser simuladas e vivenciadas pelos alunos (SAUAIA, 1995, p.81-82). Os jogos de empresas têm atraído professores e estudantes por meio da transformação de aulas monologas, no qual o professor apenas fala e os alunos apenas ouvem, em aulas participativas.

Os jogos de empresa dispõem de técnicas benéficas de aprendizagem, destacando-se: aula expositiva; estudo de caso e seminários para apresentação dos resultados da empresa. E por ser fundamentado no aprendizado por simulação, ou seja, imitação da realidade competitiva das empresas, os jogos propiciam que os participantes sejam motivados a busca dos conhecimentos necessários a cada fase do jogo (PESSOA, MARQUES FILHO, 2001, p.140).

Diferente de técnicas isoladas, como por exemplo, o caso de estudo em que é passado ao aluno uma situação já resolvida e apontadas as soluções, nos jogos de empresas o aluno pode ser desafiado para solucionar problemas novos. Precisarão então atuar como agente solucionador, e não apenas um coadjuvante no processo.

Em comparativo com outras metodologias de ensino-aprendizagem, os jogos de empresa ganharam relevância por suas práticas que objetivam a melhoria do ensino, por meio de atividade lúdica prática, no qual promove o incentivo a proatividade na solução de problemas inerentes a gestão empresarial (JOHNSON, 2006, p.19).

Os participantes dos jogos passam por um processo de comunicação individual e em equipe, que exige habilidades de ouvir, processar, entender e repassar informações; dar e receber *feedback* de forma efetiva; discordar com cortesia, respeitando diferentes pontos de vista; adotar posturas de cooperação; ceder espaços aos colegas; mudar de opinião e tratar ideias e pontos de vista conflitantes com flexibilidade e neutralidade (GRAMIGNA,1993).

Nos jogos de empresa pode-se criar um ambiente de laboratório, que possibilita fazer experiências, experimentar inúmeras estratégias e diretrizes,

formular hipóteses e planejar experiências novas e melhores, objetivando não somente o aprendizado do participante por meio da observação, mas também vivenciando na prática, jogando e planejando, isto é, por meio da criação de situações que os participantes aprendem a solucionar os problemas (NIVEROS, 2004, p.97). Durante os jogos de empresa, a sala de aula pode ser tornar uma organização, e o aluno pode participar de situações que exijam a aplicação do conteúdo teórico, experimento de decisões, vivências de diferentes focos, desde um diretor presidente até alguém do chão de fábrica.

Nos jogos de empresa há um ambiente propício para cenários empresariais hipotéticos, possibilitando aos participantes praticar ações de planejamento e desenvolvimento da habilidade de tomada de decisão em nível estratégico, objetivando a preparação do profissional para atividades laborais futuras (MARTINELLI, 1988, p.26).

O envolvimento dos participantes nos jogos de empresa é fator presente, pois utiliza um método de aprendizagem que envolve as três dimensões formativas da competência (FREITAS, 2007, p.36):

- 1) desenvolvimento do conhecimento na contextualização de uma situação problemática no jogo;
- 2) desenvolvimento da habilidade de interação com os demais participantes, através das práticas durante o jogo;
- 3) desenvolvimento da atitude promovida pela ênfase da competição

O desenvolvimento das competências acontece de forma espontânea, diferente de uma aula apenas teórica, que o foco principal é na memorização de conteúdo, que propicia um aprendizado “mecânico” passível de esquecimento em pouco tempo.

Vantagens dos Jogos de Empresa

O jogo de empresa é uma ferramenta de auxílio para o desenvolvimento das qualidades peculiares em um bom profissional de administração.

A simulação presente nos jogos de empresa pode abranger todos os setores da economia, ou todos os departamentos de uma empresa, pois dependerá apenas

da elaboração e complexidade no desenvolvimento do jogo, visto que um setor financeiro, em que os dados são tangíveis e mensuráveis, ou seja, números, a possibilidade de facilidade na simulação é maior. No entanto, em um departamento de recursos humanos em que tudo é intangível e subjetivo, o desafio é maior (VICENTE, 2001).

No mundo real, quem trabalha com administração, ao cometer algum tipo de erro, poderá comprometer drasticamente a empresa. Já em cenário simulado, o participante pode cometer erros, pois esse deslize poderá ser discutido pelos demais membros da simulação, para que posteriormente os mesmos erros não se repitam no cenário real. Ressalta-se a aprendizagem vivencial, na qual o participante vive uma situação prática, aplicando a teoria (GIMENES, BERNARDES, 2001, p.9).

Nos jogos de empresa, é possível exercitar as práticas administrativas, destacando-se: tomadas de decisão próximas da real, tanto em cenários administrativos quanto produtivos, corriqueiras aos gestores; possibilita trabalhar com estratégias sem impacto em uma empresa real; desenvolver visão macro de processo, visto que poderá trabalhar com outros departamentos organizacionais (PESSOA, FILHO MARQUES, 2001, p.138).

Em cenário simulado, os participantes podem assumir funções dos níveis hierárquicos diferentes dos que atuam, ou seja, estratégico (alta direção), tático (gerentes) e operacional (chão de fábrica), além de proporcionar a definição de metas, estratégias e posteriormente analisá-las sob a ótica do nível assumido (SANTOS, 2003, p.83).

Ao se passar por alguém que possui a função de nível hierárquico inferior ou superior, o participante desenvolve a percepção e visão crítica, que proporciona melhoria no processo, uma vez que alguém permanece muito tempo na mesma função adquire vícios funcionais e não consegue esmiuçar e corrigir os detalhes.

Os jogos de empresa permitem a redução do tempo e espaço, possibilitando o desenvolvimento das competências gerenciais em pouco tempo, visto que possibilitam a criação de cenários e avaliações de decisões tomadas, que em situação real perduraria por anos, em situação simulada, dura apenas algumas horas (GOMES, 2009, p.31). No ambiente corporativo, o tempo é associado com questões financeiras, pois se utiliza com frequência o jargão “tempo é dinheiro”, e

como forma de auxiliar essa questão, os jogos de empresa utilizam essa técnica de simular cenários que perdurariam por décadas em algumas poucas horas.

A aceleração é correlacionada ao cenário simulado dos jogos de empresas, e faz disso uma vantagem como instrumento didático e de treinamento, pois é comprimido em poucos dias, ou até mesmo horas, situações que em ambiente real, demorariam anos. Além de procurar eliminar bloqueios psicológicos; desenvolver habilidades essenciais ao cotidiano empresarial; capacitar para a atividade de processador de informações, que é quesito para obtenção de cargos mais elevados; estimular o participante no experimento de novas ideias (MARTINELLI, 1988, p.26).

Ao aderir às práticas de jogos de empresa, o participante usufrui de algumas vantagens, conseguidas por meio de resultados, destacando-se (GRAMIGNA, 2007, p.13):

- ✓ Maior compreensão de conceitos, antes considerados abstratos;
- ✓ Conscientização da necessidade de um realinhamento atitudinal e comportamental no atual momento da mudança;
- ✓ Redução do tempo dos programas, sem prejuízo a qualidade;
- ✓ Maior possibilidade de comprometimento do grupo com resultados;
- ✓ Reconhecimento do potencial e das dificuldades individuais;
- ✓ Maior aproximação e integração entre o facilitador e o grupo-cliente;
- ✓ Mudanças atitudinais e comportamentais favoráveis ao desempenho profissional;
- ✓ Clima grupal favorável à participação ampla nas diversas etapas do processo;
- ✓ Resgate do lúdico (a essência do ser humano);
- ✓ Resgate do potencial criativo e descoberta de possibilidades não consideradas anteriormente;
- ✓ Possibilidade de mensuração de resultados durante os jogos simulados, favorecendo avaliações comparativas com a realidade empresarial;
- ✓ Maiores chances de desenvolvimento de habilidades técnicas, conceituais e interpessoais.

Ressalta-se que o jogo precisa ser bem escolhido e aplicado, além de ser avaliado da forma correta, pois somente com esses quesitos se obtêm: maiores chances de autoconhecimento, permitindo identificar pontos fortes e dificuldades

pessoais; sinaliza o rumo individual para o aperfeiçoamento pessoal e profissional; favorece a conscientização para a necessidade do autoconhecimento (GRAMIGNA, 2007).

Nos jogos de empresas também há estimulação de práticas administrativas, até então obscuras por falta de estímulo, destacando-se (MOTTA, 2003, p. 28):

- ✓ O desenvolvimento de capacidade gerencial;
- ✓ O aprendizado através do erro, mostrando aos participantes os que suas decisões acarretam, sem em custos;
- ✓ Condensar vários anos de experiência empresarial;
- ✓ Discussão grupal, promovendo a troca de experiência entre os participantes.

Contudo, há ainda mais benefícios, conforme estudos realizados com diversos autores (OLIVEIRA, 2009, p.73):

- ✓ Facilita o processo de aprendizagem tornando o aluno um agente;
- ✓ Aumenta a motivação, o envolvimento e a satisfação dos alunos;
- ✓ Estimula a prática gerencial, a tomada de decisão e a gestão estratégica;
- ✓ Proporciona uma visão sistêmica (integração do conhecimento);
- ✓ Integra a teoria à prática de gestão;
- ✓ Possibilita o desenvolvimento de habilidades e comportamentos relacionados à liderança e trabalho em equipe;
- ✓ Simula um ambiente empresarial próximo à realidade;
- ✓ Possibilita a pesquisa aplicada e testes de modelos teóricos;
- ✓ Potencializa o ensino de teorias e modelos de Administração, Contabilidade e Economia.;
- ✓ Proporciona *feedback* rápido das decisões dos alunos;
- ✓ Complementa os métodos tradicionais;
- ✓ Estimula a prática reflexiva e a observação crítica;
- ✓ Promove a construção do conhecimento.

Nessas pesquisas alguns itens obtiveram maior menção, tais como: a facilidade promovida pelos jogos empresa no processo de aprendizagem; o aumento do envolvimento nas atividades promovendo maior satisfação; a possibilidade de praticar ações gerenciais como tomada de decisão e a gestão estratégia (OLIVEIRA, 2009, p.73).

Desvantagens dos Jogos de Empresas

Mesmo com várias vantagens já citadas, os jogos de empresas ainda possuem algumas limitações e desvantagens.

Durante uma partida, os conceitos abordados são mais limitados, comparados aos adquiridos na leitura de um bom texto científico, ou seja, nas aulas com leituras, com o mesmo tempo de dedicação, consegue-se uma quantidade maior de conceitos. Outro entrave é quanto ao demora de uma partida. Se houver abreviação, pode ocorrer a perda de capacidade de o aluno aprender com os erros, visto que isso só é possível se houver uma duração suficientemente grande para avaliação de decisões erradas (MIYASHITA, 1997, p.7). Nesse contexto, observam-se os jogos de empresas como uma ferramenta que exercita poucos conceitos, porém, os conceitos exercitados tendem a perdurar mais, pois são trabalhados de forma prática.

Na execução dos jogos de empresas um ponto relevante é quanto a clareza dos objetivos e finalidade de aplicação, visto que ao serem negligenciados, corre-se o risco dos participantes encararem esse processo de aprendizagem como uma grande “brincadeira”, pois o termo jogo já remete a esse pré-conceito. Também, poderá haver participantes oportunistas que se preocupam somente com o final do jogo, ou momentos de parada da simulação para reflexão (MARTINELLI, 1988, p. 26). Na aplicação de jogos de empresas em uma sala de aula, o docente precisará separar atividades relacionadas ao aprendizado do aluno em relação a “brincadeiras” paralelas, pois se isso não for feito, corre-se o risco de uma atividade que propiciaria um melhor aprendizado para apenas um momento de desconcentração ou de uma dinâmica aleatória, sem fins educativos.

A competitividade presente nos jogos de empresas é um dos principais fatores motivacionais dos participantes, mas em contrapartida, há situações que as decisões tomadas desencadeiam vitórias mas não refletem em retornos financeiros considerados na vida real, ou seja, extingue-se a visão de administrador ou gestor e prevalece a disputa propriamente dita. Ressalta-se que as pessoas que vencem no jogo, não são necessariamente as mesmas que vencem na vida real (GOLDSCHIMDT, 1977, p.45). O cotidiano das empresas pode-se diferenciar do cenário criado para os jogos de empresas, visto que as empresas estão em constante mudança. Por isso, é relevante atualizar os conceitos a serem práticos. E

quanto aos vencedores das partidas do jogo, ao enfrentarem a realidade de atuação profissional, podem encontrar problemas, uma vez que se o jogo não for o mais próximo da realidade e o objetivo for apenas verificar a fixação de conceitos aprendidos, pode-se proporcionar a vitória a quem tem domínio do conhecimento, mas no meio empresarial apenas isso não basta.

3 METODOLOGIA

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A definição do processo a ser utilizado para o estudo e pesquisa é essencial para a investigação. Por isso essa definição é intrínseca com a caracterização da pesquisa.

Este trabalho se caracteriza como uma pesquisa aplicada, interpretativa e com predominância qualitativa.

A pesquisa é aplicada por necessitar de conhecimentos adquiridos para aplicação em situações práticas. Há envolvimento de interesses e verdades locais e está dirigida para a solução de problemas específicos (SILVA, MENEZES, 2001).

Também há caracterização de pesquisa interpretativa, uma vez que trata o comportamento social no âmbito da sala de aula; suas observações e interpretações são consideradas no cenário das interações humanas; e a análise dos dados envolverem a contextualização, em que os resultados da pesquisa propiciam a interpretação com referência no grupo, cenário ou evento em particular que estiver sendo observado (MOREIRA, CALEFFE, 2008).

Ressalta-se que os pesquisadores interpretativos se preocupam em qualificar por meio dos olhos dos participantes ao invés de quantificar por meio dos olhos do observador (MOREIRA, CALEFFE, 2008). Em razão disso, a ênfase da pesquisa é qualitativa. Contudo, há um aspecto quantitativo, visto que há dados oriundos de questionários.

3.2 O UNIVERSO DA PESQUISA

O Local

A pesquisa foi desenvolvida nas Faculdades Integradas de Itararé, uma instituição particular de ensino, em Itararé-SP.

O público alvo

Na referida instituição de Ensino o curso de Sistemas de Informação é ofertado na modalidade de graduação.

Esta pesquisa teve como universo, duas turmas do oitavo semestre da graduação, sendo que uma turma em 2013 e outra turma em 2014.

A turma do oitavo semestre (2013) foi composta por 22 (vinte e dois) sujeitos regularmente matriculados na instituição. Tal turma foi composta por 19 (dezenove) alunos e 3 (três) alunas, e esta turma participou da primeira fase da investigação (a pesquisa piloto).

A turma do oitavo semestre (2014), por sua vez foi composta por 26 (vinte e seis) sujeitos regularmente matriculados na instituição. Tal turma foi composta por 24 (vinte e quatro) alunos e 2 (duas) alunas, e esta participou da segunda fase da investigação (a pesquisa final).

3.3 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Após a delimitação do problema de estudo, bem como os objetivos, métodos técnicas da pesquisa, esse contexto precisa ser validado. Para tanto, um dos procedimentos mais utilizados é o pré-teste ou estudo-piloto (LAKATOS, MARCONI, 2009)

Na aplicação do pré-teste, há possibilidades de evidenciar questões mal formuladas em um questionário, o que possibilita a previsão de dificuldades na execução das atividades ou coleta dos dados (JUSTUS, 2011, p.38).

