

# Formação gerencial e estratégica de gestores de micro e pequenas empresas

**Marli Auxiliadora Silva** (UFU) - marli@pontal.ufu.br

**Rejane Alexandrina Domingues Pereira do Prado** (FTM) - rejane@pontal.ufu.br

## **Resumo:**

*Este estudo analisou a influência da utilização de metodologia de caso de ensino na formação gerencial e estratégica de gestores de micro e pequenas empresas. O Método do Caso, conforme Roberts (2004) foi usado pela primeira vez em 1908, em cursos de Direito Comercial na Harvard Business School, EUA. Nesta metodologia de ensino os participantes são solicitados a desenvolver regras gerais com base no processo de solução de problemas específico, sendo relatos de situações da vida organizacional com propósitos educacionais específicos. São pouco usados no Brasil, muito embora sua utilização esteja sendo difundida como prática de ensino, tendo como causa a proliferação de mestrados profissionais e MBAs (ROESCH, 2007). O caso especificamente desenvolvido para o ensino de práticas relacionadas à Decisão do Preço de Venda, foi aplicado no período de julho a dezembro de 2009, para 75 participantes de três turmas de curso de extensão para formação gerencial de graduandos e executivos. O caso, desenvolvido em três etapas, explorou conceitos relativos às funções de compra e venda, controle de estoque, precificação e fluxo de caixa, por meio de técnicas de negociação e elaboração de controles financeiros e contábeis, para apuração de resultados. Verificou-se, que participantes que demonstraram dificuldades na apreensão dos conceitos teóricos, dominaram as técnicas para as práticas propostas durante o jogo, desenvolvendo conhecimentos, habilidades e atitudes gerenciais, necessárias à gestão empresarial, resultando em aprimoramento do pensamento estratégico e desenvolvimento de visão organizacional de toda estrutura empresarial, com a adequada interpretação de cenários em um contexto situacional.*

**Palavras-chave:** *Casos de ensino. Decisão de preço. Solução de problemas.*

**Área temática:** *Ensino e Pesquisa na Gestão de Custo*

## **Formação gerencial e estratégica de gestores de micro e pequenas empresas: vivências por meio de caso de ensino**

### **Resumo**

Este estudo analisou a influência da utilização de metodologia de caso de ensino na formação gerencial e estratégica de gestores de micro e pequenas empresas. O Método do Caso, conforme Roberts (2004) foi usado pela primeira vez em 1908, em cursos de Direito Comercial na *Harvard Business School*, EUA. Nesta metodologia de ensino os participantes são solicitados a desenvolver regras gerais com base no processo de solução de problemas específico, sendo relatos de situações da vida organizacional com propósitos educacionais específicos. São pouco usados no Brasil, muito embora sua utilização esteja sendo difundida como prática de ensino, tendo como causa a proliferação de mestrados profissionais e MBAs (ROESCH, 2007). O caso especificamente desenvolvido para o ensino de práticas relacionadas à Decisão do Preço de Venda, foi aplicado no período de julho a dezembro de 2009, para 75 participantes de três turmas de curso de extensão para formação gerencial de graduandos e executivos. O caso, desenvolvido em três etapas, explorou conceitos relativos às funções de compra e venda, controle de estoque, precificação e fluxo de caixa, por meio de técnicas de negociação e elaboração de controles financeiros e contábeis, para apuração de resultados. Verificou-se, que participantes que demonstraram dificuldades na apreensão dos conceitos teóricos, dominaram as técnicas para as práticas propostas durante o jogo, desenvolvendo conhecimentos, habilidades e atitudes gerenciais, necessárias à gestão empresarial, resultando em aprimoramento do pensamento estratégico e desenvolvimento de visão organizacional de toda estrutura empresarial, com a adequada interpretação de cenários em um contexto situacional.

Palavras-chave: Casos de ensino. Decisão de preço. Solução de problemas.

Área Temática: Ensino e Pesquisa na Gestão de Custo.

### **1 Introdução**

A competitividade empresarial, acirrada principalmente pelo processo de globalização dos mercados, faz com que os gestores busquem alternativas que diferenciem suas práticas de gestão e tornem suas empresas aptas para permanecerem e crescerem nesse novo cenário.

