



**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO**

**TEMA: ESTUDO DE CASO DE UM “MODELO DE RENTABILIZAÇÃO NO  
WORLD OF WARCRAFT” NA GESTÃO FINANCEIRA DE EMPRESAS**

**AUTOR:**

**RAPHAEL FREITAS DE OLIVEIRA (1213054)**

**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

**RAPHAEL FREITAS DE OLIVEIRA**

**ESTUDO DE CASO DE UM “MODELO DE RENTABILIZAÇÃO NO  
WORLD OF WARCRAFT” NA GESTÃO FINANCEIRA DE EMPRESAS**

Orientador: Prof. FERNANDO CARLOS RODRIGUES CORTEZI

**"Pela Horda!"**

(Popovitch de Draenor)



**"Quando nos deparamos com o revés, precisamos desafiar nossas hipóteses"**

## RESUMO

OLIVEIRA, Raphael Freitas de. Estudo de caso de um “Modelo de rentabilização no World of Warcraft” na gestão financeira de empresas. 2019. Monografia (graduação). Curso de Bacharelado em Administração. IAG/PUC. Rio de Janeiro – RJ. 2019.

O trabalho tem como finalidade analisar dois diferentes mundos: o mundo dos negócios e dos jogos. Ao analisar com olhos de administrador, o autor percebeu que existia uma espécie de “sistema de gestão financeira” no jogo World of Warcraft, e que esse sistema era uma importante ferramenta para a potencialização dos seus resultados. Usando o estudo de caso como método de pesquisa, o autor definiu dois sujeitos específicos, o sistema criado por ele e uma empresa do setor de serviços, para observação de suas práticas de gestão financeira e análise do seu funcionamento estratégico. Comparando os dois modelos de gestão, foi possível fazer uma análise do que eles têm em comum, suas diferenças, e principalmente, o que se poderia aprender e aplicar para melhoria dos resultados de um ou de outro. A conclusão foi que há semelhanças entre as práticas e é possível que empresas se beneficiem com os resultados obtidos pela pesquisa.

**Palavras-chave:** *World of Warcraft*; *Blizzard Entertainment*; Administração; Gestão financeira;

## ABSTRACT

OLIVEIRA, Raphael Freitas de. Case study of a “World of Warcraft monetization model” in corporate financial management. 2019. Monograph (graduation). Course Bachelor of Administration. IAG / PUC. Rio de Janeiro - RJ. 2019.

The work aims to analyze two different worlds: business and games. Analyzing with managerial eyes, the author realized that there was a kind of "financial management system" in the game World of Warcraft, and understanding this system was important for enhancing performance. Using the case study as a research method, the author defined two specific subjects, the system created by him and a services company, to observe their financial management practices and analyze its strategic functioning. By comparing the two management models, it was possible to do an analysis of what could be learned and applied in order to improve both performances. The conclusion was that companies and managers can benefit from the research outcome.

**Key Words:** *World of Warcraft; Blizzard Entertainment; Administration; Financial Management;*

# SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>Introdução</b>	08
1.1	Objetivo Final	08
1.2	Objetivos Intermediários	09
1.2.1	Analisar como é feita a Gestão Financeira dentro de um jogo	09
1.2.2	Analisar como é feita a Gestão Financeira dentro de uma empresa	09
1.2.3	Comparar as duas dimensões de Gestão Financeira	09
1.3	Delimitação do Estudo	10
1.4	Justificativa do Estudo	10
<b>2</b>	<b>Referencial Teórico</b>	10
2.1	Gestão financeira e jogos	11
2.1.1	Gestão financeira	11
2.1.2	Funções administrativas	11
2.1.2.1	Marketing, Produção e Recursos Humanos	12
2.1.2.2	Finanças	12
2.1.3	O que é a gestão financeira	13
2.1.3.1	Ferramentas e Funções Básicas de um Gestor Financeiro	13
2.2	Jogos de negócio	14
2.2.1	História	14
2.2.2	Função prática	15
2.3	Economia	15
2.3.1	O mercado	15
2.3.2	Oferta e demanda	16
2.3.3	Ponto de equilíbrio	16

<b>3</b>	<b>Metodologia</b>	17
3.1	Método escolhido	17
3.2	O que é o estudo de caso	17
3.2.1	Problemas do estudo de caso	18
3.3	Como projetar um estudo de caso	19
3.4	Projeto de pesquisa	20
3.5	Sujeitos escolhidos	20
3.5.1	Sujeito empresa	20
3.5.2	Sujeito jogo	20
3.6	Coleta de dados	21
<b>4</b>	<b>Análise de Resultados</b>	21
4.1	Primeiro sujeito observado: Jogos	22
4.1.1	O que é WoW	22
4.1.2	Nascimento de uma economia	22
4.1.3	Ficha de jogo	23
4.1.4	Sistema Criado	23
4.2	Segundo sujeito observado: Empresa	25
4.2.1	História	25
4.2.2	Missão, visão, valores e objetivos da Shelter	25
4.2.3	Gestores	26
4.2.4	Estratégia da empresa	26
4.2.5	Práticas de gestão da empresa	26
<b>5</b>	<b>Conclusão</b>	29
5.1	Semelhanças encontradas nos dois sujeitos observados	29
5.1.1	Ambiente de testes	30
5.2	Práticas ausentes e o que pode ser aprendido	30
5.3	Considerações finais	31
<b>6</b>	<b>Referências Bibliográficas</b>	31