Embasados nessas premissas, a pesquisa se desenvolveu em oito etapas, mencionadas posteriormente no subcapítulo Organização da Pesquisa. Para cada etapa, foram utilizados instrumentos de coleta como: questionários, observação sistemática e formulário.

Os questionários objetivam elencar perguntas ordenadas e classificadas em conformidade com o objetivo pré-estabelecido. Foi aplicado questionário no pré-teste a fim de saber o grau de conhecimento sobre o assunto objeto da pesquisa, para tanto o questionário contou com perguntas abertas e perguntas de múltipla escolha.

A observação sistemática é a técnica de coleta de dados que se fundamenta nos sentidos do pesquisador (visão e audição), para observar determinados

aspectos do cenário estudado (JUSTUS, 2011, p.38). Tais percepções foram anotadas ao término de cada aula ou atividade que compunha a pesquisa.

Quanto ao formulário denomina-se como uma coletânea de questões, na qual o pesquisador entrega um formulário aos alunos para que os mesmos possam elencar percepções, sugestões e melhorias quanto ao método de ensino aplicado.

3.4 MÉTODOS DE ANÁLISE DOS DADOS

Houve análise quantitativa nos questionários aplicados na pesquisa. E também houve análise qualitativa, embasada por algumas questões oriundas do questionário.

Os dados serão analisados da seguinte forma:

- *tabelas*: com cenário comparativo de acertos antes e após a aplicação do jogo.
- *árvores de associações*: que dão visibilidade ao encadeamento de repertórios que parecerem mais ilustrativos no estudo (SPINK, 2010, p.41). As árvores de associações serão elaboradas com a coleta de todos os dados, representados pelas respostas das perguntas abertas do questionário. Logo após, o pesquisador elaborará categorias temáticas, que classificarão essas respostas. Dessa forma, as árvores de associações possibilitam evidenciar, por meio da classificação das respostas em categorias, as lacunas e melhorias no processo de aprendizagem.

3.5 ORGANIZAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa será desenvolvida nas 8 etapas que são resumidas na Figura 2.

1ª Etapa	<ul style="list-style-type: none">• Aplicação do questionário: analisar os conhecimentos prévios dos alunos.
2ª Etapa	<ul style="list-style-type: none">• Aplicação do projeto piloto: elaborar um jogo em sintonia com o questionário.
3ª Etapa	<ul style="list-style-type: none">• Aplicação do questionário após projeto piloto: verificar se o jogo melhorou as respostas.
4ª Etapa	<ul style="list-style-type: none">• Análise do resultado do projeto piloto: analisar acertos x erros antes e após o jogo.
5ª Etapa	<ul style="list-style-type: none">• Mesa redonda com os alunos: analisar de forma conjunta os acertos e erros do questionários.
6ª Etapa	<ul style="list-style-type: none">• Aplicação do Formulário de Feedback: coletar sugestões, críticas e melhorias identificadas pelos alunos.
7ª Etapa	<ul style="list-style-type: none">• Elaboração do projeto final: adaptar o jogo segundo as respostas dos alunos no formulário de feedback
8ª Etapa	<ul style="list-style-type: none">• Aplicação do projeto final

Figura 2: Organização do trabalho
Fonte: Autoria própria

4 DESENVOLVIMENTO

4.1 CONCEPÇÃO DO JOGO

O jogo é fundamentado em um plano de negócio, no qual os alunos atuam como consultores de negócios.

Para o desenvolvimento do jogo, utilizaram-se elementos de jogos (GARRIS, AHLERS, DRISKELL, 2002, p.447-451), tais como: a *fantasia* (relato de uma história empreendedora fictícia, em que os alunos assumem o papel de consultores); as *regras* (regra específica para verificar a aplicação de conhecimento); os *estímulos sensoriais* (tabuleiro e gráficos); o *desafio* (responder as perguntas e planejar corretamente para conseguirem ganhar) e o *controle* (tomada de decisão autônoma pela consultoria). E na aprendizagem cognitiva dos jogos (GARRIS, AHLERS, DRISKELL, 2002, p.456), utilizou-se o *conhecimento declarativo* (com o fornecimento de gráficos a serem analisados para tomada de decisão); o *conhecimento processual* e *conhecimento estratégico* (com a capacidade de aplicar conhecimentos aprendidos em diferentes situações de abertura de uma empresa).

A estrutura do jogo foi concebida da análise de três planos de negócios DORNELAS (2011), SEBRAE (2009) e SHNEIDER (2002), que compiladas, chegou-se as etapas do jogo: Foco da Empresa; Análise do Mercado Alvo; Análise dos Concorrentes; e Gerenciamento dos Envolvidos.

A primeira fase do jogo:

Foco da Empresa, que analisa qual serviço a empresa irá vender. Parte-se de uma ideia já concebida (empresa de informática), mas a oportunidade de negócio ainda não foi definida. A relação entre ideia (sem comprometimento) e oportunidade (ideia em potencial com retorno econômico) é crucial para que o plano de negócio se torne algo útil ao empreendedor (DORNELAS, 2011, p.18).

Por isso, como forma de auxiliar na identificação da oportunidade negócio, é fornecido no jogo um gráfico de Histórico de Vendas por Serviço, com três tipos de serviços diferentes, embasados por um histórico de vendas dos últimos 4 anos. Seguido da pergunta: “*De acordo com o gráfico histórico de vendas por serviço, qual será o foco de serviço da empresa de informática?*”.

Nesse momento, as consultorias decidem qual será o tipo de serviço. Ressalta-se aqui que essa análise do gráfico é uma parte trabalhosa ao empreendedor, pois é preciso levantar muita informação, analisar os dados e sintetizar o que é mais crítico para o seu negócio (DORNELAS, 2011, p.31) e também as informações são as matérias primas de qualquer plano de negócio, enfatizando a relevância de pesquisa e análise do serviço a ser ofertado (SEBRAE, 2009, p.9).

E quanto a habilidade empreendedora (DORNELAS, 2008, p.24), destaca-se a *técnica* (trabalho em equipe nas decisões, organização das informações, liderança e conhecimento sobre análise de gráfico).

A segunda fase do jogo:

Mercado Alvo, que analisa para quem a empresa irá vender o serviço de informática. É relevante analisar o mercado, uma vez que as perspectivas de um risco são influenciadas por demanda de mercado (SCHNEIDER, 2002, p.343), pois a demanda influencia diretamente nas vendas, e por isso é válido escolher apenas uma parte do mercado para atender (SEBRAE, 2009, p.23).

Dessa forma, para desenvolver essa percepção, no jogo é disponibilizado um gráfico de Histórico de Vendas por País, com três países diferentes, embasados por um histórico de vendas dos últimos 4 anos. Seguido da pergunta: “*De acordo com o gráfico histórico de vendas por país, qual será o mercado alvo?*”. Nesse momento, as consultorias decidem qual será o mercado alvo.

E quanto a habilidade empreendedora (DORNELAS, 2008, p.24), destaca-se a *técnica* (trabalho em equipe nas decisões, organização das informações e conhecimento de mercado).

A terceira fase do jogo:

Análise dos Concorrentes, que são as empresas que atuam no mesmo ramo de atividade e que buscam satisfazer as necessidades dos seus clientes (SEBRAE, 2009, p.25).

E mesmo em um mercado com tendências de crescimento, é fundamental estar consciente que o aproveitamento disso depende de fatores competitivos, que muitos empreendedores acabam se concentrando demais em seu empreendimento, desconsiderando os pontos fortes e fracos dos concorrentes (SCHNEIDER, 2002, p.343). Além de que o conhecimento dos concorrentes poderá fundamentar o posicionamento da empresa, bem como trazer vantagens competitivas e conquistar clientes (DORNELAS, 2011, p. 46).

Assim, como forma de desenvolver a percepção de análise dos concorrentes, identificando pontos fortes e fracos, no jogo é disponibilizado um gráfico de Análise dos Concorrentes, com 8 itens essenciais para serem analisados (DORNELAS, 2011, p.33). Seguidos da pergunta: “*De acordo com o Gráfico Análise dos Concorrentes, qual seria a estratégia de posicionamento do negócio perante os concorrentes?*”. Nesse momento, as consultorias decidem qual será o a estratégia de posicionamento no mercado perante os concorrentes.

E quanto a habilidade empreendedora (DORNELAS, 2008, p.24), destaca-se a *técnica* (trabalho em equipe nas decisões, organização das informações e conhecimento de planejamento estratégico) e a *gerencial* (visão externa, que vai além do empreendimento).

A quarta fase do jogo:

Gerenciamento dos Envolvidos, que analisa todas as pessoas envolvidas no empreendimento, pois é imprescindível estabelecer entre os sócios, o grau de autonomia nas decisões; definir o que acontecerá com a sociedade se um dos sócios falecer ou se ausentar do empreendimento (SEBRAE, 2009, p.13). As pessoas são o ativo mais importante de qualquer empresa, e podem ser um fator crítico para o sucesso (DORNELAS, 2011, p.48).

No jogo, o desenvolvimento dessa percepção, em específico a formalidade entre os sócios, é enfatizado com o relato que um dos sócios precisou se ausentar do empreendimento e retirou o capital investido, ocasionando em perda do valor apostado pelas consultorias. Diante disso, proporciona às consultorias a capacidade de pensar como um especialista, refletindo com precisão sobre o desempenho e modificar o comportamento para melhorar os resultados (HENDRICSON et al. 2006, p.927). E também, demonstrar que em um processo empreendedor se pode haver perdas de capital a ser investido.

Quanto a habilidade empreendedora (DORNELAS, 2008, p.24), destaca-se a *técnica* (trabalho em equipe nas decisões, organização das informações e planejamento) e *características pessoais* (orientação a mudança e persistência).

Com relação ao desenvolvimento da capacidade especialista (HENDRICSON et al., 2006, p.927 e 932), destacam-se: identificar os problemas e seus fatos; e posteriormente “ligar os pontos” de forma rápida, no qual há recuperação e avaliação das opções de respostas adequadas as situações. Nas fases do jogo será necessário compreender o problema e posteriormente aplicar conhecimento específico para resolução, no qual os participantes relacionam conhecimentos de outras disciplinas, pois serão necessários na simulação do lançamento de uma empresa real. Alguns conhecimentos estão presentes em todas as fases do jogo, tais como: planejamento, tomada de decisão, trabalho em equipe e liderança. Outros conhecimentos são demonstrados de forma distinta, e necessários a cada fase do jogo, conforme Quadro 7.

<p><i>A primeira fase do jogo: Analisa o Foco da Empresa</i></p>	<p>Análise do gráfico; Transformação de ideias em oportunidades; Tendências de crescimento do serviço; Estrutura ou segmentação do serviço; Análise da aplicação do investimento inicial.</p>
<p><i>A segunda fase do jogo: Analisa o Mercado Alvo</i></p>	<p>Análise do gráfico; Pesquisa de mercado; Demanda de mercado; Foco específico de mercado; Posicionamento de mercado.</p>
<p><i>A terceira fase do jogo: Analisa os Concorrentes</i></p>	<p>Análise do gráfico; <i>Benchmarking</i>: comparação do serviço prestado; Comparação das tomadas de decisão, agilidade nas mudanças, equipe gerencial; Organização do concorrente; Análise dos stakeholders; Análise SWOT.</p>
<p><i>A quarta fase do jogo: Analisa o Gerenciamento dos Envolvidos</i></p>	<p>Estrutura organizacional; Modificação estratégica, devido a perda de capital; Orientação as mudanças;</p>
<p><i>A quinta fase do jogo: Financeira (inclusa como alteração para o projeto final, contemplada na p.80)</i></p>	<p>Projeção de Vendas vs Custos dos Serviços Vendidos; Custos Fixos vs Custos Variáveis; Custos de Comercialização; Gastos; Demonstração do Resultado em Exercício; Lucratividade.</p>

Quadro 7: Quadro de Fases do Jogo vs Conhecimentos Prévios Necessários
Fonte: Autoria própria

4.2 O PROJETO PILOTO

O embasamento dessa investigação originou-se da aplicação de conteúdo teórico de empreendedorismo em situações que exigiram a aplicação de conhecimento, como no lançamento de uma empresa.

Por isso, o primeiro passo do projeto piloto foi analisar o que os alunos conheciam sobre Empreendedorismo, e suas percepções de aplicação em um contexto que exigia prática, como foi o caso do questionário, presente no Apêndice B desta dissertação.

Para tanto, foi agendada uma hora-aula para aplicação do questionário. Posterior a aplicação do questionário, o pesquisador analisou os dados, mas não divulgou aos alunos, pois o objetivo era identificar lacunas de erros. Esse levantamento foi levado em consideração para elaboração das perguntas e situações presentes no jogo.

Na aula posterior à aplicação do questionário, foi aplicado o jogo, que teve duração de quatro horas-aula e sua dinâmica fundamentou-se na distribuição e análise de gráficos de tipos de serviços; mercado alvo e concorrentes; além de trabalhar com a questão de gerenciamento dos envolvidos. O objetivo do jogo foi conseguir maior capital que as outras consultorias.

Na sequência, em uma hora-aula posterior a aplicação do jogo, o questionário foi novamente aplicado, porém, sem aviso prévio aos alunos.

Em uma hora-aula subsequente, posterior a nova aplicação do questionário, o mesmo foi analisado em uma mesa redonda, na qual o professor em conjunto com os alunos compararam os acertos e erros posterior a aplicação do jogo.

E finalmente, em uma hora-aula foi aplicado pelo pesquisador o Formulário de Feedback, presente no Apêndice C dessa dissertação, que objetivou a coleta de sugestões e melhorias para a versão final do jogo.

Os dados, bem como os resultados serão mais enfatizados na Seção de Coleta de Dados no Estudo-Piloto.

4.2.1 A Dinâmica do Jogo no Projeto Piloto

Durante as aulas previstas para a aplicação do jogo, o pesquisador administrou o jogo, inicialmente com a leitura do enredo e demonstração do tabuleiro do jogo com as fases que deveriam ser percorridas.

O jogo começa com a seguinte história:

João trabalha há vários anos como técnico em uma empresa prestadora de serviços em informática. Certo dia, João leu sobre empreendedores de sucesso, que do “zero” abriram suas empresas e ficaram com boa estabilidade financeira. Muito animado, João conta para seus amigos Pedro e José que trabalham na mesma empresa, e todos ficam animados em abrir o negócio de prestação de serviços em informática. Diante disso, eles tomam uma decisão importante, em que conversam com o diretor da empresa e pedem demissão. Nesse momento, João, Pedro e José dispõem do dinheiro que receberam do tempo de serviço e mais algumas economias, totalizando cerca de \$ 100.000,00 dos quais \$ 30.000,00 são de Pedro, \$ 30.000,00 de José e \$ 40.000,00 de João. Entretanto, eles se dão conta que não tem nenhum conhecimento de empreendedorismo, e nesse momento procuram sua consultoria para que possam ser auxiliados na abertura da empresa.