De acordo com Nagamatsu et al (2006) fatores diversos como concorrência acirrada, disputa de mercado, complexidade dos sistemas econômicos, mudanças de cenário - cada vez mais rápidas - influenciam o modo de gerenciar uma organização, levando as empresas a buscarem uma nova filosofia de gestão, amparadas por uma concepção moderna de administração. Dentre várias práticas observa-se que o uso de casos de ensino vem ressurgindo, principalmente em mestrados profissionais e MBAs (ROESCH, 2007) e particularmente no ambiente das escolas de negócios.

Quando um indivíduo, motivado por uma situação-problema, resolve-a, ele próprio modifica-se de forma duradoura e essa transformação permite a transferência do aprendizado para novas situações (GRAMIGNA, 1993). Nas escolas de negócio, os casos de ensino, são empregados, na formação contábil, gerencial e estratégica, tanto de estudantes quanto de empresários. Os jogos constituem-se em uma filosofia moderna de administração haja vista que possibilitam uma concepção de gestão focada num ambiente de aprendizado contínuo que propicia a integração das pessoas da organização, provocando transformações nessas pessoas e, por conseguinte nas organizações. Miranda (2008, p. 10) cita que “as escolas de negócios

deram um enfoque particular ao método de casos, aplicando-o ao contexto empresarial e buscando trazer para a academia os problemas e dilemas gerenciais enfrentados pelos administradores de diversos tipos de organizações”.

Aulas baseadas no método de caso têm como objetivos educacionais desenvolver habilidades gerenciais, ilustrar aulas expositivas, além de informar sobre o contexto gerencial e organizacional (ROESCH, 2007) e, portanto, tornam-se mais práticas e realistas e ao exigir uma visão do simples e focado ao difícil e amplo dos participantes para chegarem às suas conclusões, torna-o o protagonista do caso. O aluno, de acordo com Miranda (2008, p. 10) “é o centro das discussões e o professor assume o papel de coordenador dos debates. [...] Dessa maneira o aprendizado acontece mais naturalmente, de forma mais ativa, e o conhecimento passa a ser assimilado através da vivência de situações mais próximas da realidade”.

O caso para ensino, cita Roesch (2007) é um texto breve, que incluindo os anexos possui até 15 páginas. O texto deve conter a narração de uma situação-problema do ponto de vista de um ou mais personagens do caso e apresentar descrição, sumário cronológico de eventos, uso de cenas e diálogos. Notas de ensino, dirigidas ao professor, para uso do caso em sala de aula, são apresentadas em folhas separadas do caso.

A estruturação dos casos de ensino, consoante Richardson (1994) deve considerar o volume do conteúdo e tempo requerido para assimilar o conteúdo do caso; a diversidade e profundidade dos conceitos a serem discutidos e trabalhados; a estrutura de apresentação do caso e a diversidade do veículo de apresentação. Ikeda, Veludo-de-Oliveira e Campomar (2005), por sua vez, categorizam os tipos de casos conforme quatro critérios: finalidades pedagógicas, disponibilidade de informações, nível de estruturação e nível de complexidade.

Este estudo, que teve como objetivo analisar a influência da utilização da metodologia de casos de ensino para a formação gerencial e estratégica de estudantes e gestores de micro e pequenas empresas, teve como questão norteadora a seguinte indagação “A utilização da metodologia de casos de ensino que simule práticas contábeis e administrativas facilita a formação gerencial e estratégica de gestores empresariais?”

O caso relacionado à Decisão do Preço de Venda, especificamente desenvolvido para o ensino de práticas contábeis e administrativas explorou, por meio de vivências, conceitos relativos às funções de compra e venda, controle de estoque, precificação e fluxo de caixa, por meio de técnicas de negociação e elaboração de controles financeiros e contábeis, para apuração de resultado.

Inicialmente apresenta-se uma revisão teórica relativa aos conceitos de casos de ensino e andragogia, seguida dos procedimentos metodológicos e do caso utilizado. Na sequência faz-se uma discussão dos resultados e por fim, são apresentadas as considerações finais.

## **2 Fundamentação teórica**

### **2.1 Método do caso ou casos de ensino**

Casos são descrições de situações, preferencialmente reais, nas quais se verifique a necessidade de tomada de decisão. Miranda (2008) cita que pode ser um desafio, uma oportunidade, uma ameaça ou um dilema enfrentado por uma organização. Qualquer que seja a situação sua discussão em ambiente acadêmico proporciona, além da prática das habilidades de gestão em “ambiente de laboratório”, a oportunidade de testar o entendimento da teoria.