# 1 INTRODUÇÃO

Jogos MMORPGs (*Massively multiplayer online roleplay game*) são ambientes online 3D imersivos que permitem a conexão de diversas pessoas simultaneamente interagindo entre si através da internet. Esse gênero de entretenimento online, que inclui os jogos *World of Warcraft*, *Lineage* e *EverQuest*, criou um mercado global de vários bilhões de dólares (DFC-Intelligence, 2004). Hoje existem mais de 16 milhões de jogadores assinantes em todo o mundo (Woodcock, 2008). Os MMORPGs são considerados um estilo de vida de entretenimento digital revolucionário.

Como no mundo real, a gestão financeira, que é um grupo de ações para potencializar o resultado econômico de um negócio (CARVALHO, 2015), é uma importante ferramenta para os jogadores que querem alcançar um sucesso maior, assim como para as empresas que desejam obter um maior lucro. Tendo isso em vista, esse trabalho busca demonstrar como práticas realizadas em um jogo MMORPG chamado *World of Warcraft*, da empresa *Blizzard Entertainment*, podem ser associadas às atividades administrativas, com foco na área financeira das corporações e vice-versa.

Práticas realizadas dentro de um jogo se assemelham a práticas do ambiente empresarial? Existem ações feitas dentro de um jogo que podem ensinar algo para o setor financeiro de uma empresa? Alguma prática de gestão financeira pode ser usada dentro de um jogo?

## 1.1 Objetivo Final

Esse trabalho tem como finalidade comparar práticas financeiras, de gestão e administrativas em geral usadas em um jogo com as usadas em uma empresa do mundo real, e analisar como acontecem nas duas diferentes dimensões. Visa entender as práticas realizadas por um jogador dentro de um universo *online* e colocar na vida real para descobrir se funcionariam nesse ambiente.

## **1.2 Objetivos Intermediários**

Alguns objetivos intermediários foram definidos a fim de alcançar com sucesso o objetivo final e analisar o desenvolvimento do estudo de caso.

### **1.2.1 Analisar como é feita a Gestão Financeira dentro de um jogo**

O primeiro objetivo intermediário do trabalho será analisar a importância da Gestão Financeira dentro do jogo *World of Warcraft*, usando como base as teorias administrativas clássicas, fazendo um aprofundamento de detalhes na área financeira.

Descrevendo a função financeira dentro do jogo, toda sua importância e significado, com as formas de obtenção de lucro e gestão de recursos, pretende-se descobrir as diversas formas de administrar e maximizar esse tipo de “renda”, além de avaliar o que de útil pode ser feito com isso nos MMORPGs e nas empresas.

### **1.2.2 Analisar como é feita a Gestão Financeira dentro de uma empresa**

O segundo objetivo intermediário será analisar a importância da Gestão Financeira praticada em uma empresa do mundo real, entendendo como é feita e como funciona. Observações serão feitas e registradas a fim de realizar uma análise profunda da Gestão Financeira praticada, procurando identificar similaridades com ações praticadas em um jogo.

### **1.2.3 Comparar as duas dimensões de Gestão Financeira**

Como último objetivo intermediário, iremos usar toda a análise feita nos objetivos anteriores, e comparar com o observado em uma empresa do mundo real. Com os dados coletados, faremos uma análise comparativa com as práticas usadas no jogo *World of Warcraft*, associando o que é feito dentro do jogo, com o que é feito numa empresa.

Procurando comparar as duas dimensões, vamos identificar possíveis ações feitas em ambas, pontos ausentes em uma delas, a fim de que seja possível avaliar melhor o desempenho da empresa. Com isso, poderemos aprender e aperfeiçoar as práticas da área financeira, usando

ferramentas inusitadas, normalmente usadas como entretenimento, um jogo *online*, que é o *World of Warcraft*.

### **1.3 Delimitação do Estudo**

O trabalho se limita a analisar as práticas financeiras e organizacionais realizadas no jogo *World of Warcraft* e fazer um estudo de caso real de uma empresa.

Os dados analisados serão do segundo semestre do ano de 2019, e a empresa usada como referência será Shelter Cursos. Uma empresa com matriz no centro da cidade do Rio de Janeiro e que atua na área de certificação náutica.