Posteriormente, o pesquisador explicitou de forma oral, as seguintes regras, conforme Quadro 8:

Regra	Descrição
1	Os participantes serão divididos em 3 equipes (consultoria), com nomes a definir. Deverá eleger um líder, que entregará as apostas e pegará os gráficos de análise.
2	Cada consultoria administrará \$ 100.000,00 dos sócios.
3	Cada etapa do Jogo, a consultoria deverá apostar um valor entre \$ 1.000,00 e \$ 10.000,00.
4	Em caso de perda da etapa, a consultoria poderá utilizar o Menu de Opções, que contém as seguintes alternativas: 1) emprestar dinheiro do banco a uma taxa de 10% ao mês (corresponde a uma etapa do jogo); 2) responder a pergunta surpresa e ter a possibilidade de recuperar o valor perdido e ganhar \$ 1.000, mas se responder de forma errada perde + \$ 2.000 além do dinheiro apostado.
5	Haverá apenas 1 menu de opções por etapa, e se todas as consultorias responderem erroneamente, o menu de opções será de direito da consultoria que apostou o maior valor (se for na 1ª etapa), ou que obteve a maior soma no histórico de apostas.
6	Em caso de vitória da etapa, a consultoria receberá o valor apostado a mais, ou seja, se apostar \$ 10.000 e ganhar, receberá +\$ 10.000,00, totalizando \$ 20.000,00.
7	A consultoria que chegar a etapa final com maior capital será a vencedora.

Quadro 8: Regras do Jogo

Fonte: Autoria própria

Após a explicação das regras e o contexto que os alunos atuariam como consultores, o pesquisador organizou a distribuição das equipes e escolha do líder, bem como definições dos nomes (regra 1). No entanto, devido a demora na escolha dos nomes das equipes o pesquisador nomeou como Consultoria 1, Consultoria 2 e Consultoria 3. E assim ficaram organizadas as consultorias, conforme figura 3. É válido ressaltar que o pesquisador obteve autorização dos participantes do estudo piloto para que as imagens fossem divulgadas, conforme autorização que se encontra no Apêndice A deste trabalho.



Figura 3: Alunos jogando no projeto piloto
Fonte: Autoria própria

Na sequência o pesquisador desenhou uma tabela no quadro negro, com o nome das consultorias, as fases a serem jogadas, valores apostados e uma coluna de total por fase do jogo.

Iniciou-se o jogo com o pesquisador anunciando a primeira etapa do jogo, mas para isso, as consultorias deveriam apostar um valor (regra 3).

As fases do jogo foram divididas em 4:

- 1) Foco da Empresa (tipo de serviço): os participantes por meio de um gráfico com o Histórico de Vendas por Serviço dos últimos 4 anos, precisaram decidir qual seria o serviço a ser comercializado, que variou de Desenvolvimento de Sistemas; Servidores Virtualizados e Administração de Banco de Dados;
- 2) Análise do Mercado Alvo: os participantes por meio de um gráfico de Histórico de Vendas por País dos últimos 4 anos, precisaram decidir qual era o país que a empresa venderia seu serviço.
- 3) Análise dos Concorrentes: os participantes por meio de um gráfico de Análise dos Concorrentes com itens analisados, precisaram decidir qual era a estratégia de posicionamento do negócio perante os concorrentes;
- 4) Gerenciamento dos Envolvidos: foi o fator surpresa, pois o dinheiro apostado foi perdido, devido o relato que um dos sócios havia desistido do negócio.

Ressalta-se que para as equipes que decidiram pelos itens corretos, houve recompensas (regra 6), mas para as equipes que erraram, tiveram o subsídio da pergunta surpresa (regras 4 e 5).

O placar final do jogo foi:

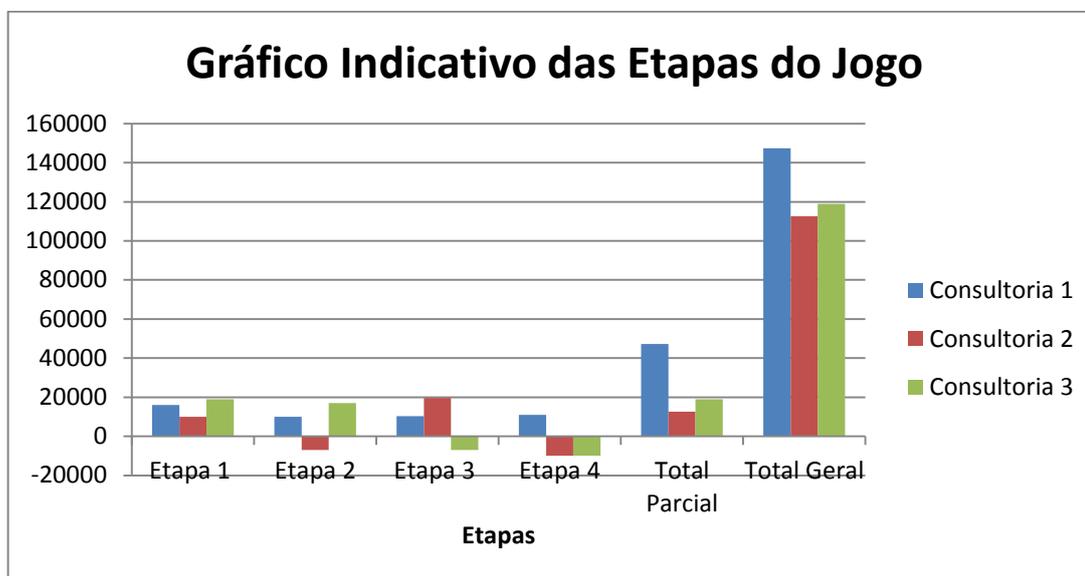


Gráfico 1: Placar final do jogo
Fonte: Autoria própria

Nota-se, que no gráfico há valores negativos, ocasionados pelas perdas nas etapas. Todavia, a Consultoria 1 foi a campeã, com \$ 147.300,00.

Outro ponto relevante é que no jogo, o professor forneceu *feedbacks* rápidos das fases do jogo, tanto das respostas corretas, quanto erradas.

4.2.2 A Coleta de Dados no Projeto Piloto

A coleta de dados foi dividida em 5 etapas: aplicação do questionário, aplicação do jogo, reaplicação do questionário, correção do questionário e aplicação de formulário de *feedback* do jogo.

O início da coleta dos dados foi por meio da aplicação do questionário que se encontra no Apêndice B deste trabalho.

Na aplicação do jogo, o pesquisador continuou a analisar e coletar dados, no qual observava reações dos jogadores, o trabalho em equipe, a dinâmica do jogo e os diversos comentários dos alunos.

Na aula subsequente a aplicação do jogo, novamente foi aplicado o questionário.

Em outra aula, os alunos acompanharam a correção das questões do questionário em uma mesa redonda, no qual o professor entregou os dois questionários (antes e após o jogo), o que propiciou a comparação dos acertos de cada aluno, em um cenário antes e após a aplicação do jogo.

Posteriormente, em outra aula, foi aplicado o Formulário de *Feedback* aos participantes do projeto piloto. As perguntas desse formulário encontram-se no Apêndice C desta dissertação.

É válido ressaltar que o formulário e observações do pesquisador, foram embasamentos para a versão final do jogo.

4.2.3 Resultados do Estudo Piloto e Modificações Sugeridas

De forma sequencial, o primeiro resultado será da aplicação do questionário antes e após a dinâmica do jogo, e a comparação dos acertos dos participantes. No segundo resultado serão listados os dados provenientes do formulário fornecidos aos participantes do projeto piloto.

4.2.3.1 Dados Coletados a partir da Aplicação dos Questionários:

Os resultados da análise dos questionários serão evidenciados na forma de árvore de associações para as perguntas discursivas (perguntas 1 e 2 – Apêndice B) e na forma de tabela para as perguntas objetivas (perguntas 3 a 5 – Apêndice B).

Com exceção das perguntas discursivas, em que todos os alunos apresentaram conhecimento coerente, as demais perguntas objetivas terão cenários antes e após a aplicação do jogo.

As árvores de associações serão utilizadas para proporcionar visão categorizada das respostas dos participantes, com relação as perguntas discursivas, conforme figura 4 e 5.

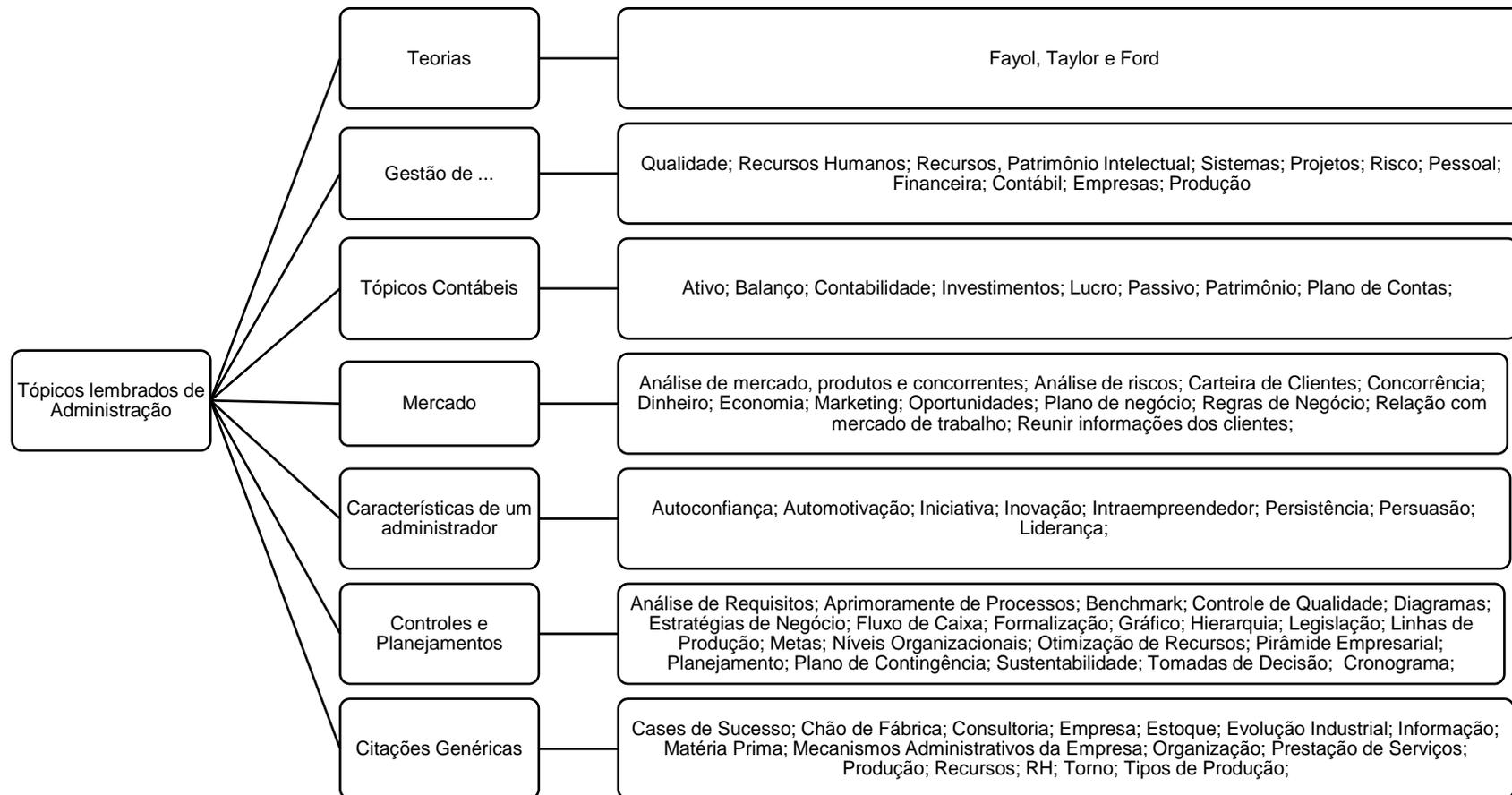


Figura 4: Tópicos lembrados de Administração (Pergunta Discursiva 1)
Fonte: Autoria própria

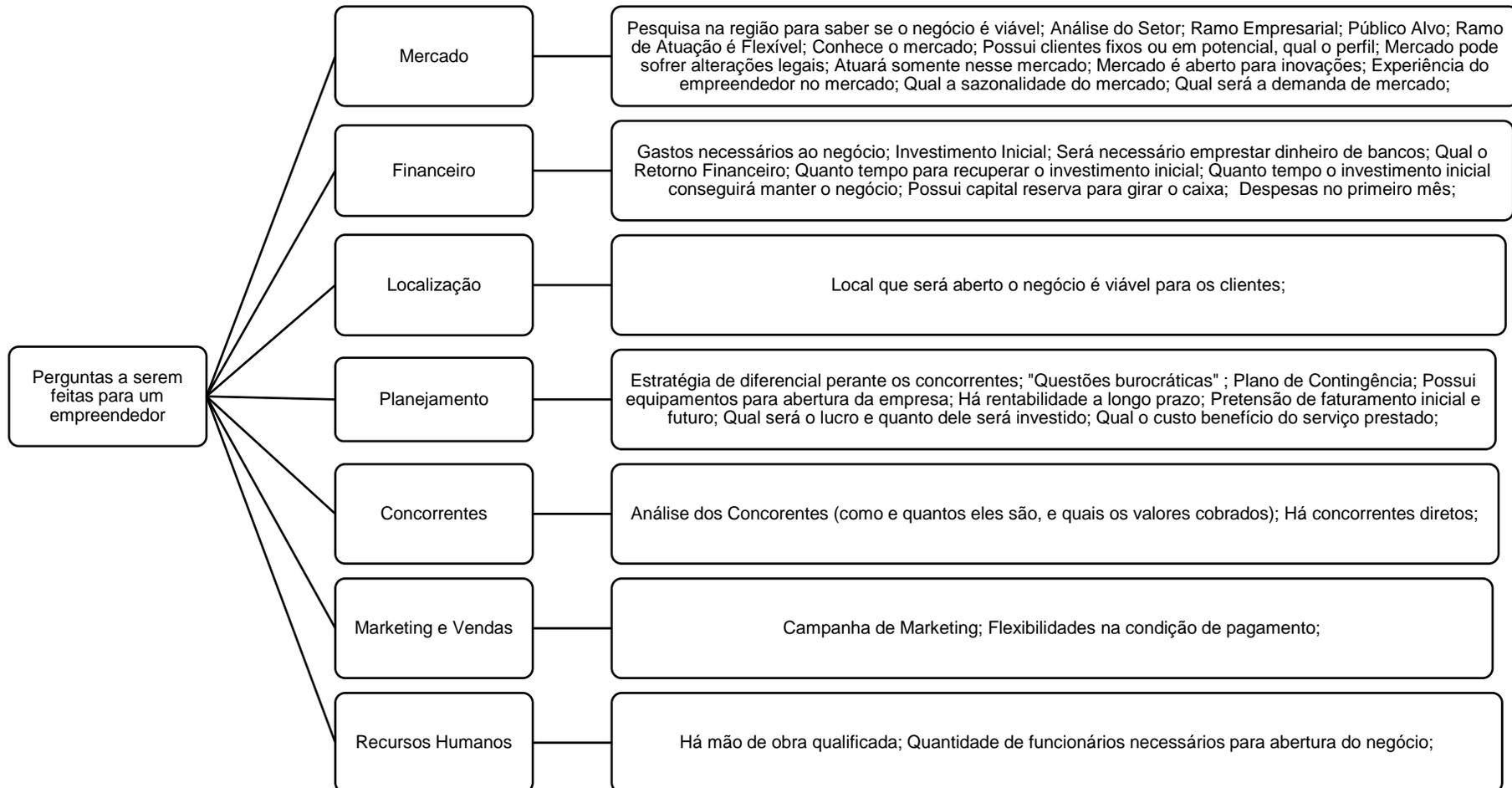


Figura 5: Perguntas feitas a um empreendedor (Pergunta Discursiva 2)

Fonte: Autoria própria

A tabela 1 demonstra os dados da seguinte forma: uma análise das perguntas objetivas antes e depois do jogo, no qual os participantes da pesquisa (representados por “Px”), tiveram pesos variáveis em suas pontuações, considerados 1 (um) para os acertos e 0 (zero) para os erros, ou seja, se todas as respostas estiverem corretas, a peso máximo alcançado seria 3.