De acordo com Roberts (2004), o método do caso foi usado pela primeira vez em 1908 em cursos de Direito Comercial na *Harvard Business School*. Posteriormente, na década de 20 foi adaptado para uma disciplina de marketing (IKEDA, 2007). Embora seja utilizado há mais de cem anos em universidades norte-americanas, e mais recentemente na Europa e na Ásia (ROESCH, 2007), no Brasil têm-se verificado seu uso em disciplinas de mestrados profissionalizantes e MBAs.

Ikeda, Veludo-de-Oliveira e Campomar (2005) citam que o método do caso é uma ferramenta pedagógica empregada por docentes e escolas com o intuito de desenvolver algumas habilidades específicas nos estudantes, dentre elas habilidades de análise, tomada de decisão e trabalho em equipe.

A utilização do método do caso ou casos de ensino, além do objetivo de desenvolver habilidades gerenciais permite ainda, conforme Roesch (2007) ilustrar aulas expositivas, pois os casos exemplificam uma situação real e familiarizar os estudantes com as organizações e seu ambiente. Entretanto, para ser efetivo e alcançar seus objetivos pedagógicos o método do caso deve ser empregado conforme algumas premissas dentre elas (a) a coerência do caso empregado com o objetivo educacional pretendido, (b) a capacidade efetiva do instrutor para identificar qual o tipo de caso é mais adequado à situação de ensino em questão e, (c) consciência dos alunos da dedicação e reflexão que será exigida dos mesmos (IKEDA; VELUDO-DE-OLIVEIRA; CAMPOMAR, 2005).

Relativamente às premissas para uso de casos de ensino Serra (2005) cita que embora seja um valioso instrumento de ensino e oferecerem grande benefício nos métodos de ensino orientados para a prática, muitos professores se esforçam para lecionar e dar treinamento com base em exemplos práticos, porém é sabido que não é fácil encontrar casos coerentes com a realidade e o contexto do Brasil.

## 2.2 Classificação e características dos casos de ensino

Os casos de ensino, conforme relata Roesch (2005), se classificam como casos-demonstração e casos-problema. Os casos-demonstração são usados quando o objetivo é comprovar práticas gerenciais. Nas escolas de negócios, casos-demonstrações são usados para evidenciar como um gestor específico agiu corretamente no passado. Roesch (2005, p. 216) apud Stablein (1996) cita que, por ser um tipo de caso predominante em gestão narra “problemas, processos ou soluções quase universais e relevantes para a maioria das organizações”.

Casos-problema são construídos “de forma a habilitar os participantes a identificar e resolver problemas gerenciais e a lidar com fatores de riscos [...] não é apenas a descrição de eventos ou problemas: contém uma história”. (ROESCH; 2007, p. 215).

Ikeda, Veludo-de-Oliveira e Campomar (2005) sugerem quatro critérios para classificações dos casos de ensino sendo que cada formato é adequado a uma situação educacional específica, que pode incluir diferentes níveis de ensino. O quadro abaixo expõe essa classificação assim a explicação de cada um dos critérios:

1. Finalidades pedagógicas	Referem-se aos objetivos educacionais que se procura atingir por meio do emprego do método de caso. As principais são: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ilustrar algum conceito ou investigar um ou alguns conceitos de forma direta;</li> <li>▪ Promover o desenvolvimento integrado de múltiplas habilidades nos estudantes (análise de contextos; organização de informações e trabalho em equipe);</li> <li>▪ Fomentar novas descobertas e <i>insights</i>.</li> </ul>
2. Disponibilidade de informações	Refere-se à quantidade de informações disponíveis no caso, que pode ser escassa, suficiente ou abundante.
3. Nível de estruturação	Refere-se ao grau de estruturação do caso. O caso é considerado estruturado se os conceitos são apresentados em sequência lógica para facilitar a associação com o problema a ser solucionado. Esse nível pode ser baixo, moderado ou alto.
4. Nível de complexidade	Refere-se ao grau de dificuldade envolvido na solução do caso, assim como o nível de maturidade dos participantes para resolvê-lo. Esse nível pode ser baixo, moderado ou alto.