### **1.4 Justificativa do Estudo**

O estudo explora um assunto importante a todas as empresas, pois a Gestão Financeira é essencial para obtenção máxima e identificação do lucro (CARVALHO, 2015).

Este trabalho também pode servir como instrumento acadêmico que versa sobre como um jogo pode ajudar no treinamento das funções administrativas e no gerenciamento de recursos financeiros, para evolução profissional, de forma didática e divertida.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Esse trabalho relaciona dois temas principais: gestão financeira e jogos. A gestão financeira praticada em empresas e organizações é analisada a fim de demonstrar seu valor na administração. Enquanto os jogos são uma ferramenta criativa para desenvolvimento e aprendizado.

Outro tema citado é a economia, mais especificamente a microeconomia, a definição do que é mercado, as forças da oferta e demanda e o ponto de equilíbrio. Esse assunto será abordado mais a frente, e irá explicar como a gestão financeira passou a ter tanta importância dentro de um jogo.

## **2.1 Gestão financeira e jogos**

Administração e jogos são os temas centrais desse trabalho, com foco na área financeira. Observar como os temas se relacionam é parte do objetivo. Segundo Chiavenato (1993), a administração é fazer as coisas por meio de pessoas de forma eficiente e eficaz. Essa é uma tarefa básica necessária aos administradores, e a forma com que isso é obtido define o desempenho da empresa.

Jogos são utilizados como ferramentas de ensino desde 3.000 anos A.C. na China (KEYS, WOLFE, 1990), em jogos de guerra chamados Wei-Hai. Nos anos 50, já eram usados no campo da administração de empresas, com o pioneiro jogo conhecido como Top Management Decision Game, seguido de muitos outros. A partir dos anos 80, os jogos começaram a ser estudados pelas universidades do Brasil. Uma poderosa ferramenta de treinamento, que simulava situações e ajudava a praticar as competências necessárias a um administrador.

Tanto nos jogos como na administração o desafio, trabalho em grupo, capacidade de observação e raciocínio criativo são características que podem ser praticadas e desenvolvidas para um melhor desempenho do administrador.

### **2.1.1 Gestão financeira**

A gestão financeira é um conjunto de procedimentos que visam analisar, controlar e planejar as atividades e ações financeiras de uma organização ou empresa.

### **2.1.2 Funções administrativas**

As funções foram definidas primeiro por Fayol (apud Chiavenato, 1993) como o ato de prever e planejar o futuro, traçando um conjunto de medidas a serem tomadas; organizar o sistema social e material da empresa; comandar, como dirigir e orientar pessoas; coordenar a união das ações coletivas; controlar no sentido de registrar e verificar as ações. Esse conjunto de atos constituem o chamado processo administrativo.

Chiavenato ainda diz que a função administrativa se encarrega de fazer as demais áreas da empresa (finanças, marketing, produção e recursos humanos) funcionar coordenadamente levando a empresa a alcançar seus objetivos.

### **2.1.2.1 Marketing, Produção e Recursos Humanos**

Juntamente com finanças, essas são as funções principais dentro de uma empresa. Cada uma das atividades tem seu papel, e podem ser definidas por:

- Marketing: busca entender as necessidades do cliente e definir qual a melhor forma de satisfazê-las (BATY, 1994);
- Produção: é o sistema de fabricação de bens e serviços, cujo fornecimento aos clientes é a finalidade da empresa. Ele é constituído por quatro elementos básicos (tecnologia, força de trabalho, capital e necessidades de mercado) (KWASNICKA, 1995).
- Recursos Humanos: significa desenvolver pessoas, para que possa ter a pessoa certa no lugar certo (RABAGLIO, 2008)

### **2.1.2.2 Finanças**

Dentre as funções mais importantes da empresa a financeira é responsável por captar e gerenciar os recursos da organização. A função financeira é encarregada de acompanhar e avaliar o desempenho dos resultados da empresa. Faz parte da função analisar profundamente os resultados a partir de documentos e registros comprobatórios e administrar os recursos financeiros da melhor forma possível, baseado no objetivo estratégico definido da empresa.

Mas a função financeira não é encarregada apenas de olhar para o passado e o presente da organização. Segundo Gitman, (1997), a empresa pode ter planos financeiros de longo prazo, os estratégicos, e planos a curto prazo, ou operacionais. Dessa forma, a função financeira pode prever e planejar o futuro da empresa.

### **2.1.3 O que é a gestão financeira**

A gestão financeira é um conjunto de que a empresa emprega para que ela alcance um dos seus maiores objetivos, o lucro. Existem algumas ferramentas que ajudam a melhor planejar, analisar e controlar a tarefa de gerir o setor financeiro.

#### **2.1.3.1 Ferramentas e Funções Básicas de um Gestor Financeiro**

Para HOJI (2004), três funções básicas de um administrador financeiro: Análise, planejamento e controle financeiro; tomadas de decisões de investimentos; e tomadas de decisões de financiamentos.