Tabela 1: Resultado do questionário aplicado no projeto piloto, antes e após o desenvolvimento do jogo

Participantes	Acertos Antes do Jogo	Acertos Após o Jogo
P1	1	2
P2	2	3
P3	2	2
P4	2	3
P5	2	2
P6	3	3
P7	1	2
P8	2	3
P9	2	2
P10	2	3
P11	3	3
P12	1	2
P13	2	3
P14	1	2
P15	2	3
P16	3	3
P17	2	3
P18	3	3
Total Geral de Acertos	36	47

Fonte: Autoria própria

Ressalta-se que no dia da aplicação do primeiro questionário, compareceram 18 alunos, faltando 4 alunos dos 22 alunos matriculados. Também é possível observar que o jogo possibilitou aumento de 23,4% dos acertos, inclusive sete participantes obtiveram um aumento significativo no aproveitamento, a ponto de acertarem todas as perguntas posteriores a aplicação do jogo.

Quanto as perguntas, a de número 3 (Apêndice B), foi a que mais erraram, com 22% de erros, tais erros demonstram que os alunos julgaram o investimento como mais importante, porém, não é preciso tê-lo inicialmente, pois o mais importante é analisar a oportunidade do negócio. Já a pergunta que mais acertaram foi a de número 4, com 87,5%, demonstrando que não basta apenas analisar condições de pagamento e vendas de forma isolada, mas sim detalhar um setor, mercado alvo e concorrência.

4.2.3.2 Dados coletados a partir da aplicação do Formulário de Feedback e Modificações Implementadas na Pesquisa Definitiva

O Formulário de Feedback aplicado aos participantes do projeto piloto, forneceu várias respostas para cada questão. Por isso, os comentários mais relevantes dos participantes serão demonstrados a seguir, bem como a modificação que tal comentário implicou na pesquisa definitiva.

1) Qual a sua opinião quanto à dinâmica do jogo.

“Jogo bastante dinâmico, imparcial e com vários aspectos positivos em termos de aprendizado. Algumas etapas poderiam ser mudadas em termos de informações disponíveis à determinada compra ou decisão”.

Essa resposta coincide com a expectativa de que o jogo pudesse fazer os alunos vislumbrarem a dinâmica de um ambiente empresarial, em que também há regras, critérios de decisões e operações (COSTA, 2008, p.83), em contraste com o caráter estático de uma aula puramente teórica. Também demonstra a dinâmica presente em um cenário empresarial, que é o lançamento de uma empresa no mercado, promovendo uma visão de integração com outros setores (BERNARDI, 2008, p.38).

Quanto ao comentário de mudança, foi devido a entrega dos gráficos comparativos, que no projeto piloto foi entregue a um líder de cada consultoria e posteriormente levado para os demais membros. Todavia, como havia apenas um gráfico para todos os participantes, ocasionou na ausência de observação para alguns, visto que tinham tempo determinado para análise dos gráficos. Por isso, na versão final do jogo será disponibilizado 2 gráficos para cada equipe, porém, para

não proporcionar algazarras nessa entrega, será mantido o personagem “líder” de cada consultoria, que levará esses gráficos. E também, pelo gráfico ser em linha, demonstrar valores semelhantes, com pequena diferença entre o serviço que mais vendeu, no projeto final será disponibilizado dicas que auxiliem na interpretação do gráfico.

2) Elenque possíveis motivos para o progresso ou retrocesso nos acertos dos questionários aplicados?

“Os questionários aplicados tornam mais eficaz o aprendizado e a assimilação de todo o conteúdo e permitem que situações práticas possam ser reproduzidas e transformem tal conteúdo em uma base para a resolução do questionário de forma eficiente”.

“Existem diversos pontos positivos, aprendizado não somente teórico, pois com as perguntas é possível ver como seria na prática o mercado de trabalho quando envolvido com essas ações do jogo. Alguns detalhes na questão não do retrocesso, mas acredito em termos de conhecimento do ramo, na questão aplicada para nós era um ramo de nosso conhecimento acredito que possa ser aplicado para todos, porém com uma pequena mudança em termos de explicação do negócio”.

Em ambas as respostas, demonstram a que os alunos observaram a necessidade de um conhecimento específico nas situações propostas durante o questionário, visto que precisava recuperar e aplicar tal conhecimento (HENDRICSON et al., 2006, p.927 e 932)

Ressaltam-se a percepção dos alunos quanto a aplicação dos conhecimentos abstratos, a ponto de sugerir a aplicação do jogo em outros cursos, alterando a explicação, que no projeto piloto foi de uma empresa prestadora de serviço de informática. Outro ponto relevante para a versão final do jogo será a inclusão de uma etapa financeira, que os alunos administraram o “capital” adquirido no jogo, e ao final vencerá quem apresentar maior lucratividade.

3) O jogo proporcionou melhor entendimento sobre o assunto abordado? Justifique sua resposta.

“Com certeza melhorou em muitos aspectos, além do conhecimento abordado, indicaria o principal ponto positivo dentre muitos, a aplicação do conhecimento teórico em um ambiente de simulação da vida real, ou seja, com o jogo uma matéria em tese somente teórica passaria a agregar conhecimentos práticos de determinado assunto. No caso que nos foi aplicado conhecimento de mercado para abrir nosso próprio negócio”.

“Sim. O jogo proporciona uma visão prática do conteúdo teórico abordado no assunto, facilitando, conseqüentemente, o entendimento e aprendizado do mesmo”.

Nas duas respostas, novamente aparece a percepção dos alunos quanto a aplicação de teoria em situações que exigem prática, a ponto de considerarem como principal ponto positivo do jogo.

Assim, os alunos notaram que para avançar no jogo, precisava aplicar conhecimentos teóricos aprendidos nas situações do jogo. E por se um jogo de empresa instigou os alunos no desenvolvimento da contextualização de uma situação problema (FREITAS, 2007, p.36), necessitando de aplicação prática da teoria aprendida.

4) Em um situação parecida ao enredo do jogo, mas real, você acha que o jogo ajudaria em um contexto de abertura de uma empresa? Em caso positivo, o que exatamente.

“Plenamente que sim, visando que como dito em muitas oportunidades somente conhecimento técnico do assunto não basta, conhecimento de regras de negócios é essencial”.

“Sim. O jogo proporcionaria um cenário fictício sobre a realidade da abertura de uma empresa, ou seja, abordaria todos os pontos que devem ser estudados e analisados cuidadosamente na abertura de uma empresa, facilitando a elaboração de um plano de negócios eficaz”.

Em ambas as respostas, concordou-se que o jogo ajudaria na abertura real de uma empresa, pois enfatizaram a importância de se trabalhar com ambiente simulado, mesmo estando em uma sala de aula. E para corroborar com isso, nos jogos de empresas os ambientes empresariais são representados (COSTA, 2008,

p.83), por meio da vivência simulada nos desafios e situações próximas das reais (PRETTO, 2006, p.56).

Em uma das respostas foi mencionado que somente conhecimento técnico não basta, visto que nos jogos de empresas há maior compreensão dos conceitos, antes abstratos (GRAMIGNA, 2007, p.13) e também proporciona a habilidade de comportamento relacionado com a liderança e trabalho em equipe (OLIVEIRA, 2009, p.73).

5) Em sua percepção, o jogo pode trazer benefício na aplicação da teoria aprendidas?

“Não somente poderia, como trouxe a todos, visando que uma matéria teórica passou a gerar discussões sobre tomar ou não determinada decisão seria de benefício ou não da empresa, ou seja, todos passaram a utilizar a teoria para uma possível aplicação prática.”

Novamente, nessa resposta, enfatiza-se a aplicação de conhecimento teórico em situações práticas, visto que na aprendizagem vivencial presente nos jogos de empresas, os participantes vivem situação prática, aplicando a teoria (GIMENES, BERNARDES, 2001, p.9). E sobre o benefício ou malefício de uma decisão citada na resposta, ressalta-se que se houve o desenvolvimento da habilidade da tomada de decisão, a qual objetiva a preparação para atividades profissionais futuras (MARTINELLI, 1988, p.26).

6) Cite algum comentário adicional sobre o jogo aplicado.

Todas as respostas foram positivas ao projeto piloto, em especial as que enfatizam a aplicação do jogo em outras áreas de atuação, como por exemplo, a financeira, que será uma nova fase do projeto final.

4.3 O PROJETO FINAL

4.3.1 Alterações no Projeto Final

O começo dessa pesquisa ocorreu semelhante ao projeto piloto, porém, com algumas modificações no jogo, inclusive citadas pelos alunos do projeto piloto, as quais seguem abaixo:

- ✓ O pesquisador observou que os gráficos de linha do projeto piloto, estavam difíceis de serem interpretados pelos alunos. Por isso, consultou uma Professora de Economia, que sugeriu alterar de linhas para colunas e aumentar a diferença de um item para o outro, que no projeto piloto estava com pequena diferença de valores. E para corroborar ainda mais na interpretação dos gráficos, foi incluído uma nova regra do jogo (regra 5), a compra de dicas (ver p. 80).;
- ✓ Fornecimento de 2 gráficos das fases do jogo as equipes, que foi uma sugestão do projeto piloto, justificada por haver apenas um gráfico para toda consultoria;
- ✓ Retirada da tabela desenhada no quadro para acompanhamento de valores apostados/ganhos/perdidos pelas equipes durante o jogo (ver p.64). Para agilizar esse acompanhamento foi incluído moedas fictícias (fichas de plástico) no valor unitário de \$ 1.000,00, tais moedas compõe o capital inicial recebido pelas consultorias e valores apostados/ganhos/perdidos durante o jogo. Em razão disso, precisou limitar (números redondos) o valor das apostas, capital inicial fornecido e demais valores mencionados no jogo. Outra inclusão para controlar os valores foi o fornecimento do Relatório de Aposta para os Alunos (Apêndice D) e para o Professor (Apêndice E), em ambos relatórios há colunas específicas para controlar o capital inicial fornecido durante as fases do jogo, além de possibilitar confidencialidade nas apostas.
- ✓ Alteração no Formulário de Feedback (Apêndice F), para que as respostas dadas pelos alunos sejam ainda mais objetivas e contundentes;
- ✓ Alteração no momento de divisão das equipes, que acontecerá antes do jogo. Dessa forma, a dinâmica do jogo terá maior agilidade;
- ✓ Inclusão da alternativa, Dispensar o Menu de Opções (ver regra 4, p.80), caso a consultoria não opte por nenhuma das duas alternativas.

Inclusão da quinta fase do jogo, a Financeira, que objetivará a administração do valor ganho/perdido durante o jogo. Dessa forma, o aluno terá que gerenciar o capital para compra de itens essenciais para o funcionamento da empresa, estimar o faturamento da empresa, mas assimilando com os impostos sobre as vendas, verificar os custos fixos/variáveis, elaborar uma Demonstração do Resultado em Exercício para saber se a empresa deu lucro ou apresentou prejuízo, e ao final saber quem obteve maior lucratividade. A planilha com todos esses itens de gerenciamento se encontra no Apêndice G, e foi adaptada a partir de um modelo do (SEBRAE, 2009). Devido a essa nova fase, foi incluso a pergunta número 6, no questionário aplicado aos alunos, tal alteração encontra-se no Apêndice H.

Com a fase Financeira, diferente do projeto piloto que a equipe vencedora era quem conseguisse maior capital, no projeto final vence quem obtiver maior lucratividade (ver regra 7, p.85), ou seja, uma equipe com pouco capital, pode ganhar o jogo da equipe que teve bastante capital.

A etapa financeira está presente em alguns planos de negócios (DORNELAS, 2011; SEBRAE, 2009 e SHNEIDER, 2002). Possibilita a diminuição do riscos e incertezas de um plano de negócio (SEBRAE, 2009, p.9), uma vez que simula um capital fictício; ensino de empreendedorismo com o desenvolvimento de gerenciar recursos limitados, correr risco, a ponto de possuir perseverança e determinação (OLIVEIRA, 2012, p.11). E também o desenvolvimento da *habilidade gerencial*, pois precisará ter conhecimento específico da área financeira e contábil (DORNELAS, 2008, p.24), além de possuir qualidades de um especialista, mesmo a situação sendo ambígua e o resultado incerto, pois a lucratividade das consultorias é divulgada apenas no final da fase financeira (HENDRICSON et al., 2006, p.928).

*IMPORTANTE: A versão final do jogo, que contempla todas as alterações, está como Produção Técnica dessa Dissertação.

4.3.2 Procedimentos Metodológicos do Projeto Final

O procedimento metodológico foi semelhante ao projeto piloto, com a ressalva apenas das alterações descritas no capítulo anterior.

Inicialmente, em uma hora-aula, foi aplicado um questionário específico para o projeto final (Apêndice H) que já contempla a nova fase “Financeira” do jogo. Além de analisar a teoria aprendida, o questionário também possibilita verificar a percepção que os alunos têm de aplicação de conhecimento, uma vez que no questionário são demonstradas situações de empreendedorismo, e o aluno se torna um consultor que precisa auxiliar um empreendedor.

Posterior a aplicação desse questionário, o pesquisador analisou os dados, sem divulgá-los aos alunos, pois o foco era identificar lacunas de erros. Essa análise foi considerada na elaboração das perguntas e situações presentes no jogo.

Nas aulas posteriores à aplicação do questionário, foi aplicado o jogo, que teve duração de quatro horas-aula e sua dinâmica fundamentou-se na distribuição de relatórios de apostas; gráficos de tipos serviços; opção de compra de dicas; análise do mercado alvo; análise dos concorrentes; gerenciamento da equipe; além da etapa de planejamento financeiro. O objetivo do jogo foi conseguir maior lucratividade entre as consultorias.

Na sequência, em uma hora-aula posterior a aplicação do jogo, sem que os alunos soubessem, o questionário foi novamente aplicado.

Em seguida, em uma hora-aula sequencial, depois da reaplicação do questionário, o professor organizou uma mesa redonda, que em conjunto com os alunos, comparou os acertos e erros depois da aplicação do jogo.

E por último, em uma hora-aula foi aplicado pelo pesquisador o Formulário de Feedback do Projeto Final, presente no Apêndice F dessa dissertação, que buscou coletar sugestões, críticas e melhorias para o jogo.

Os dados e os resultados serão mais detalhados na Seção de Coleta de Dados no Projeto Final.

Dinâmica do Jogo no Projeto Final

A exposição verbal foi utilizada pelo pesquisador no projeto final, auxiliado pelas ilustrações dos gráficos referente as fases do jogo, dicas, perguntas surpresas e demais componentes do jogo.

Inicialmente, o pesquisador solicitou que os alunos se dividissem em 3 equipes, que devido a sala estar com 26 alunos, 2 equipes ficaram com 9 alunos, e 1 equipe ficou com 8 alunos.