Fonte: Elaborado com base em Ikeda, Veludo-de-Oliveira e Campomar (2005)

Quadro 1: Critérios de classificação de um caso de ensino

Roesch (2007, p. 216) apud Abell (1997) enumera 10 características de casos-problema considerados bons. São elas:

- (i) Contêm uma ou mais questões gerenciais a serem confrontadas e solucionadas, por meio de debate;
- (ii) Tratam de tópicos relevantes para a área;
- (iii) Proporcionam uma viagem de descoberta que permite separar sintomas de problemas mais fundamentais;
- (iv) Levantam controvérsias que proporcionam diferentes interpretações, decisões e planos de ação;
- (v) Contêm contrastes e comparações;
- (vi) Permitem aos participantes generalizar lições e conceitos subjacentes no caso para outras situações;
- (vii) Contêm dados apropriados, nem demais, nem de menos, para tratar dos problemas como descrição do produto, indústria e mercado, pessoas envolvidas e dados quantitativos;
- (viii) Têm um toque pessoal porque incluem a fala dos participantes e a descrição de processos organizacionais formais e informais;
- (ix) São bem estruturados e bem relatados;
- (x) São curtos, no máximo 8 a 10 páginas de texto e até 5 páginas de anexos.

### 2.3 Aprendizagem de Adultos – Andragogia

A andragogia, assim como a pedagogia, tem como preocupação o ensino e a aprendizagem, mas com foco nas pessoas adultas. De acordo com os conceitos da andragogia, há de se observar que adultos e crianças têm conhecimentos e experiências (conhecimento prévio) diferentes, além de os adultos serem independentes e em busca de questões significativas para o seu dia-a-dia. Conforme Soares (2008) comparando a aprendizagem de crianças (pedagogia) e adultos (andragogia), observam-se as seguintes diferenças:

Características da Aprendizagem	Pedagogia (tendo como referência as práticas educativas tradicionais)	Andragogia
Relação Professor/Aluno	Professor é o centro das ações, decide o que ensinar, como ensinar e avalia a aprendizagem	A aprendizagem adquire uma característica mais centrada no aluno, na independência e na auto-gestão da aprendizagem.
Razões da Aprendizagem	Crianças (ou adultos) devem aprender o que a sociedade espera que saibam (seguindo um currículo padronizado)	Pessoas aprendem o que realmente precisam saber (aprendizagem para a aplicação prática na vida diária).
Experiência do Aluno	O ensino é didático, padronizado e a experiência do aluno tem pouco valor	A experiência é rica fonte de aprendizagem, através da discussão e da solução de problemas em grupo.
Orientação da Aprendizagem	Aprendizagem por assunto ou matéria	Aprendizagem baseada em problemas, exigindo ampla gama de conhecimentos para se chegar à solução

Fonte: Soares (2006) apud Cavalcanti (1999, p. 3)

Quadro 2: Aprendizagem: comparativo entre a pedagogia tradicional versus a andragogia

Para Ferreira e Oliveira (2007), Alexander Kapp, em 1833, foi o primeiro a utilizar o termo andragogia ao descrever a teoria de Platão. O termo só voltou mais tarde a ser mencionado, no início do século XX, com Eugen Rosenback, referindo-se ao conjunto de elementos curriculares próprios para a educação de adultos como: os professores, métodos e filosofia.

Oliveira (2007, p. 3) identificou, pelo menos, cinco pressupostos-chave para a educação de adultos, os quais foram transformados em suporte para pesquisas. E hoje eles fundamentam a teoria de aprendizagem de adulto:

1. Adultos são motivados a aprender na medida em que experimentam que suas necessidades e interesses serão satisfeitos. Por isso, estes são os pontos mais apropriados para se iniciar a organização das atividades de aprendizagem do adulto.

2. A orientação de aprendizagem do adulto está centrada na vida; por isso as unidades apropriadas para se organizar seu programa de aprendizagem são as situações de vida e não disciplinas.

3. A experiência é a mais rica fonte para o adulto aprender; por isso, o centro da metodologia da educação do adulto é a análise das experiências.

4. Adultos têm uma profunda necessidade de serem autodirigidos, por isso o papel do professor é engajar-se no processo de mútua investigação com os alunos e não apenas transmitir-lhes seu conhecimento e depois avaliá-los.

5. As diferenças individuais entre pessoas crescem com a idade; por isso, a educação de adultos deve considerar as diferenças de estilo, tempo, lugar e ritmo de aprendizagem.