Para realizar essas funções (DAMODARAN, 2004), o administrador usará ferramentas e relatórios financeiros, entre as mais comuns destaca-se o Balanço Patrimonial (BP), o Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE) e o Fluxo de Caixa (FC).

O BP resume os ativos de propriedade da organização, o valor deles e a forma usada para pagar por esses ativos (financiamento, dívida ou patrimônio líquido). Ele registra e ajuda a visualizar um determinado período a situação da empresa.

O DRE contém informações importantes sobre as receitas e despesas da empresa, e o lucro resultante obtido por ela durante um período específico. Ele possibilita que o administrador veja a capacidade de gerar lucro da operação e analisar a viabilidade dela.

Já o Fluxo de Caixa ajuda a visualizar a fonte de fundos disponíveis das operações e para os novos investimentos, e para usos desses recursos ao longo do tempo. Com esta ferramenta, é possível planejar pagamentos e recebimentos (saída e entrada de caixa) mantendo-se em dia os compromissos empresa.

Para a tomada de decisão, a ferramenta ideal são os índices financeiros. Eles permitem que seja possível comparar organizações diferentes visualizando os desempenhos de ambas, mesmo que não sejam do mesmo setor. Para Hoji (2004), existem quatro grupos de indicadores financeiros:

- Índices de estrutura de capital: permitem a visualização da alocação do capital na empresa e sua origem.
- Índices de liquidez: mostram a condição financeira da organização e a capacidade de quitar suas dívidas rapidamente.

- Índices de rotação: demonstram o giro dos ativos da empresa e servem para investigar a forma mais eficiente para usar o capital de giro.
- Índices de rentabilidade: nos mostram o retorno do capital investido, identificando se a operação da empresa é viável ou não.

Usando essas ferramentas de forma inteligente, é possível ter uma visão ampla da situação financeira da empresa e toda a sua operação, sabendo assim como planejar, analisar e controlar, as funções básicas do gestor financeiro. O acompanhamento contínuo das finanças e do desempenho geral das operações é essencial para manter a estratégia da empresa atualizada e não ser pego de surpresa.

## **2.2 Jogos de negócio**

Antes dos jogos de negócios existirem, os jogos simulados eram usados como uma atividade previamente planejada na qual jogadores tinham que lidar com dificuldades comuns da realidade, sempre sendo estimulados a usarem a criatividade (GRAMIGNA, 1994). Mais tarde, com o aumento da complexidade dos desafios da administração, os jogos de negócio nasceram.

### **2.2.1 História**

Jogos são poderosas armas para o ensino desde milênios atrás. e são utilizados pelos chineses desde 3.000 anos A.C. como forma de ensinar e treinar estratégias para guerra (KEYS, WOLFE, 1990). O jogo Wei-Hai, que simulava o combate e estratégias inimigas como uma boa forma de treinamento, ajudando na visualização dos resultados de suas decisões.

A partir dos anos 50, após a segunda grande guerra mundial, muitos militares que haviam sido treinados com essas técnicas voltaram para seus lares e decidiram usar um pouco de seus conhecimentos no ambiente administrativo. O primeiro e mais conhecido jogo foi Top Management Decision Game, seguido de muitos outros.

Ao longo do tempo, os jogos começaram a ser usados cada vez mais no ambiente empresarial. Esse uso passou a ser pesquisado pelas instituições do país a partir dos anos 80, como uma forma lúdica de treinamento prático, que simula situações reais e ajuda a exercitar as habilidades aprendidas no mundo acadêmico.

### **2.2.2 Função prática**

Como em guerras, o mercado é um ambiente em que a competição e a cooperação entre empresas é algo essencial. Estratégias devem ser planejadas a fim de alcançar um objetivo, e as reações dos adversários devem ser previstas e levadas em consideração. Para alcançar o sucesso, os administradores precisam estar preparados para tomar a melhor decisão estratégica dentro dessa “guerra empresarial”.

Segundo GRAMIGNA (1994), jogos de negócio ajudam no aperfeiçoamento de habilidades técnicas dos participantes e nas relações sociais entre as pessoas. É uma ótima forma de criar situações para a prática da comunicação inter e intragrupal, onde todos precisam ouvir, entender e repassar informações e opiniões. Dessa forma, um ambiente que fomenta o desenvolvimento da comunicação e da diplomacia.

Os jogos de negócio também colaboram para o aprendizado das capacidades técnicas do administrador. É um ambiente onde pode ser treinado as competências necessárias e fica evidente o resultado de suas decisões. Cada ação tem uma consequência, que desencadeia um conjunto de reações, levando a um resultado que pode e deve ser previsto. O participante deve treinar e aperfeiçoar suas capacidades técnicas para alcançar o melhor resultado possível tendo em vista o objetivo escolhido.