Em seguida, o pesquisador fez a leitura da seguinte história empreendedora:

João trabalha há vários anos como técnico em uma empresa prestadora de serviços em informática. Certo dia, João leu sobre empreendedores de sucesso, que do “zero” abriram suas empresas e ficaram com boa estabilidade financeira. Muito animado, João conta para seus amigos Pedro e José que trabalham na mesma empresa, e todos ficam animados em abrir o negócio de prestação de serviços em informática. Diante disso, eles tomam uma decisão importante, em que conversam com o diretor da empresa e pedem demissão. Nesse momento, João, Pedro e José dispõem do dinheiro que receberam do tempo de serviço e mais algumas economias, totalizando cerca de \$ 10.000,00 dos quais \$ 6.000,00 são de Pedro, \$ 2.000,00 de José e \$ 2.000,00 de João. Entretanto, eles se dão conta que não tem nenhum conhecimento de empreendedorismo, e nesse momento procuram sua consultoria para que possam ser auxiliados na abertura da empresa.

Posteriormente, o professor mencionou para as equipes, que no jogo, elas seriam consultorias, que auxiliariam os sócios na abertura de uma empresa prestadora de serviço de informática. Antes disso, era necessário que cada equipe definisse um nome para consultoria e também elegeesse um líder, que seria responsável por representar a consultoria durante o jogo.

As consultorias ficaram com os seguintes nomes: Golden Consultoria, Muda Brasil e SI Consultoria. E assim as consultorias se organizaram, conforme Figura 6. É válido ressaltar que o pesquisador obteve autorização dos participantes do estudo final para que as imagens fossem divulgadas, conforme autorização que se encontra no Apêndice A deste trabalho.



Figura 6: Alunos Jogando o Projeto Final
Fonte: Autoria própria

Em seguida, o pesquisador mostrou um tabuleiro, com todas as fases que deveriam ser percorridas durante o jogo.

Logo após, o professor disponibilizou para cada consultoria uma cópia das regras do jogo, conforme Quadro 9, e também fez a leitura conjunta, para que dúvidas dos alunos quanto as regras fossem sanadas antes do início do jogo.

Regra	Descrição
1	Cada consultoria receberá \$ 10.000,00 (10 fichas) dos sócios.
2	Em cada fase do jogo, a consultoria deverá apostar entre \$ 2.000,00 e \$ 5.000,00 (valores redondos). O valor da aposta e a resposta escolhida pela consultoria deverão ser secretas, anotadas no relatório de apostas e entregue pelo líder ao professor. O tempo máximo para definição do valor de aposta é de 2 minutos.
3	Para auxiliar na análise dos gráficos, serão oferecidas 3 dicas, a um custo de \$ 1.000,00 cada. Tal valor não será ressarcido em caso de vitória. A ordem de compra das dicas será por maior valor apostado. Cada consultoria terá direito de comprar apenas 1 dica. Haverá uma carta que se a consultoria escolher perderá \$ 2.000,00. As consultorias poderão negociar livremente as dicas entre si.
4	A consultoria que perder a fase poderá utilizar o Menu de Opções: <ul style="list-style-type: none"> - emprestar dinheiro do banco a taxa de 10% ao mês (fase do jogo). - responder a pergunta surpresa corretamente e recuperar o valor perdido, e ganhar + \$ 1.000,00; porém, se errar perde + \$ 1.000,00, além do dinheiro apostado. - dispensar o Menu de Opções. Haverá apenas 1 menu de opções por fase do jogo, o qual será da consultoria que apostou o maior valor (se for na 1ª etapa), ou que obteve a maior soma do histórico das apostas.
5	A consultoria que vencer a fase receberá o valor apostado a mais, ou seja, se apostou \$ 5.000,00 e ganhou, receberá +\$ 5.000,00.
6	O tempo máximo para lançamento dos valores no Planejamento Financeiro será de 20 minutos.
7	A consultoria vencedora do jogo será a que obtiver maior lucratividade.

Quadro 9: Regras do Jogo
Fonte: Autoria própria

Na sequência o pesquisador entregou o capital inicial \$ 10.000,00 (regra 1) para cada líder de consultoria, e também o Relatório de Apostas (Apêndice D), no qual mencionou que deveria ser anotado os valores apostados (regra 2), alternativa

escolhida em cada fase do jogo e todos os demais valores ganhos/perdidos durante o jogo.

Posteriormente, é dado início ao jogo, com o pesquisador expondo de forma oral a primeira fase do jogo, mas para isso, as consultorias deveriam decidir qual será o valor das apostas no prazo de dois minutos (regra 2).

Logo após, as consultorias anotaram esse valor no Relatório de Apostas e entregaram ao pesquisador, para que apenas anotasse esses valores no seu Relatório de Apostas (Apêndice E).

Em seguida, o pesquisador disponibilizou dois gráficos a cada consultoria, para que em dois minutos pudessem decidir qual alternativa era correta em relação aos itens demonstrados nos gráficos de colunas.

Nesse momento o pesquisador ofereceu três dicas (regra 3) para auxiliar na interpretação dos gráficos, as quais foram compradas por todas as consultorias em determinada fase do jogo. No entanto, na quarta fase do jogo, a Consultoria SI Sistemas decidiu comprar uma dica, mas escolheu a carta que perdia \$ 2.000,00.

Quanto ao Menu de Opções (regra 4), a Consultoria Muda Brasil que perdeu a primeira fase do jogo e teria direito de uso, decidiu não usá-lo, ao contrário da Consultoria SI Sistemas que utilizou o Menu de Opções na quarta fase do jogo, respondeu corretamente a Pergunta Surpresa e recuperou o capital apostado e ainda ganhou + \$ 1.000,00.

Nas três primeiras fases do jogo (Foco da Empresa, Mercado Alvo e Análise dos Concorrentes), a dinâmica se manteve, com as entregas dos gráficos de colunas para interpretação e escolha do item correto; as consultorias apostando e decidindo qual item era o correto; comprando dicas; escolhendo o Menu de Opções em caso de perda, ou ganhando o valor apostado se acertassem a pergunta. Todos esses dados do jogo foram anotados no Relatório de Apostas, tanto dos alunos, quanto do pesquisador.

A quarta fase do jogo, era específico de Gerenciamento dos Envolvidos, com o relato que um dos sócios havia desistido do negócio e retirado o capital investido. Nesse momento, todas as consultorias perderam o valor apostado, com exceção da Consultoria Muda Brasil que obteve maior soma no histórico das apostas (regra 4), tendo direito ao Menu de Opções, o qual escolheram responder a Pergunta Surpresa, e acertaram a alternativa correta.

Após as quatro fases do Jogo, o placar ficou da seguinte forma, conforme figura 7.

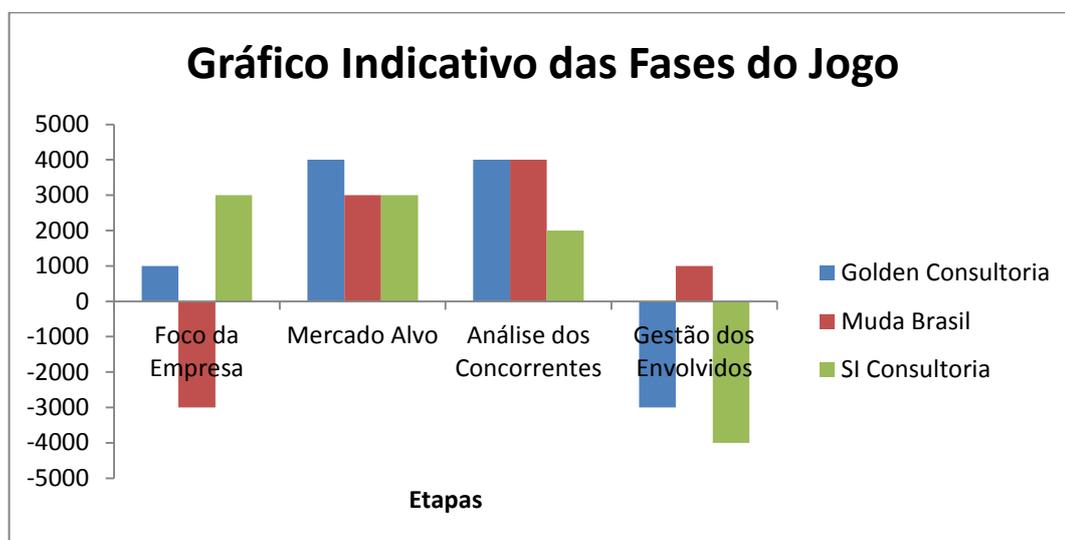


Figura 7: Resultado Parcial do Jogo
Fonte: Autoria própria

O pesquisador expos de forma oral o placar parcial do jogo: em primeiro lugar a Golden Consultoria com \$ 16.000,00, em segundo lugar a Muda Brasil com \$ 15.000,00 e em terceiro lugar a SI Consultoria com \$ 10.000,00. Ressalta-se que tais valores já estavam contabilizados no Relatório de Apostas das Consultorias.

Após a divulgação dos resultados, o pesquisador informou que tais valores seriam utilizados na última fase do jogo, que é o Planejamento Financeiro.

Em seguida, o pesquisador entregou ao líder de cada consultoria duas folhas impressas do Planejamento Financeiro (Apêndice G), no qual havia alguns campos vazios que deveriam ser preenchidos. O pesquisador enfatizou a leitura das regras impressas no cabeçalho do Planejamento, e que essa última fase era decisiva para a vitória no jogo, pois a consultoria que obtivesse maior lucratividade seria a vencedora (regra 7). Todavia, a consultoria precisava planejar os lançamentos, verificar se o capital ganho era suficiente para as projeções de vendas, e assim obter maior lucratividade sobre demais consultorias.

O tempo de elaboração do Planejamento Financeiro foi de 20 minutos (regra 6) e ao final chegou-se a consultoria campeã que foi a Golden Consultoria, com lucratividade de 39,98%, seguida pela Muda Brasil com 39,71% e pela SI Consultoria com 37,73%.

4.3.4 A Coleta de Dados no Projeto Final

A coleta de dados do projeto final foi dividida em 5 etapas: aplicação do questionário, aplicação do jogo, reaplicação do questionário, correção do questionário em conjunto com os alunos e aplicação de formulário de *feedback* do jogo para analisar possíveis melhorias no jogo.

A coleta de dados do projeto final teve início na primeira aplicação do questionário aos alunos (Apêndice H).

Os dados analisados foram embasados para o desenvolvimento e aplicação do jogo, no qual o pesquisador observou as relações e comportamento entre os participantes de cada consultoria, a dinâmica proporcionada pelo jogo, bem como as reações distintas dos participantes.

Em uma aula posterior ao jogo, o questionário foi novamente aplicado, embasando uma nova etapa de coleta de dados.

Na aula seguinte, houve a correção dos questionários, em que o professor formou uma mesa redonda com os alunos, lhes entregou os dois questionários (respondidos antes e depois do jogo) e posteriormente corrigiu em conjunto. Também foram demonstradas as relações das fases e dicas do jogo com as perguntas do questionário.

Posteriormente, aplicou-se de forma individual o Formulário de Feedback (Apêndice F).

4.3.5 Resultados do Projeto Final

Nesta sessão serão apresentadas as informações extraídas a partir dos instrumentos de coleta de dados. São registros preenchidos, obtidos pela análise dos questionários aplicados, e registros articulados pelos alunos, obtidos na aplicação do formulário de Feedback. Também se complementa com a observação e percepção *in loco* do pesquisador durante a aplicação do jogo neste estudo.

Os dados serão organizados da seguinte forma: o primeiro resultado será da comparação entre os acertos/erros dos questionários antes e após a aplicação do jogo; no segundo resultado serão listados os dados do Formulário de Feedback

fornechos aos participantes do projeto final e no terceiro resultado o pesquisador relatará suas observações e percepções do estudo.

4.3.5.1 Dados Coletados a partir da Aplicação dos Questionários:

No questionário havia perguntas discursivas e perguntas objetivas, por isso, a análise dos dados será distinta. Para as perguntas discursivas 1 e 2 (Apêndice H) a análise será na forma de árvore de associações. E para as perguntas objetivas 3 a 6 (Apêndice H), a análise será em forma de tabela.

As árvores de associações serão utilizadas para proporcionar visão geral das respostas dos participantes, com relação as perguntas discursivas sobre Empreendedorismo, conforme figura 8 e 9.

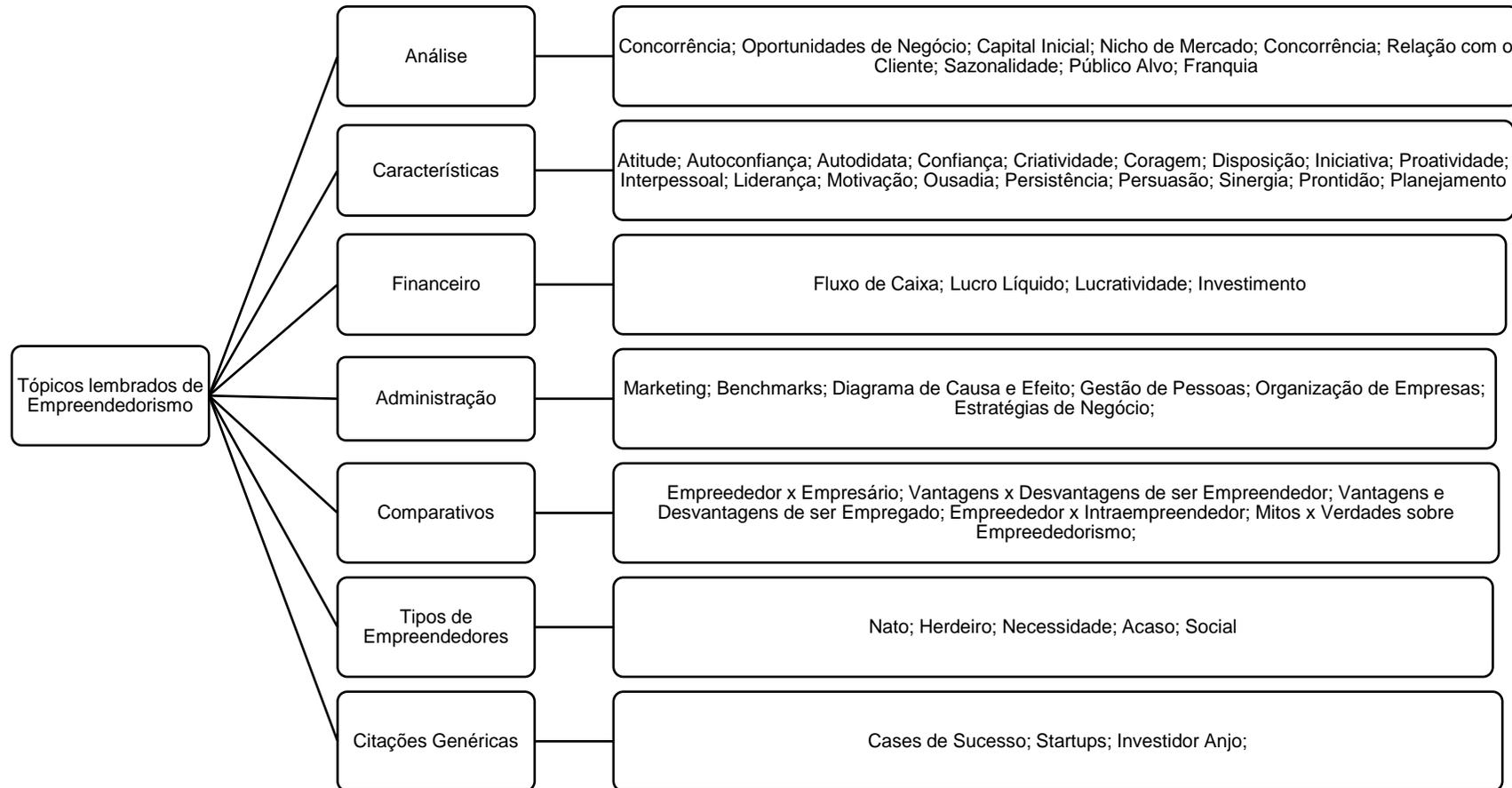


Figura 8: Tópicos lembrados de Empreendedorismo (Pergunta Discursiva 1)
Fonte: Autoria própria