Gibb (1971), por sua vez cita seis princípios que podem propiciar a construção de um ambiente favorável para a aprendizagem de adultos:

1. a aprendizagem deve ser centralizada em problemas;

2. a aprendizagem deve ser centralizada em experiências;

3. a experiência deve ser significativa para o estudante;

4. o aprendiz deve ter liberdade de analisar a experiência;

5. as metas e a pesquisa devem ser fixadas e executadas pelo aluno;

6. o aluno deve receber o feedback sobre o seu progresso em relação às metas.

### **3 Procedimentos metodológicos**

De acordo com Richardson (1999) os objetivos definem o que se pretende alcançar com a realização da pesquisa e são elaborados de acordo com os problemas a serem analisados.

Beuren (2003) cita que o objetivo geral indica uma ação ampla do problema, por isso deve ser elaborado com base na pergunta de pesquisa. Tendo como pergunta de pesquisa “A utilização da metodologia de ensino que simule práticas contábeis e administrativas facilita a formação gerencial e estratégica de gestores empresariais?”, o objetivo geral deste estudo consistiu na análise da influência da utilização desta metodologia de ensino por meio da aplicação de caso de ensino para verificação dos conceitos teóricos apreendidos durante a realização de curso de extensão para formação gerencial de estudantes e empresários.

Como objetivos específicos o estudo buscou: (i) capacitar os participantes a analisarem e buscarem informações; (ii) instrumentalizar, por meio de textos e informações diversas, a análise das situações relativas à práticas contábeis e administrativas; (iii) possibilitar a elaboração de controles financeiros e contábeis; (iv) capacitar os participantes a interpretar os relatórios elaborados e tomarem decisões com relação ao preço de venda .

Tendo em vista o objetivo deste trabalho, que analisou a influência de casos de ensino na formação gerencial e estratégica estudante e gestores de micro e pequenas empresas, o estudo realizado caracteriza-se como pesquisa de natureza experimental, que segundo Lakatos e Marconi (1988, p. 19), é entendida como levantamento de dados com finalidades “explicativas, avaliativas e interpretativas, tendo como objetivos a aplicação, a modificação e ou a mudança de alguma situação ou fenômeno.” Na condução da pesquisa experimental, o pesquisador interfere na realidade, fato ou situação estudada por meio da manipulação direta de variáveis. A condução de um estudo experimental é orientada pelo delineamento do

experimento, isto é, o plano e a estrutura da investigação, concebidos de forma que sejam obtidas respostas para as perguntas da pesquisa. (MARTINS, 1992).

A pesquisa, também, pode ser fundamentada nos pressupostos da pesquisa-ação, pois na aplicação e condução das etapas do caso de ensino, o facilitador, neste estudo mais especificamente, o investigador, conforme citado por Martins (1992, p. 24) “desempenha papel ativo no equacionamento dos problemas encontrados. O pesquisador procura desencadear e incentivar ações em conjunto com a população envolvida, na busca de soluções para os problemas identificados pelo pesquisador e participantes”.

Para realização do estudo, foi elaborado um Caso de Ensino, especificamente desenvolvido para o ensino de práticas contábeis e administrativas, onde os participantes desenvolveram atividades relacionadas à precificação de mercadorias, compra, venda e controle de estoques, elaboração de Balanço Patrimonial e Demonstração de Resultado do Exercício. O caso explorou conceitos relacionados a técnicas de marketing, negociação, produção e elaboração de controles financeiros e contábeis, para apuração de resultados e foi aplicado, no período de julho a dezembro de 2009, em curso de extensão para formação gerencial de estudantes e executivos, para três turmas de 25 participantes cada.

Para a coleta de dados, foram analisadas as planilhas relativas aos controles financeiros e contábeis, assim como as fichas para análise individual e da equipe que cada participante foi instruído a preencher ao final de cada rodada de negociação prevista no caso de ensino proposto.