## **2.3 Economia**

A economia é a ciência que estuda como a sociedade administra recursos escassos (MANKIWI, 1999). Neste capítulo falaremos sobre os conceitos básicos de mercado, oferta e demanda, e ponto de equilíbrio.

### **2.3.1 O mercado**

A definição de mercado tem diversos significados, variando muito conforme o contexto a ser citado. Do ponto de vista econômico, Pindyck e Rubinfeld (2010) dizem que mercado pode ser definido como grupo de vendedores e compradores que (potencialmente ou não) interagem e definem o preço de um produto. O mercado possui duas forças que agem de maneira invisível sobre os processos de aquisição e produção de bens.

### **2.3.2 Oferta e demanda**

A oferta é a quantidade de produtos a serem vendidos por um determinado preço de troca, mantendo constantes quaisquer fatores que alterem a quantidade ofertada (PINDICK, RUBINFELD, 2010). A curva da oferta é a relação entre a quantidade ofertada de uma determinada mercadoria e o seu preço praticado. O preço é influenciado pela tecnologia necessária, custo das matérias-primas, entre outros fatores. A oferta é determinada pelos vendedores.

Já a demanda é a quantidade procurada de determinada mercadoria baseado no seu preço. A curva da demanda é vista ao manter a renda e outros fatores de um indivíduo e variar o preço de uma mercadoria. A procura por um produto depende, além da renda, de fatores como a moda, gostos da população, a existência de produtos substitutos, entre outros. A demanda é determinada pelos consumidores.

As duas forças juntas são definidas pela lei da oferta e demanda. Essa teoria diz que se houver mais produtos do que compradores, o preço tende a diminuir. E quando acontecer o contrário, e houver mais compradores do que produtos (ou até a falta de produtos), o preço tende a aumentar.

Elas determinam preços e a quantidade de produtos oferecidos, e mantem o funcionamento de um mercado. A relação entre elas é representada por um gráfico com um único ponto de encontro, o chamado ponto de equilíbrio.

### **2.3.3 Ponto de equilíbrio**

De acordo com Silva (2007), o ponto de equilíbrio acontece quando a quantidade ofertada e a demandada forem iguais. O mercado é regulado por uma “mão invisível”, os agentes da oferta e demanda, com investidores fornecendo bens ou serviços úteis enquanto almejam lucros para si.

## **3 METODOLOGIA**

### **3.1 Método escolhido**

Para essa pesquisa, o estudo de caso foi escolhido dentro os muitos tipos existentes. Ele é capaz de analisar fenômenos complexos, investigando os sujeitos sobre a questão da gestão financeira em seu ambiente.

### **3.2 O que é o estudo de caso**

É uma estratégia de pesquisa usada amplamente em administração pública, psicologia comunitária, estudos organizacionais, nas ciências acadêmicas, e principalmente, na administração Empresarial, entre muitas outras áreas. O estudo de caso é uma importante metodologia de pesquisa que ajuda na compreensão de eventos individuais, organizacionais, sociais e políticos. Busca compreender fenômenos extremamente complexos, e vem sendo muito comum em áreas como psicologia, sociologia, ciências políticas, na administração, trabalho social e no planejamento.

Para utilizar este tipo de pesquisa, Yin (2001) cita três condições: tipo de questão de pesquisa; controle que o pesquisador tem sobre eventos comportamentais; enfoque em acontecimentos históricos em oposição a acontecimentos contemporâneos; para o estudo de caso, “como” e “por que” são as palavras-chaves. Se a questão levantada na consulta foi a de usar essas palavras esse método é o ideal e deve ser usado. Para esse estudo, o “como é feita a gestão financeira” será investigado em dois sujeitos diferentes: uma empresa do mundo real; e um sistema de gestão criado por um jogador de *World of Warcraft*.

Questões que usam essas palavras levam a investigações de linha do tempo, coletando incidências dessas ações em vez de encará-los como uma casualidade. Dessa forma, “como” e “por que” são usados em questões explanatórias nas estratégias do estudo de caso, pesquisa histórica e experimento. A pesquisa histórica é o método usado quando não há pessoas a estudar, e as únicas evidências a serem investigadas são documentos e outras formas. Ela não foca acontecimentos atuais. O experimento precisa de controle sobre as variáveis, como num laboratório, para que a pesquisa teste os resultados e identifique os efeitos causados. Porém, os

métodos são muito similares e, respeitando as limitações de cada um, podem ser usados em conjunto com o estudo de caso.

Outro fator é sobre a exigência de controle sobre eventos comportamentais, dito que essas estratégias são ideais quando não há controle algum sobre o comportamento de indivíduos importantes, mas quando os acontecimentos contemporâneos serão examinados. Esse trabalho irá analisar acontecimentos atuais, com uma pesquisa de campo realizada no segundo semestre de 2019.