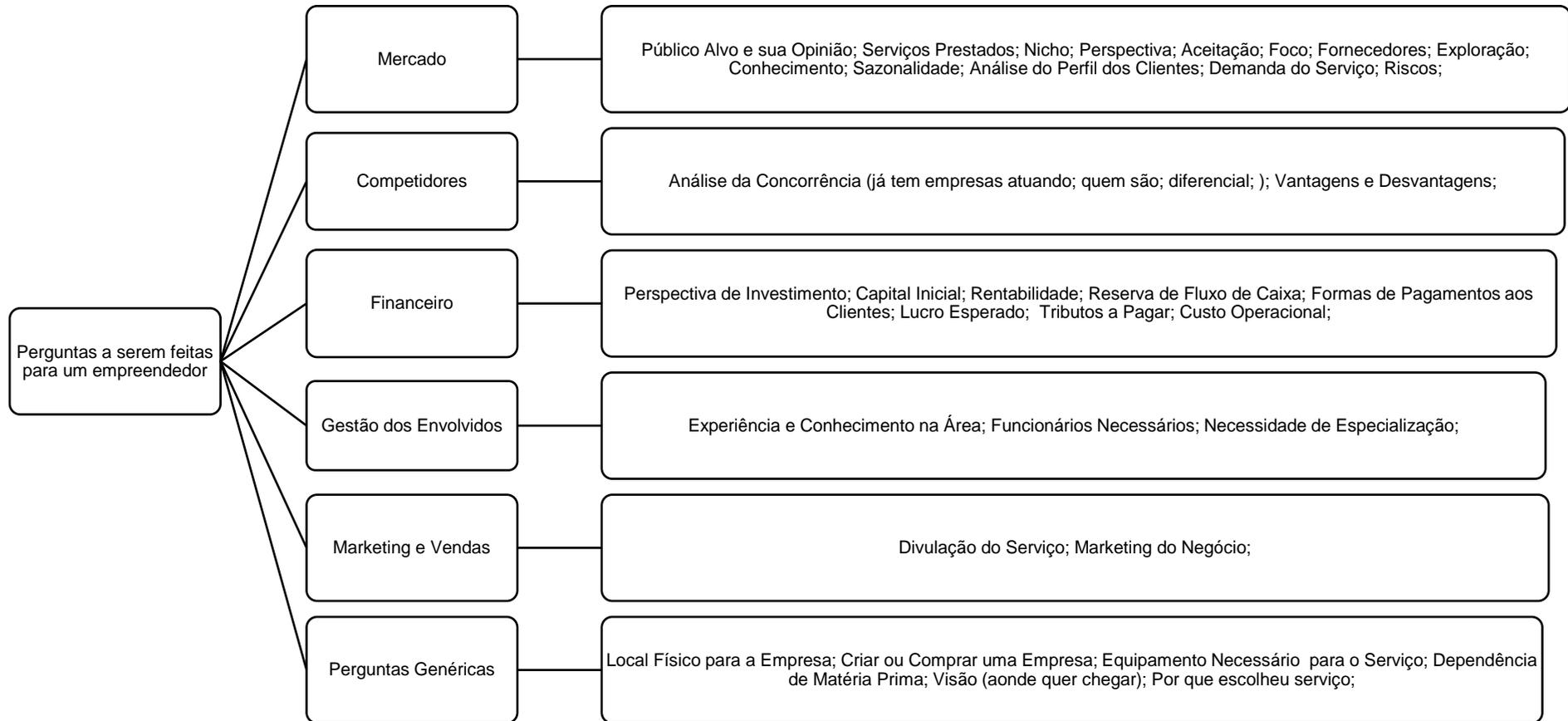


Figura 9: Perguntas feitas a um empreendedor (Pergunta Discursiva 2)
Fonte: Autoria própria

Os dados coletados na pergunta discursiva 1, demonstraram que os alunos tinham conhecimento sobre empreendedorismo.

Na pergunta discursiva 2, os alunos precisavam aplicar esse conhecimento de forma contextualizada. No entanto, antes do jogo, isso não aconteceu. A melhoria aconteceu após a aplicação do jogo, conforme algumas respostas:

P6: antes do jogo - *“conferir a reserva financeira, verificar se a reserva supre as necessidades para pelo menos iniciar”*; após o jogo - *“Maria já tem um capital inicial, vale lembrar que não precisa de um capital enorme para começar um negócio”*. O aluno percebeu que para analisar a oportunidade de negócio, não precisa dispor de um capital elevado, visto que no jogo foi demonstrado que a lucratividade pode ser maior, mesmo com pouco capital.

P9: antes do jogo - *“tem ideia de qual tipo de serviço vai trabalhar?”*; após o jogo - *“sua empresa terá serviços externos inicialmente?”*. O aluno já elencou uma pergunta sobre o serviço externo, que pode dar uma ilusão ao empreendedor sobre aumento das vendas, mas baixa lucratividade, conforme praticado no jogo de empresa.

P7: antes do jogo - *“você gosta do que faz?”*; após o jogo - *“você já fez uma análise de mercado e dos concorrentes?”*. Diante disso, o aluno elaborou perguntas mais contundentes, visto que no jogo, tais perguntas eram algumas das fases.

P20: antes do jogo - *“o local que irá atuar, já tem empresas atuando?, você já realizou algum tipo de pesquisa para saber qual a aceitação das pessoas no negócio?”*; depois do jogo - *“qual será o foco da empresa, mercado alvo e concorrentes?, quais serão os custos internos/externos, fixos/variáveis? Analisar a lucratividade que se terá”*. Nessa resposta, o aluno citou detalhadamente todas as fases do jogo, enfatizando o entendimento das fases do jogo, a ponto de contextualizá-las na pergunta.

P5: antes do jogo - *“quais são seus principais concorrentes?”*; depois do jogo - *“quais são os pontos fracos e fortes dos seus concorrentes”*. Observa-se o complemento do questionamento, no qual além de saber quem serão os concorrentes, também é perguntado pelo aluno, quais os pontos fracos e fortes, como uma forma comparativa de avaliação, semelhante ao analisado no jogo.

Quanto as perguntas objetivas, a tabela 2 demonstra os dados em cenários antes e após a aplicação do jogo. Os participantes da pesquisa serão representados pela sigla “Px”. Com relação as pontuações, as variáveis consideradas serão 1 (um) para cada acerto e 0 (zero) para cada erro, lembrando que no questionário haviam 4 perguntas objetivas, assim, se todas as respostas estiverem corretas, o peso máximo alcançado será 4.

Tabela 2: Resultado do questionário aplicado no projeto final, antes e após o desenvolvimento do jogo

Participantes	Acertos Antes do Jogo	Acertos Após o Jogo
P1	3	4
P2	1	3
P3	2	3
P4	3	4
P5	4	3
P6	3	3
P7	3	3
P8	2	3
P9	1	4
P10	4	4
P11	2	4
P12	3	4
P13	3	4
P14	3	3
P15	4	4
P16	2	3
P17	1	4
P18	1	1
P19	3	4
P20	4	4
P21	4	4
P22	2	4
P23	4	3
P24	2	4
Total Geral de Acertos	64	84

Fonte: Autoria própria

Inicialmente ressalta-se que no dia da aplicação do primeiro questionário, compareceram todos os 26 alunos, porém, no dia da reaplicação do questionário, compareceram 24 alunos, faltando 2 alunos. Dessa forma, a análise dos dados se fundamentou no número de alunos que preencheram os dois questionários.

Observa-se também que o jogo possibilitou um percentual elevado de acertos, no qual houve aumento de 23,81% dos acertos. Inclusive o P9 e o P17 obtiveram um aumento significativo no aproveitamento, a ponto de melhorarem 75%, visto que no questionário antes do jogo tiveram apenas 1 acerto, e no questionário após o jogo tiveram 4 acertos.

Em relação ao P5 e P23 houve uma diminuição nos acertos após o jogo, no qual o erro cometido foi o mesmo, a Pergunta 5 do Questionário, que enfatiza a análise de fluxo de caixa. Ao serem questionados pelo pesquisador e com embasamento na Pergunta 2 do Formulário de *Feedback*. Concluiu-se que o P5 errou por não estar atento “os jogadores mais atentos respondem melhores as perguntas”, ao ser questionado, o participante justificou “no jogo a atenção era maior”. E o P23 “por uma dúvida, acabei errando”, ao ser questionado, o participante justificou “no jogo a resposta era automática”.

Quanto as perguntas, a de número 5 (Apêndice H), foi a que mais erraram, mesmo com uma melhoria de 23,5% comparado ao questionário antes do jogo, tal erro demonstra que os alunos julgaram que começar com uma campanha de *marketing* pode aumentar as vendas e recuperar rapidamente o capital inicial, porém, na pergunta, o João dispõe de um imóvel para vender e está na dúvida no tipo de negócio que irá abrir, necessitando de análise do mercado e planejamento financeiro. Por outro lado, a pergunta que mais acertaram foi a de número 6, com 47,8%, demonstrando que na fase de planejamento financeiro do jogo, nem sempre quem dispõe de maior capital e vendas elevadas pode ter uma alta lucratividade, visto que no jogo, se uma consultoria vendesse serviço externo que possibilitaria aumento nas vendas, teria lucratividade baixa, pois o custo do serviço externo era alto.

4.3.5.2 Dados Coletados a partir da Aplicação do Formulário de Feedback

O Formulário de Feedback aplicado aos participantes do projeto final, forneceu diversas respostas para cada questão. Assim, os comentários mais relevantes dos participantes serão demonstrados a seguir, bem como a modificação que tal comentário implicou na pesquisa definitiva.

1) O que você não gostou do jogo? Teria alguma sugestão?

“Com relação como as regras foram apresentadas, curto espaço de tempo para absorver tais informações” (P19).

Demonstra que o jogo possibilitou trabalhar com um dos componentes de um especialista, que é capacidade de trabalhar o conhecimento de forma rápida e recuperável para cada situação do jogo (HENDRICSON et al. 2006, p.927), visto que as regras fundamentava estratégia para o jogo. Ressalta-se que as regras foram disponibilizadas de forma impressa para cada consultoria, e lida pelo pesquisador antes do início do jogo.

“A fase final foi muito longa” (P22).

No jogo, a fase final que era do Planejamento Financeiro, tinha duração máxima de 20 minutos, mas a consultoria que terminasse antes poderia entregar. Em um Planejamento Financeiro que necessite de todos os dados, o tempo é superior ao estipulado no jogo, pois o jogo de empresa permite a redução de tempo (GOMES, 2009, p.31). E para constar, o P22 estava na consultoria que entregou por último, faltando apenas 2 minutos para ultrapassar o tempo máximo.

2) Você respondeu a dois questionários: um antes e outro depois do jogo. O que mudou nas suas respostas? O jogo mostrou algo que você não tinha pensado?

“Após o jogo, pude responder as questões com mais certeza, onde antes tinha respondido com dúvidas” (P12).

“Eu tive mais convicção nas respostas, tanto que até terminei o segundo questionário do jogo mais rápido” (P6).

Percebem-se em ambas as respostas, que o jogo corroborou para sanar dúvidas e proporcionar certeza nas respostas, visto que possibilita maior

compreensão de conceitos, antes considerados apenas abstratos (GRAMIGNA, 2007, p.13).

“Mudou em relação análise de contratação do serviço externo, já que no 1º questionário eu não havia pensado na questão que nem sempre maior venda, significava maior lucro” (P8).

Essa resposta demonstra que o jogo pode criar um ambiente simulado que estimula a reflexão de conceitos aprendidos (OLIVEIRA, 2009, p.73).

3) Você descobriu ou aprendeu alguma coisa nova, jogando, que não tinha percebido nas disciplinas de administração ou empreendedorismo?

“Tudo que foi abordado no jogo, já havia sido comentado em sala, portanto, o jogo traz de forma prática e descontraída diversos problemas, e fez com que houvesse entendimento de qual a visão do empreendedorismo, como analisar as situações e quais caminhos seguir” (P20).

O jogo proporcionou a recuperação dos conhecimentos aprendidos, bem como a avaliação do conhecimento necessário para as situações simuladas da prática do empreendedorismo (HENDRICSON et al. 2006, p.932).. E também conta com a diversão para trabalhar a prática de forma descontraída (RYAN, RIGBY, PRZYBYLSKI, 2006, p.1).

“O nível de lucratividade não é especificamente relacionado com o capital” (P21)

“O jogo chamou a atenção que nem sempre maiores ganhos são sinônimos de lucratividade” (P5)

“O número elevado de vendas não significa lucratividade alta” (P1).

Em ambas as respostas, o reforço no aprendizado foi na área financeira, pois no jogo havia uma fase específica para essa área. Assim, os alunos observaram que o jogo representou uma área com suas particularidades, regras e critérios de decisão (COSTA, 2008, p.83). E que não adiantaria dispor de capital inicial elevado ou tentar aumentar as vendas, uma vez que a lucratividade poderia ser baixa.

4) O jogo foi fictício. Você acha que se viver uma situação real no futuro, o jogo pode ajudar? Se um colega seu perdesse todas as aulas em que o jogo foi executado, ele ficaria em desvantagem? Explique

“Acredito que sim, em casos onde deva haver a análise de mercado e investimento, assuntos enfatizados no jogo. Existiria sim desvantagem, o jogo reforçou conceitos estudados anteriormente” (P2).

A desvantagem citada é sobre o reforço dos conceitos aprendidos, visto que no jogo os mesmos deveriam ser aplicados em situações simuladas. Dessa forma, o jogo pode promover a construção de conhecimento (OLIVEIRA, 2009, p.73), no qual conceitos aprendidos são revistos e reforçados.

“Sim, com certeza pode ajudar. Com certeza ficaria em desvantagem, por mais que seja fictício, é um aprendizado com situações que pode-se levar para a vida real em alguma situação” (P10).

Enfatiza-se que mesmo em ambiente simulado, as situações se aproximaram da realidade empreendedora. E com a certeza dessa resposta, o jogo criou um ambiente que o aluno vivenciou de forma prática situações que o preparou profissionalmente para atividades empreendedoras futuras (MARTINELLI, 1988, p.26).

5) Se tiver mais críticas, sugestões ou ideias, por favor, comente.

“Acho de deveria ter sido dividido em grupos menores, para que houvesse melhor interação entre as equipes” (P12).

No jogo as equipes se dividiram em 9 alunos no máximo. No projeto piloto a divisão foi similar, e não houve sugestão semelhante. Todavia, é algo para avaliar como melhoria futura no jogo.

“Sem ideias, apenas um comentário a respeito, que se tudo em toda a matéria fosse transmitida dessa forma, o nível de aprendizado seria maior” (P11).