### **3.1. Descrição do Caso**

O caso de ensino elaborado foi aplicado em três rodadas distintas de negociação, e pressupunha a comercialização de produtos homogêneos do setor de telefonia celular. Durante as rodadas os participantes, divididos em cinco grupos com cinco pessoas em cada, definiam num primeiro momento os fatores internos e externos que fossem determinantes para a apuração dos resultados econômico-financeiros de suas empresas simuladas e a inter-relação desses fatores com as linhas de ação desenvolvidas para seu gerenciamento. A atividade foi explicada pelo facilitador após a formação das equipes e as instruções da primeira rodada, assim como das rodadas seguintes, foram especificadas antes do início do jogo. Cada grupo recebeu envelopes contendo “unidades de mercadorias” para comercialização, as quais deveriam “alimentar” o controle de estoques, cujo preço de venda deveria considerar as situações de mercado expostas no caso de ensino. A precificação seria decisão do Diretor Financeiro e a venda das mesmas, seria responsabilidade do Diretor Comercial, conforme situações pré-definidas pelos “clientes” e/ou mercado. Após a preparação para a comercialização, abriam-se as rodadas de negociação e as comercializações eram efetivadas. Concomitante às negociações, controles financeiros e contábeis, recebidos no início das etapas, eram preenchidos pelos auxiliares dos diretores para nortear as decisões a serem tomadas e para embasarem as prestações de contas feitas ao facilitador, ao final de cada rodada, bem como a avaliação dos resultados de cada equipe.

Na segunda e terceira rodada, todas as condições de mercado sofreram alterações, para observação da capacidade de adaptação e resolução de problemas dos participantes e seus respectivos grupos.

Em cada rodada, era considerado vencedor, o grupo, cujas decisões de preços, melhor se adequassem às regras propostas e conseguisse obter a maior lucratividade ao final das transações.

Cada participante recebeu, individualmente, uma ficha de avaliação, que deveria ser preenchida, ao final de cada rodada, com percepções relativas ao desempenho de cada membro, individualmente e ao seu próprio desempenho e uma análise das situações de mercado deveria acompanhar o relatório, para que o facilitador verificasse a capacidade do

participante de entender e executar as práticas propostas relacionadas ao planejamento, organização, liderança, execução e controle, assim como a habilidade de buscar e analisar informações, precificar os produtos constantes em estoques e executar as técnicas de marketing, negociação, produção e elaboração de controles financeiros e contábeis, discutidas durante toda a exposição e discussão dos conceitos teóricos. O quadro 3 sintetiza as ações desenvolvidas em cada etapa do caso de ensino:

<b>Etapas</b>	<b>Ações desenvolvidas</b>
Etapa preliminar	1. Apresentação do Caso de Ensino e formulários 2. Formação das equipes 3. Rodada teste
Etapa 1	1. Distribuição dos envelopes com formulários e estoque inicial; 2. Leitura e discussão das estratégias a serem implementadas; 3. Precificação do estoque disponível; 4. Abertura das rodadas de negociação; 5. Preenchimento dos formulários e apuração de resultados; 6. Elaboração e apresentação dos demonstrativos contábeis; 7. Discussão dos resultados.
Etapas 2 e 3	1. Apresentação das regras relativas à etapa; 2. Discussão, pelas equipes, das estratégias a serem implementadas; 3. Precificação do estoque disponível; 4. Abertura das rodadas de negociação; 5. Preenchimento dos formulários e apuração de resultados; 6. Elaboração de demonstrativos contábeis; 7. Discussão dos resultados.
Etapa Final	Fechamento do jogo com discussão das vivências apreendidas durante a realização.

Fonte: elaborado pelas autoras (2009).

Quadro 3: Etapas do Caso de Ensino

#### 4 Análise e discussão de resultados

A proposta do caso de ensino desenvolvido para este estudo específico objetivou discutir conceitos teóricos e introduzir a importância da manutenção de controles contábeis e financeiros para a correta decisão do preço de venda e por isso pressupunha envolvimento e participação de todos os membros para a obtenção de resultados positivos.

Para análise do resultado, especificou-se que aquela equipe que apresentasse o maior valor relativo de lucratividade e a menor quantidade absoluta de produtos estocados seria a vencedora.

Observou-se, no decorrer da primeira rodada de negociações, que as estratégias não foram bem elaboradas e discutidas e que as situações pré-definidas pelos “clientes” e/ou mercado não foram consideradas na elaboração das mesmas. Os grupos apresentaram dificuldades para precificação das mercadorias a serem comercializadas e preenchimento dos relatórios e respectiva análise dos resultados.