### **3.2.1 Problemas do estudo de caso**

Existem três erros comuns na estratégia do estudo de caso: falta de rigor da pesquisa, pouca base para generalização científica, e o longo tempo para realização da pesquisa e a documentação ruim.

O primeiro, é quando o pesquisador aceita evidências equivocadas ou visões tendenciosas criando um viés na mesma e distorcendo os resultados. Esse erro também pode acontecer por confundir ensino do estudo de caso com a análise do estudo de caso. No ensino é normal alteração de algumas evidências a fim de ilustrar mais facilmente o exemplo didático, algo totalmente inconcebível na pesquisa. Usando de entrevistas e observação no campo, os dados coletados refletem a realidade prática vivida nos dois ambientes, sem deixar dúvidas quanto a visão.

A segunda preocupação comum é com a base para a generalização científica, em se tratar de um caso único estudado e analisado, a baixa frequência de repetições é uma grande crítica. Múltiplos e sucessivos estudos de caso podem ser usados para conceituar melhor cientificamente. Como caso único, o estudo de caso não oferece uma boa amostragem, mas o objetivo é ampliar o campo das teorias com a generalização analítica. E esse trabalho sugere justamente mais um estudo, exemplificando e demonstrando como acontece no campo. Analisando o caso em questão, pode-se chegar a resultados importantes quanto ao tema pesquisado.

O último problema, diz respeito a demora na conclusão do estudo de caso e no extenso material produzido por ele. É atribuído a essa estratégia uma alcunha de longas e maçantes narrativas, a fim de contextualizar e descrever mais precisamente o cenário estudado. Porém nem sempre isso acontece, e os estudos de caso podem ser produzidos de forma que isso seja evitado, sem muita demora e nem documentos extensos.

### 3.3 Como projetar um estudo de caso

Existem várias definições acadêmicas para o que é o estudo de caso, mas a maioria delas trata essa estratégia como uma fase exploratória de algum outro tipo de pesquisa. No início, o estudo de caso era tratado como método de coleta de dados, sendo finalmente tratado como estratégia na primeira edição do livro *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos* (YIN, 1984 apud YIN, 2001) e mais tarde definido por Platt (1992, apud YIN, 2001) como uma estratégia a ser usada quando sua pesquisa necessitar de um contexto importante. É dito que fenômenos complexos e muitas variáveis precisam de uma ampla visão do cenário completo. Nesse estudo de caso, o cenário da gestão financeira será pesquisado e contextualizado em dois ambientes completamente diferentes, a fim de entender o funcionamento e o que um poderá ensinar ao outro.

Existem cinco componentes importantes para o projeto da pesquisa: as questões de estudo suas proposições, se houver; sua unidade de análise; a lógica que une os dados as proposições; e os critérios para se interpretar as descobertas.

O primeiro componente é definido muito antes de escolher a estratégia, a questão a qual a pesquisa se refere, e como é essa questão. “Como” e “por que” são os tipos de questões mais adequados ao estudo de caso, e a sua tarefa inicial é dar forma a questão do estudo.

As proposições do estudo são afirmações para criar um contexto mais claro e direcionar melhor o estudo. Proposições ajudam a explicar algumas situações e a definir melhor onde procurar suas evidências.

O componente da unidade de análise é o indivíduo ou alvo a qual estudo irá observar. Esse alvo pode ser uma pessoa, organização, comunidade, lugar, ou até mesmo um grupo. Nesse trabalho, os sujeitos a serem estudados são dois: o modelo de gestão financeira dentro do jogo criado pelo autor; e a gestão financeira praticada na empresa Shelter.

Os critérios para interpretação das descobertas é o componente do projeto em que o pesquisador expõe os dados a um padrão e verifica se ele se ajusta. Não há uma maneira específica de fazer isso, o que deve acontecer é uma análise dos dados e uma conclusão lógica, baseado em um padrão de argumentos.

Não existe um modelo único e específico de projeto, mas algumas coisas devem ser levadas em consideração. Um esquema deve ser elaborado e é muito importante que os componentes sejam bem pensados e claros, para que o projeto fique bem definido e possa ser realizado de forma eficiente. O objetivo do projeto é dar suporte a todo o estudo de caso para que ele seja feito com qualidade.

### **3.4 Projeto de pesquisa**

A pesquisa será feita em três etapas: observação do primeiro sujeito; observação do segundo sujeito; análise dos dados e conclusão.

Para analisar o primeiro sujeito, o autor irá descrever suas práticas de gestão financeira usadas no sistema criado e irá contextualizar de forma simples e objetiva como é feita e no que isso o beneficia. O segundo a ser analisado é uma empresa do mundo real. Através de visitas, observações e entrevistas com os gestores, os dados foram coletados e o cenário da gestão financeira praticada lá será descrito. Por fim, as práticas serão analisadas conforme observado, comparadas e uma conclusão do contexto geral será dada, comparando os dois ambientes, suas semelhanças, diferenças e o que uma pode aprender com a outra.