Resposta muito ampla, visto que no jogo havia necessidade de conhecimento aprendido nas aulas teóricas. O jogo se mostrou uma importante ferramenta, mas deve-se ressaltar que durante uma partida os conceitos abordados são mais limitados, comparados aos adquiridos em uma leitura de texto científico (MIYASHITA, 1997, p.7).

“Apenas parabenizo pelo trabalho, que trouxe bom aprendizado” (P20).

Diante dessa resposta, todo esforço e dedicação na elaboração dessa pesquisa se justificam, com a concretização do “bom aprendizado”.

4.3.5.3 Dados Coletados a partir das Observações e Percepções do Estudo

Dentre as percepções identificadas pelo pesquisador, destaca-se o *trabalho em equipe*, que alunos introvertidos com as aulas tradicionais manifestaram elevada participação no jogo, pois todos queriam contribuir em prol da vitória da consultoria e isso tornava visível o envolvimento com os demais membros da equipe. Ressalta-se a interação e o envolvimento dos participantes, promovidos pela competição durante o jogo (FREITAS, 2007, p.36).

A *proatividade*, no qual os alunos ao saberem do que era solicitado na fase do jogo, imediatamente se levantavam de seus lugares e se deslocavam para onde os gráficos do jogo estavam, alguns retiravam celulares e calculadoras para fazerem cálculos, realizavam anotações e tentavam analisar qual item estava correto. Assim, essa atividade lúdica incentivou a proatividade entre os alunos na solução de problemas (JOHNSSON, 2006, p.19).

A *atenção* dispensada pelos alunos durante o jogo, visto que quando o pesquisador mencionava alguma informação sobre o jogo, todos os alunos, ficavam concentrados em ouvir, e quando algum aluno conversava paralelamente, a própria equipe o corrigia. Dessa forma, o jogo se mostrou como uma estratégia de desenvolvimento do processo de comunicação individual e em equipe (GRAMIGNA, 1993).

A *motivação promovida pela diversão* no jogo, tanto que os alunos manifestaram muita empolgação com os acertos no jogo, a ponto de baterem palma e se cumprimentarem, como um gesto de agradecimento pelo trabalho em equipe. Dessa maneira, a diversão que é uma parte importante no jogo, estava presente (RYAN, RIGBY, PRZYBYLSKI, 2006, p.1).

A *motivação pela prática*, que em todas as fases do jogo, precisa aplicar conhecimento aprendido. Diante disso, o pesquisador observou nos alunos uma motivação com a aplicação de conhecimentos aprendidos, tanto que os comentários dos alunos eram: “*isso daqui, é aquele conteúdo que vimos no semestre passado*”,

“não venda horas externas, pois o nosso custo vai aumentar, lembre-se daquele exercício de gestão contábil”, “vamos planejar, pois a falta de planejamento pode comprometer nossa consultoria”, “vamos responder a pergunta surpresa, mas antes vamos compartilhar conhecimento e chegarmos a resposta”. Assim, o jogo possibilitou aplicar conhecimentos teóricos aprendidos (JOHNSSON, 2006, p.39).

A *tomada de decisão rápida*, no qual os alunos tinham que tomar decisões no jogo com tempo determinado, no máximo de 2 minutos, e isso foi visto pelo pesquisador como uma simulação dos cenários reais empresariais, uma vez que há pressão imposta pelo fator tempo. Assim, o jogo criou um ambiente propício para o desenvolvimento de um comportamento especialista, em que precisa de rapidez na tomada de decisão, e para isso é preciso recuperar rapidamente conhecimento (HENDRICSON, 2006, p.928).

5 CONCLUSÃO

O projeto de pesquisa objetivou analisar as contribuições de um jogo para aplicação de conhecimento de empreendedorismo em situações simuladas do processo de lançamento de uma empresa no mercado.

Tal objetivo se amparou na problemática identificada pelo pesquisador em sala de aula, no qual havia desinteresse dos alunos com a forma expositiva e teórica que era ministrada a disciplina de empreendedorismo, e também com a ausência de situações que exigissem aplicação de conhecimento da teoria aprendida.

Diante disso, foi elaborado um jogo fundamentado em um plano de negócio, que possibilitou aos alunos aplicarem conhecimento nas fases dispostas do jogo. Como análise dos resultados, foi utilizado um questionário que continha situações empreendedoras que necessitavam da aplicação de conhecimento, e também um formulário de feedback com perguntas sobre o jogo. O questionário foi preenchido pelos alunos antes e após a aplicação do jogo, o que tornou evidente a evolução nos acertos dos alunos após o uso do jogo. E o formulário de feedback também demonstrou as contribuições para o ensino/aprendizagem mencionadas pelos próprios alunos.

No jogo houve desenvolvimento dos elementos especialistas (HENDRICSON, 2006), no qual os alunos mesmo estando em processo de formação, já dispuseram de ambiente simulado próximo ao que encontrarão posterior a formação.

E na percepção do pesquisador, se pode observar que o jogo criou um ambiente em que alunos eram interessados e atenciosos, pois estavam motivados quanto a aplicação de conhecimento. Ao contrário das aulas expositivas, que mesmo os alunos não fazerem nenhuma algazarra, se distraiam com algo paralelo, como o próprio notebook, que durante o jogo foi deixado em segundo plano, pois todos queriam contribuir para vitória da consultoria no jogo.

Diante disso, o projeto de pesquisa demonstrou que o uso de um jogo nas aulas de Empreendedorismo pode contribuir para aprendizagem desta disciplina, e torná-la mais interessante para alunos de curso com predominância técnica.

Todo o processo de elaboração e aplicação do jogo está disponibilizado como produção técnica desta dissertação, e outros professores poderão utilizar na disciplina de empreendedorismo ou em conteúdos específicos que enfatizem o lançamento de uma empresa.

Por fim, no feedback dos alunos, o jogo foi considerado uma boa ferramenta para fixação de conteúdo e aplicação de conhecimento.

5.1 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Ao analisar o jogo de empresa como uma ferramenta de aplicação de conhecimento de empreendedorismo, abrem-se espaços para novas perguntas, que não esgotam este estudo. Por exemplo, testar essa ferramenta em outros cursos de graduação (como Administração, Engenharia, Contabilidade) e em outros níveis de ensino (como Técnico em Administração, Técnico Contábil).

Outra possibilidade é estender o jogo de empresa para uma ou mais instituições de ensino, no qual as classes de cursos diferentes ou similares podem se enfrentar em uma competição. Logicamente, devido a quantidade de participantes, o jogo terá que ser adaptado.

O jogo de empresa partiu de uma problemática que os alunos não gostavam da disciplina de empreendedorismo por haver predominância teórica e ausência da aplicação dessa teoria. Diante disso, o jogo de empresa poderia ser aplicado junto com a teoria, e os alunos serem ensinados durante o jogo, no qual haveria um componente específico para tirar dúvidas dos alunos, e o professor poderia expor a teoria durante as fases do jogo. Dessa forma, a medida que o aluno fosse ensinado pela teoria, já a aplicava instantaneamente no jogo de empresa.

Cabe a estudos futuros verificar essas propostas.

REFERÊNCIAS

BERNARDI, Giliane. **Instituições Eletrônicas no Desenvolvimento de Jogos de Empresas para a Capacitação de Coordenadores nos Cursos de Graduação**. 2008. Tese (Doutorado em Informática na Educação) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Matriz de Jogos Estratégicos – Novo Modelo para Representação e Estudo de Conflito de Interesses**. 2008. Tese (Doutorado em Engenharia Elétrica) – Universidade Estadual de Campinas.

CRUZ JUNIOR, João Benjamin; ARAÚJO, Pedro da Costa; WOLF, Sérgio Machado; RIBEIRO, Tatiana. **Empreendedorismo e Educação Empreendedora: Confrontação entre Teoria e Prática**. Revista de Ciências da Administração – v.8, n.15, jan/jun 2006.

DOLABELA, Fernando. **Oficina do Empreendedor**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

DORNELAS, José Carlos de Assis. **Empreendedorismo na Prática: Mitos e Verdades do Empreendedor de Sucesso**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

DORNELAS, José Carlos de Assis. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 3 ed. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DORNELAS, José Carlos de Assis. **Plano de Negócios: seu guia definitivo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

FEDICHINA, Márcio Antonio Hirose. **O Relacionamento Colaborativo na Cadeia de Suprimentos: Experiência Vivencial com o Uso Simultâneo de Dois Simuladores de Jogos de Empresa**. 2011. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

FILION, Louis Jacques. **Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios**. Revista de Administração, São Paulo, v.34, n.2, p.05-28, abr/jun 1999.

FLORES, Danusa Cunha; HOELGEBaum, Marianne; SILVEIRA, Amélia. **O Ensino de Empreendedorismo nos Cursos de Pós Graduação em Administração no Brasil**. Revista de Negócios, Blumenau, v.13, n.2, p.93-104, Abr/Jun 2008.

FREITAS, Carlos Cesar Garcia. **Aprendizagem Experimental e Jogos de Empresas no Estudo do Mercado de Capitais: uma Aplicação**. 2007. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Estadual de Londrina e Universidade Estadual de Maringá.

GAIO, Benhur Etelberto. **Avaliação da Aquisição de Habilidades Cognitivas em um Curso Superior Tecnológico, na Modalidade a Distância, Utilizando Jogo de Empresas**. 2007. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina.

GARRIS, Rosemary; AHLERS, Robert; DRISKELL, James. **Games, Motivation, and Learning: A Research and Practice Model**. SIMULATION & GAMING, Vol. 33 No. 4, December 2002 441-467

GIMENES, Régio Marcio Toesca; BERNARD, Ricardo Rodrigo Stark. **A Utilização das Técnicas de Simulação Empresarial Associada à Construção e Aplicação de Sistemas de Informações Gerenciais e de Apoio às Decisões no Ensino da Contabilidade Gerencial**. Revista Ciências Empresariais da UNIPAR, Toledo, v.2, n.1, p.03-24, jan./jun., 2001

GOODSELL, Anne S. **Collaborative Learning: A Sourcebook for Higher Education**. National Center on Postsecondary Teaching, Learning, and Assessment, 1992

GOLDSCHMIDT, Paulo C. Simulação e jogo de empresa. Rio de Janeiro: **Revista de Administração de Empresas**. v.17, n.3, p.43-46, mai./jun. 1977.

GOMES, Jairo de Pontes. **O uso de Jogos Empresariais no Desenvolvimento de Competências Gerenciais de Empreendedores Varejistas Paraibanos**. 2009. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal da Paraíba.

GRAMIGNA, Maria Rita Miranda, **Jogos de Empresa**, São Paulo, Makron Books, 1993

GRAMIGNA, Maria Rita Miranda. **Jogos de empresa e Técnicas Vivenciais**. 2ª Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

HENDRICSON, Willian D. et al. **Educational Strategies Associated with Development of Problem-Solving, Critical Thinking, and Self-Directed Learning**. Journal of Dental Education, September 2006.

HONIG, Benson. **Entrepreneurship Education: Toward a Model of Contingency-Based Business Planning**. Academy of Management Learning and Education, 2004, Vol. 3, No. 3, 258–273

IKEDA, Ana Akemi; OLIVEIRA, Tânia M. Veludo de; CAMPOMAR, Marcos Cortez. **O Método do Estudo de Caso no Ensino de Marketing**. RAC-Eletrônica, v. 1, n. 3, art. 4, p. 52-68, Set./Dez. 2007.

JOHNSON, Marcelo Evandro. **Jogos de Empresas: Modelo para Identificação e Análise de Percepções da Prática de Habilidades Gerenciais**. 2006. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina.

JUSTUS, José Fabiano Costa. **Detetive da Saúde: Um jogo de tabuleiro e sua contribuição para o ensino e a aprendizagem da saúde**. 2011. 93f. Dissertação (Mestrado em Ensino de Ciência e Tecnologia) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná

KISHIMOTO, Tizuko Morchida. **O jogo e a educação infantil**. Perspectiva, Florianópolis, ano 12, n. 22, p. 105-128, ago./dez. 1994.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. – São Paulo : Atlas, 2009.

LINHARES, Clara Lucia Sacchetto. **Os Jogos de Empresa no Processo de Aprendizagem na Ótica de Alunos e Professores de Cursos de Gestão de Duas IES Particulares de Belo Horizonte**. 2008. Dissertação (Mestrado) – Faculdades Novos Horizontes.

MARION, Arnaldo Luis Costa. **Métodos de Ensino para Cursos de Administração: Uma Análise da Aplicabilidade e Eficiências dos Métodos**. 2007. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontífica Universidade Católica de São Paulo

MARTINELLI, Dante Pinheiro. **A Utilização dos Jogos de Empresa no Ensino da Administração**. Revista de Administração, São Paulo 23 (3):24-37, junho/setembro 1988.

MENDONÇA, J. Ricardo C. de; GUIMARÃES, Flávia Peixoto. **Do quadro aos “quadros”: o uso de filmes como recurso didático no ensino de administração**. Cadernos EBAPE.BR, Número Especial – Ago. 2008

MIYASHITA, Ricardo. **Elaboração e Uso de um Jogo de Logística**. 1997. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, RJ.

MOREIRA, Herivelto; CALEFFE, Luiz Gonzaga. **Metodologia da pesquisa para o professor pesquisador**. 2. ed. – Rio de Janeiro : Lamparina, 2008.

MOTTA, Luiz Fernando Chaves. **Uma Proposta para o Ensino da Gestão do Capital de Giro em Pequenas e Médias Empresas Através de Jogos de Empresa**. 2003. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Bahia, Salvador.

NIVEROS, Sofia Inés. **As Possibilidades da Tecnologia no Auxílio da Aprendizagem através dos Jogos Educacionais.** 2004. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

OLIVIERA, Fabiana Morais. **Empreendedorismo: teoria e prática.** Revista on-line Especialize, Mai/2012.

OLIVEIRA, Murilo Alvarenga. **Implantando o Laboratório de Gestão: Um Programa Integrado de Educação Gerencial e Pesquisa em Administração.** 2009. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

PESSOA, Marcelo S. de Paula. MARQUES FILHO, Paulo A. **Jogos de Empresas: Uma Metodologia para o Ensino de Engenharia ou Administração.** 2001. Copenge

PRETTO, Fernando Natal de. **Pedagogia Participativa na Formação de Administradores.** 2006. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

RYAN, Richard M.; DECI, Edward L. **Self-Determination. Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being.** American Psychologist, Vol , 55, No. 1, 68 -78, 2000.

RYAN, Richard M.; RIGBY, C. Scott.; PRZYBYLSKI, Andrew. **The Motivational Pull of Video Games: A Self-Determination Theory Approach.** Springer Science+Business Media, LLC 2006

RODRIGUES, Fabiano. **Dinâmica do Processo Decisório em Equipe: Análise Temporal-Ambiental.** 2009. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

ROSAS, André Rosenfeld. **Criação de um Simulador Educacional para Empreendedores: Simulando Novos Negócios B2B da Base Tecnológica.** 2009. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

SANTOS, Roberto Vatan dos. **Jogos de Empresas Aplicados ao Ensino da Contabilidade.** Revista Contabilidade & Finanças – USP, São Paulo, n. 31, p.78 – 95, janeiro/abril 2003.

SARAIVA, Luiz Alex Silva. **A Educação Superior em Administração no Brasil e a Questão da Emancipação: Um Túnel no Fim da Luz?** Revista Gestão e Planejamento, Salvador, v. 12, n. 1, p. 41-60, jan./jun. 2011

SAUAIA, Antonio Carlos Aidar. **Satisfação e aprendizagem em jogos de empresas: contribuições para a educação gerencial.** 1995. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

SCHNEIDER, Judith E. The way to powerful business plan. DDT, vol. 7, n. 6, 2002.