Na segunda rodada, conforme informação previamente repassada, as equipes que haviam sobrado com mais da metade da quantidade de estoques adquiridos tinham como restrição o fato de não poder comprar novos produtos para revenda, verificando-se, no entanto, que o mercado comprador, nesse momento, expôs uma necessidade de aquisição de grande quantidade de produtos, porém de acordo com preços previamente determinados, não se dispondo, portanto, à aquisição de produtos com preços diferentes destes.

Nessa etapa o preço pago pelo mercado era, superior àqueles formados pela maioria das empresas, representadas pelos grupos. A restrição era a pequena quantidade de itens que

cada uma dessas empresas possuía em estoque e, também, a pequena disponibilidade de recursos financeiros em caixa para novas aquisições.

Como facilidade, foi permitida a captação de empréstimos e financiamentos àquelas empresas que demonstrassem a necessidade de buscar recursos externos para financiamento de suas atividades.

Verificou-se, que dentre as equipes, aquelas com perfil mais conservador se recusaram a captar tais recursos para investimento em estoques, mesmo verificando as mudanças favoráveis no mercado. Aquelas com maior capacidade de planejamento financeiro não hesitaram em utilizar essa oportunidade, confirmando-se, por meio da análise dos demonstrativos contábeis e financeiros, que a escolha por financiamento de terceiros foi fundamentada em cálculos e projeções corretas.

O preenchimento dos controles e a elaboração dos demonstrativos contábeis também se mostraram mais rápida, assim como a análise dos resultados apurados.

Na terceira etapa, as condições favoráveis se verificaram novamente, haja vista que o mercado comprador divulgou a intenção de adquirir grande quantidade de mercadorias, maior inclusive, que a quantidade que as equipes possuíam em estoques, no entanto o mercado fornecedor não possuía quantidade suficiente para abastecimento.

Verificou-se, nessa etapa, que dentre as quinze equipes participantes da vivência, quatro empresas optaram por fazer parceiras para conseguirem melhores resultados. Essa estratégia de parcerização conduziu os participantes a buscarem informações sobre fusão e incorporação de empresas e operações com matriz e filial, visando a reorganização societária de suas empresas.

Nessa etapa observou-se ainda que os participantes conseguiram preencher todos os relatórios contábeis e ainda discutir os números ali apurados. A decisão de preço, também, se mostrou mais acertada, capaz de cobrir os custos dos produtos e ainda os custos e despesas de comercialização.

Dentre todas as equipes, quinze ao total, seis delas não conseguiram resultados positivos em suas negociações e fizeram a precificação de forma inadequada. Aquelas que se fundiram, originando novas empresas, apresentaram os melhores resultados em termos relativos de lucratividade, além de aumentarem sua capacidade de negociação. As cinco equipes restantes apuraram resultados satisfatórios.

## **5 Considerações**

Verificou-se, que participantes que demonstraram dificuldades na apreensão e abstração dos conceitos teóricos relativos às práticas contábeis e administrativas, dominaram as técnicas necessárias para as atividades propostas durante a execução práticas das atividades do caso de ensino, desenvolvendo conhecimentos, habilidades e atitudes gerenciais necessárias à gestão empresarial.

Observou-se que (i) o comportamento dos “gestores” foi semelhante entre os grupos e que nas etapas seguintes as ações implementadas pela maioria das equipes, levaram em consideração as estratégias adotadas por aquelas equipes que tiveram melhor desempenho na etapa anterior, revelando um padrão de comportamento racional, o que permite inferir que os gestores empresariais têm um modelo de comportamento racional nos processos de tomada de decisões, haja vista que todos procuraram tomar a melhor decisão, buscando otimizar os resultados econômico-financeiros de suas empresas, por meio da melhor decisão de preço de venda.

A troca de idéias entre os diretores das empresas, também, foi uma situação bastante comum, a partir da segunda rodada de negociações, Tal fato é atribuído à melhor interpretação das regras do caso de ensino, pois embora não houvesse restrições à troca de idéias e até mesmo à parceria entre as equipes para a obtenção de melhores preços de compra

e venda dos produtos, já na primeira rodada, no primeiro momento cada equipe queria “ganhar”, mesmo que os resultados não fossem os “melhores” para o mercado, se analisados de forma generalizada.