### **3.5 Sujeitos escolhidos**

Para esse projeto, dois sujeitos foram escolhidos a serem analisados. Eles são a empresa Shelter e o sistema de gestão dentro do WoW criado pelo autor.

#### **3.5.1 Sujeito empresa**

O sujeito selecionado para a realização do estudo de caso foi a empresa Shelter Cursos, empresa de certificação náutica com matriz situada no endereço Rua da Quitanda, 191, Sobreloja, CEP 20091-005, centro da capital do rio de janeiro.

Ela é responsável por ensinar, treinar e habilitar seus alunos a práticas de atividades no setor de petróleo e gás offshore. Com mais de uma década no mercado, ela também presta consultoria em assuntos marítimos específicos.

#### **3.5.2 Sujeito jogo**

O jogo escolhido foi o *World of Warcraft*, da empresa *Blizzard Entertainment*, lançado em 2004. É um jogo de ação e aventura, onde o jogador controla um personagem e interage com outros jogadores do mundo todo (VINHA, 2015).

Aqui o jogador é capaz de enfrentar diversos desafios e aventuras, e receberá equivalentes recompensas por seus sucessos. Ao longo de sua jornada, ele irá acumular recursos em seu personagem. Esses recursos podem ser usados em negociações com outros jogadores, e em quinze anos de existência da plataforma, o WoW acabou criando sua própria economia. A moeda principal é o ouro, e ele pode ser obtido através de trocas e vendas com jogadores, assim como recompensa por realizar tarefas e missões dentro do jogo na vida de aventureiro.

Como um observador atento, o autor acabou encontrando diversas semelhanças nessa “economia virtual” com as economias existentes no mundo real. Usando de seus conhecimentos administrativos e da sua habilidade com o jogo, o autor conseguiu criar um sistema de gestão financeiro dentro da plataforma da *Blizzard*, de forma a potencializar a capacidade financeira e maximizar os lucros obtidos. Não é um mecanismo formal, apenas um modelo de gestão praticado pelo jogador para alcançar o sucesso financeiro.

### **3.6 Coleta de dados**

A coleta de dados foi feita em dois ambientes diferentes: o jogo e a empresa.

Para o jogo, foi usada a experiência pessoal do autor, que joga WoW desde 2012 e já conhece a franquia desse jogo há mais de vinte anos.

Para a coleta de dados na empresa, foram realizadas visitas entre o dia 1 até 14 de novembro de 2019. O autor já conhece essa empresa de longa data e já está familiarizado com suas práticas e cultura organizacional.

## **4 ANÁLISE DE RESULTADOS**

Neste capítulo foram analisadas as práticas de gestão financeira observadas nos dois sujeitos do estudo de caso: o sistema criado pelo autor em um jogo; e a gestão financeira na empresa Shelter Cursos.

## **4.1 Primeiro sujeito observado: Jogos**

### **4.1.1 O que é WoW**

WoW é a sigla para *World of Warcraft*, um jogo da *Blizzard Entertainment*, que completa 15 anos em 2019. O jogo é focado em aventura e ação e inspirado pelos antigos jogos da linha de jogos estratégicos Warcraft. Nesse jogo, pode-se criar um personagem para explorar o mundo, cumprir desafios e interagir com pessoas de todo o mundo.

Para jogar é preciso comprar ao menos o jogo base e pagar uma taxa mensal que permite continuar jogando após os primeiros 30 dias. O mundo de Azeroth serve como palco principal para toda a ação. É nele que o jogador utiliza seus personagens para evoluir de nível, eliminar monstros, realizar missões com amigos e ainda conseguir itens mágicos e superpoderosos, que vão te transformar em uma verdadeira lenda viva do lugar.

É neste cenário que também há a presença de muitas figuras famosas, como o orc guerreiro Garrosh, a maga Jaina Proudmore, o lendário Illidan, o dragão superpoderoso Asa da Morte, entre outros. Além de ter um mundo recheado de novidades sempre, o software também conta com um verdadeiro panteão de personagens e sempre se renova nesse sentido. Existe, também, o importante sistema de facções, no qual cada raça fica de um lado diferente. Há a presença da Aliança e da Horda, formadas por povos distintos e com objetivos bem diferentes. No entanto, é errado pensar que a Aliança é “boazinha” e que a Horda é “malvada” apenas por seus nomes. Nenhuma das duas é boa ou má, apenas têm seus ideais únicos e vão lutar para cumpri-los, a ponto de travar guerras.