SEBRAE, 2009. **Como Elaborar um Plano de Negócio.** Disponível em: [http://bis.sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/797332C6209B4B1283257368006FF4BA/\\$File/NT000361B2.pdf](http://bis.sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/797332C6209B4B1283257368006FF4BA/$File/NT000361B2.pdf) Acesso em 12/07/2013.

SEBRAE, 2013. **Sobrevivência das Empresas no Brasil: Coleção de Estudos e Pesquisas.** Disponível em: <http://gestaoportal.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/taxa-de-sobrevivencia-das-empresas-no-brasil/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil.pdf> Acesso em 07/06/2014.

SENTANIN, Valenciano; BARBOZA, Reginaldo José. **Conceitos de Empreendedorismo.** Revista Científica Eletrônica de Administração, Ano V, n. 9, dez/2005.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação.** 3. ed. Florianópolis : Laboratório de Ensino à Distância da UFSC, 2001.

SMITH, Gerald F. **Beyond Critical Thinking and Decision Making: Teaching Business Students How to Think.** 2003. Journal of Management Education.

SPINK, M. J. **Linguagem e Produção de Sentidos no Cotidiano.** Rio de Janeiro: edição online: Centro Edelstein de Pesquisas Sociais, 2010.

STARK, Robin; MANDL, Heinz; GRUBER, Hans; RENKL, Alexander. **Instructional means to overcome transfer problems in the domain of economics: empirical studies.** International Journal of Educational Research 31 (1999) 591-609

TAJRA, Sanmya Feitosa. SANTOS, Felipe Tajra. **Empreendedorismo: Questões nas Áreas de Saúde, Social, Empresarial e Educacional.** São Paulo: Editora Érica, 2009.

TITTON, Luiz Antonio. **Arquitetura para Orientar a Seleção de JSE por IES: Contribuição para o Ensino da Logística.** 2011. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

ULIJN, Jan M. ROBERTSON, Stephen A. O'DUILL, Micheál. **Teaching business plan negotiation: How to foster entrepreneurship with engineering students.** Disponível em: <http://cms.tm.tue.nl/Ecis/Files/papers/wp2003/eciswp87.pdf> Acesso em: 12/07/2013

VICENTE, Paulo. **Jogos de Empresa a Fronteira do Conhecimento em Administração de Negócios.** São Paulo: Makron Books, 2001.

VIEIRA, Saulo Fabiano Amâncio; MELATTI, Gerson Antonio; RIBEIRO, Paula Regina. **O Ensino de Empreendedorismo nos Cursos de Graduação em Administração: Um Estudo Comparativo entre as Universidades Estaduais de Londrina e Maringá.** Revista Admin. UFSM, Santa Maria, v. 4, n.1, p.288-301, mai/ago 2011.

APÊNDICE A - Autorização para uso dos dados/imagens dos participantes

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Título da pesquisa: Jogo de Empresa: Uma Contribuição para o Ensino de Empreendedorismo

Pesquisador: Gesinaldo Santos, prof.gesinaldo@gmail.com

Local de realização da pesquisa: 8º Semestre do Curso de Sistemas de Informação das Faculdades Integradas de Itararé-SP, Rua João Batista Veiga, 1725, Fone: 15 3531-8484

A) INFORMAÇÕES AO PARTICIPANTE

1. Apresentação da pesquisa.

A pesquisa pretende integrar a teoria e a prática de Empreendedorismo, no qual o aluno aplicará conhecimentos adquiridos em situações simuladas do âmbito empreendedor. Para tanto, será utilizado um Jogo de Empresa fundamentado em um Plano de Negócio.

2. Objetivo da pesquisa.

Analisar em que medida um jogo de empresa leva alunos a aplicar o conhecimento de empreendedorismo em situações simuladas do processo de lançamento de uma empresa no mercado.

3. Participação na pesquisa.

Preenchimento de questionários e participação no jogo de empresa.

B) CONSENTIMENTO

Eu declaro ter conhecimento das informações contidas neste documento e ter recebido respostas claras às minhas questões a propósito da minha participação direta (ou indireta) na pesquisa e, adicionalmente, declaro ter compreendido o objetivo deste estudo.

Após reflexão e um tempo razoável, eu decidi, livre e voluntariamente, participar deste estudo.

Nome Completo	RG	Data de Nascimento	Assinatura

Assinatura do Pesquisador: _____ Data: ____/____/____

APÊNDICE B - Questionário utilizado no projeto piloto

Modelo das questões do projeto piloto.

01. Escreva tópicos que se lembra dos conteúdos relacionados à “Administração”.

02. Maria teve uma ideia para abrir um negócio próprio. Ela pensa em criar sua própria empresa prestadora de serviços. Maria trabalhou durante algum tempo e economizou dinheiro para ter um capital inicial. Ao conversar sobre o assunto, Maria mostra que já decidiu qual serviço irá prestar e mostra que fez sua reserva financeira. No papel de consultor de negócio, elabore algumas questões que perguntaria à Maria, para ajudá-la a pensar sobre o que deverá fazer a seguir.

03. José saiu do emprego e pretende abrir uma empresa prestadora de serviço. Ele escutou histórias de pessoas que saíram do “zero” e que, com força de vontade, conseguiram muito sucesso. Entretanto, José não sabe por onde começar.

Você está no papel de consultor de negócios.

Após ouvir a ideia de negócio de José, o que sugere a ele?

- () Analisar o investimento necessário.
- () Elaborar um diagrama de causa e efeito.
- () Analisar as oportunidades de negócio.**
- () Analisar benchmarks de negócio.

04. Carlos pretende abrir uma empresa comercial, para vender um produto com o qual trabalha há alguns anos. Entretanto, seu maior medo são os concorrentes e falta de clientes. Ele sabe que o produto que deseja ofertar já é bastante vendido na região. Por isso, procura sua consultoria. O que você sugere?

() Vender o produto com valor abaixo dos concorrentes.

() Analisar o setor, o mercado-alvo e a concorrência.

() Oferecer flexibilidade de condição de pagamento para os clientes.

() Sugeriria pensar em ideias para uma empresa prestadora de serviço.

05. João pretende abrir uma empresa, mas está na dúvida se será uma empresa comercial ou de serviços e também não sabe qual será o investimento necessário. Ele dispõe de um imóvel que quer vender para levantar capital. Ele procura sua consultoria. O que você lhe diria?

() Se a empresa não for de prestação de serviços, indicaria um investimento principal em compra de matéria prima, para ofertar o produto a um preço baixo e consequentemente vender mais;

() Diria que é necessário um investimento inicial para abrir a empresa e começar a funcionar, pois ela deve se tornar autossuficiente em um prazo curto, como meio ano;

() Iria sugerir para começar com análise de mercado e uma campanha de *marketing*, pois isso impacta as vendas e é vital para recuperar o investimento inicial;

() Diria para usar alguns meses analisando dados de mercado, para projetar um fluxo de caixa de alguns anos e depois decidir se abriria o negócio.

APÊNDICE C - Formulário de Feedback – Projeto Piloto

- 1) Qual a sua opinião quanto à dinâmica do jogo?

- 2) Descreva possíveis motivos para o progresso ou retrocesso nos acertos dos questionários aplicados?

- 3) O jogo proporcionou melhor entendimento sobre o assunto abordado? Justifique sua resposta.

- 4) Em um situação parecida ao enredo do jogo, mas real, você acha que o jogo ajudaria em um contexto de abertura de uma empresa? Em caso positivo, o que exatamente.

- 5) Em sua percepção, o jogo pode trazer benefício na aplicação da teoria aprendidas?

- 6) Cite algum comentário adicional sobre o jogo aplicado.

APÊNDICE D - Relatório de Apostas para os Alunos

Relatório de Apostas (Alunos):

Nome da Consultoria: _____

Capital Inicial: \$ 10.000,00

Fase 1 – Foco da Empresa

Aposta	(-) Dica	Decisão	(+/-) Pergunta Surpresa	(-) Banco	\$ Ganho	\$ Perdido	(+/-) Capital

Fase 2 – Mercado Alvo

Aposta	(-) Dica	Decisão	(+/-) Pergunta Surpresa	(-) Banco	\$ Ganho	\$ Perdido	(+/-) Capital

Fase 3 – Análise dos Concorrentes

Aposta	(-) Dica	Decisão	(+/-) Pergunta Surpresa	(-) Banco	\$ Ganho	\$ Perdido	(+/-) Capital

Fase 4 – Gestão dos Envolvidos

Aposta	(-) Dica	Decisão	(+/-) Pergunta Surpresa	(-) Banco	\$ Ganho	\$ Perdido	(+/-) Capital

Capital Final: _____

APÊNDICE E - Relatório de Apostas para o Professor

APÊNDICE F - Formulário de FeedBack – Projeto Final

APÊNDICE G - Planejamento Financeiro para Prestadora de Serviço

Planejamento Financeiro para Empresa Prestadora de Serviço – Consultoria _____

Regras:

- TODO Planejamento Financeiro deverá ser baseado no Capital Estimado (3.4);
- Considerar que a capacidade máxima de vendas de serviços internos é de 400 horas, acima disso deve contratar uma empresa externa (5 e 6);
- O cálculo de ISS é somente sobre os serviços internos. Nos serviços externos, o ISS já está incluso no preço de custo.

1 - Itens essenciais para funcionamento da empresa

Descrição	Qtde	Valor Unitário	Total
Mesas	1	100,00	100,00
Cadeiras	1	50,00	50,00
Computadores	1	1.000,00	1.000,00
Impressora	1	600,00	600,00
Total			1.750,00

2 - Itens pré-operacionais

Descrição	Total	
Abertura da empresa	300,00	
Divulgação	200,00	
Total		500,00

3 - Dedução de Capital Necessário vs Capital Inicial

3.1 - Total de Capital Necessário (1 + 2)	2.250,00
3.2 - Total de Capital Inicial (ganho no jogo)	
3.3 - Capital Inicial para Operações Iniciais (3.1 - 3.2)	
3.4 - Capital Estimado para o Planejamento Financeiro (3.3 - 5 - 6 - 7.1 - 7.2 - 8 - 9)	

Estimativa do Planejamento - Financeiro

4 - Faturamento da Empresa (preço de venda sempre será o valor estipulado)

Produto/Serviço	Estimativa de Vendas (horas externas + internas)	Preço de Venda (\$)	Total de Faturamento Estimado
Serviço		60,00	

5 - CSV (Custo do Serviço Vendido INTERNO - máximo de 400 horas)

Produto/Serviço	Estimativa de Vendas (horas)	Preço de Custo (\$)	CSV - Total
Serviço		30,00	

6 - CSV (Custo do Serviço Vendido EXTERNO - acima de 400 horas)

Produto/Serviço	Estimativa de Vendas (horas)	Preço de Custo (\$)	CSV - Total
Serviço		50,00	

7 - Custo de Comercialização

7.1 – Impostos Sobre as Vendas	%	Faturamento estimado	Total
ISS	5%		
7.2 - Gastos com Vendas			
Comissões de Vendedores de Serviço	2%		
Total (7.1 + 7.2)			

8 - Custos Fixos Mensais

Aluguel	300,00
Internet	50,00
Total - Custos Fixos Mensais	350,00

9 - Custos Variáveis Mensais

Energia Elétrica	150,00
Telefone	120,00
Água	70,00
Total - Custos Variáveis Mensais	340,00

Demonstração do Resultado em Exercício (DRE)

Descrição	\$
(=) Receita Total de Vendas	
(-) Impostos Sobre as Vendas	
(=) Receita Líquida	
(-) CSV (CSV Interno + CSV Externo)	
(-) Custos Totais (Fixo + Variáveis)	
(=) Resultado Bruto	
(-) Gastos com Vendas	
(=) Lucro/Prejuízo Líquido	

Lucratividade (Lucro Líquido / Receita Total * 100)

Receita Total	
Lucro Líquido	
Lucratividade	

APÊNDICE H - Questionário utilizado no projeto final

Modelo das questões do projeto final

01. Escreva tópicos que se lembra dos conteúdos relacionados à “Empreendedorismo”.

02. Maria teve uma ideia para abrir um negócio próprio. Ela pensa em criar sua própria empresa prestadora de serviços. Maria trabalhou durante algum tempo e economizou dinheiro para ter um capital inicial. Ao conversar sobre o assunto, Maria mostra que já decidiu qual serviço irá prestar e mostra que fez sua reserva financeira. No papel de consultor de negócio, elabore algumas questões que perguntaria à Maria, para ajudá-la a pensar sobre o que deverá fazer a seguir.

03. José saiu do emprego e pretende abrir uma empresa prestadora de serviço. Ele escutou histórias de pessoas que saíram do “zero” e que, com força de vontade, conseguiram muito sucesso. Entretanto, José não sabe por onde começar.

Você está no papel de consultor de negócios.

Após ouvir a ideia de negócio de José, o que sugere a ele?

- () Analisar o investimento necessário.
- () Elaborar um diagrama de causa e efeito.
- () Analisar as oportunidades de negócio.**
- () Analisar benchmarks de negócio.

04. Carlos pretende abrir uma empresa comercial, para vender um produto com o qual trabalha há alguns anos. Entretanto, seu maior medo são os concorrentes e falta de clientes. Ele sabe que o produto que deseja ofertar já é bastante vendido na região. Por isso, procura sua consultoria. O que você sugere?

- () Vender o produto com valor abaixo dos concorrentes.
- () Analisar o setor, o mercado-alvo e a concorrência.**
- () Oferecer flexibilidade de condição de pagamento para os clientes.
- () Sugeriria pensar em ideias para uma empresa prestadora de serviço.

05. João pretende abrir uma empresa, mas está na dúvida se será uma empresa comercial ou de serviços e também não sabe qual será o investimento necessário. Ele dispõe de um imóvel que quer vender para levantar capital. Ele procura sua consultoria. O que você lhe diria?

() Se a empresa não for de prestação de serviços, indicaria um investimento principal em compra de matéria prima, para ofertar o produto a um preço baixo e consequentemente vender mais;

() Diria que é necessário um investimento inicial para abrir a empresa e começar a funcionar, pois ela deve se tornar autossuficiente em um prazo curto, como meio ano;

() Iria sugerir para começar com análise de mercado e uma campanha de *marketing*, pois isso impacta as vendas e é vital para recuperar o investimento inicial;

() Diria para usar alguns meses analisando dados de mercado, para projetar um fluxo de caixa de alguns anos e depois decidir se abriria o negócio.

06. Pedro pretende abrir uma empresa de prestação de serviço de tecnologia (computadores). Ele mesmo irá prestar os serviços, mas seu tempo é limitado, por isso, está na dúvida se vende apenas o serviço interno que a própria empresa prestará, ou se maximiza a lucratividade vendendo serviços externos em que outra empresa prestará serviço. No papel de consultor de negócio, o que você diria?

() Diria para analisar o lucro líquido em relação a receita total, uma vez que não adiantará dispor de vendas elevadas se a lucratividade for baixa;

() Diria para analisar as vendas de serviços externos, pois quanto mais vendas, maior será a lucratividade da empresa;

() Diria para aumentar o valor do investimento inicial, pois quanto mais capital, maior será a lucratividade da empresa.

() Diria para vender somente serviços externos, visto que assim diminuirá os custos do serviço vendido, e consequentemente aumentará a lucratividade.