Ressalta-se que durante o estudo foi possível, além dos depoimentos constantes nas fichas de avaliação do jogo, coletar informalmente diversos depoimentos dos envolvidos, concluindo-se que o caso de ensino especificamente projetado para esta pesquisa atendeu aos objetivos previamente determinados: todos os participantes se mantiveram envolvidos e ativos durante todo o processo, demonstrando ansiedade e um espírito competitivo.

O ambiente observado era de uma concorrência estimulante, com raras situações onde percebeu-se exaltações dos participantes. O ambiente mostrou-se propício ao ensino e a aprendizagem, resultando no desenvolvimento de competências, habilidades e atitudes que favoreceram o aprimoramento do pensamento estratégico e o desenvolvimento de uma visão organizacional de toda a estrutura empresarial, com a adequada interpretação de cenários e situações propositadamente alterados para as vivências das práticas administrativas.

## Referências

BEUREN, I. M. (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade teoria e prática**. SP: Atlas, 2003.

FERREIRA, M. C. L.; OLIVEIRA, S. M. **Andragogia ou pedagogia na educação de adultos?** Disponível em:

<http://telecongresso.sesi.org.br/4telecongresso/arquivos/biblioteca/PEDAGOGIA%20OU%20ANDRAGOGIA%20NA%20EDUCA%C7%C3O%20DE%20JOVENS%20E%20ADULTOS.doc>. Acesso em 30 nov. 2009.

GIBB, J. R. **Manual de dinâmica de grupos**. 5. ed. Buenos Aires: Editorial Humanitas, 1971.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GRAMIGNA, M. R. **Jogos de empresa**. São Paulo: Makron Books, 1993.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1988.

MARTINS, G. A. **Manual para elaboração de monografias**. São Paulo: Atlas, 1992.

MIRANDA, R. C. **Avaliação de Aprendizado Através de Casos de Ensino em Cursos de Pós-Graduação em Negócios**. 2008. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Administração da Faculdade de Economia e Finanças IBMEC). Programa de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. Rio de Janeiro, 2008.

NAGAMATSU, F. A.; FEDICHINA, M. A. H.; GOZZI, S.; BOLDRIN, V. P. A Aplicação do Jogo de Empresas no desenvolvimento gerencial: um estudo aplicado em cursos de graduação e de pós-graduação (nível lato sensu). In: IX SEMEAD - Seminários em Administração FEA-USP. **Anais...** São Paulo, 2006.

NAGAMATSU, F. A.; OLIVEIRA, S. M. A contribuição da Ferramenta Jogo de Empresas para a formação do empreendedor. In: XII SEMEAD, 2009, São Paulo. XII SEMEAD - Seminários em Administração FEA-USP. **Anais...** São Paulo, 2009.

OLIVEIRA, A. B. **Andragogia – a educação de adultos**. 2007. Disponível em: <<http://www.serprofessoruniversitario.pro.br/ler.php?modulo=1&texto=13>>. Acesso em: 25 jun. 2009.

OLIVEIRA, M. K. **Vygotsky: aprendizado e desenvolvimento: um processo sóciohistórico**. São Paulo: Scipione, 1997. 111 p.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. SP: Atlas, 1999.

SOARES, M. A. **Aplicação do método de ensino Problem Based Learning (PBL) no curso de Ciências Contábeis: um estudo empírico**. 2008. Dissertação (Mestrado em Contabilidade). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, 2008.

SOARES, S. M. S. A educação médica no Século XXI: novas tendências de um processo de mudança. **Revista de Pediatria do Ceará**, 7 (2): 75-8, jul./dez. 2006. Disponível em: <<http://www.socep.org.br/RPC/rpc72/Ens Méd - A educação médica no século XXI - novas tendências de um processo de mudanças.pdf>>. Acesso em 15 dez. 2008.

ROBERTS, K. **Case development in Europe – an historical perspective**. Cranfield. ECCHO – The Newsletter of the European Case Clearing House, (32), 6-8. Spring, 2004.

ROESCH, S. M. A. **Casos de Ensino em Administração** – Notas sobre a Construção de Casos para Ensino. RAC, v. 11, n. 2, Abr./Jun. 2007: 213-234.

IKEDA, A. A.; VELUDO-DE-OLIVEIRA, T. M.; CAMPOMAR, M. C. **O Método do Caso no Ensino de Marketing**. RAC-Eletrônica, v.1, n.3, art. 4, p. 52-68, set./dez. 2007