### **4.1.2 Nascimento de uma economia**

Ao longo dos anos, com o aumento populacional, grande número de negociações e o acúmulo de recursos dentro do jogo, uma pequena economia passou a existir. Nela, preços de produtos ou itens tinham sua cotação ditada pelo mercado, e a regra da oferta e demanda tornou o mercado forte e estável.

Muito Ouro (a moeda do jogo) era usado nas negociações, e quem queria ter mais recursos disponíveis poderia simplesmente ir “farmá-lo”, ou seja, ir consegui-lo como

recompensa de alguma aventura ou missão. Esse fator é algo que não existe na economia do mundo real, e só pode ser similar a impressão de moeda dos bancos centrais.

A cada dia, mais e mais ouro entravam no mercado, cada vez mais rápido, e a empresa não tinha qualquer controle ou planejamento sobre isso. Uma inflação passou a existir e a crescer descontroladamente, até a *Blizzard* perceber e traçar uma estratégia para solucionar o caso.

Para resolver isso, ela precisava remover ouro do mercado e fazer isso em equilíbrio com a velocidade que os jogadores “farmavam”. Daí surgiu a ideia das Fichas de Jogo, que dariam créditos na loja em troca de uma determinada quantia de ouro. Dessa forma, o fluxo de saída de ouro é similar ao fluxo da entrada no mercado.

### **4.1.3 Ficha de jogo**

A ficha de jogo foi criada em 2013, possibilitando que jogadores com ouro acumulado pudessem trocá-lo por mensalidades do próprio jogo. Com o tempo, a empresa expandiu o sistema para que fosse recebido um crédito na loja (no valor da mensalidade vigente).

Essa função potencializou a rentabilidade e o “lucro percebido”, já que é possível comprar itens da loja que só poderiam ser comprados com crédito (dinheiro do mundo real). Também é possível comprar outros jogos da empresa com aquele valor.

As fichas também resolveram o problema de troca ilegal de ouro por dinheiro do mundo real, que existia. As pessoas que precisam de ouro, agora podem comprar da loja do jogo, de forma segura e controlada pela empresa.

### **4.1.4 Sistema Criado**

Jogador desde 2012 desse jogo específico, o autor identificou que um conjunto de ações poderiam ser usadas para criar um sistema eficiente para potencializar o lucro dentro do jogo. O enfoque do jogador é na otimização do tempo em relação ao ouro ou recursos acumulados. Para isso, usa diversas práticas de gestão.

Uma maneira de identificar os valores é usar os registros precisos. Sem eles, seria impossível mensurar ou identificar o desempenho do sistema. Imagens da tela (Print Screen)

são usados para registro, com data e hora, documentando assim as informações necessárias a análise do desempenho.

Para facilitar a visualização e registros, uma prática adotada foi a de concentração de recursos em um só personagem, dessa forma ficaria óbvio qual o valor de ouro ou matéria-prima total gerado ou adquirido em um determinado período. Também facilita na redistribuição dos recursos, repassando rapidamente aos personagens que precisarem.

A produção de bens é a principal atividade do sistema a gerar receita. Os itens criados pelas profissões são muito importantes, e suas cotações de preço de mercado devem ser acompanhadas constantemente. Os preços têm uma variação muito grande, e é preciso estar atento para não perder (ou deixar de ganhar) recursos. Acompanhar a flutuação de suas cotações é imprescindível para evitar compras em alta e manter o produto competitivo e lucrativo.

Outra grande influência são as notícias sobre o jogo ou novidades. Elas têm impacto direto sobre o número de jogadores que frequentam o jogo, o que faz a demanda dos produtos aumentar ou diminuir. O anúncio de uma nova raide ou fase no jogo, ou mesmo uma nova expansão, faz com que jogadores mais casuais e sem muito tempo, voltem a jogar. Grandes períodos sem novidades, faz com que o jogo tenha menos jogadores, o que reduz a demanda aos produtos ofertados. Acompanhar essas variáveis é essencial para o planejamento do sistema.

Para que o sistema seja ainda mais eficiente, metas são essenciais. No meio do entretenimento, é importante que existam metas a serem batidas e registrar o tempo levado para isso. Em uma determinada noite, deve-se observar quanto tempo leva para conseguir coletar uma determinada quantidade de matéria-prima e ouro. Ao calcular a quantidade conseguida por hora, é bom usar esse valor como uma “meta mínima” a ser feita por hora de jogo. Com essa avaliação periódica é possível identificar qual a forma mais eficiente de acumular recursos e quanto tempo será necessário para alcançar um determinado objetivo.

O planejamento é outra ferramenta importante nesse sistema. Acompanhando constantemente as atualizações e novas modas, o autor identifica futuras oportunidades ou possíveis ameaças ao atual modelo, prevendo ideias de soluções e ajustes para o sistema.

## **4.2 Segundo sujeito observado: Empresa**

### **4.2.1 História**

A Shelter Cursos foi fundada em 2007 por seis Oficiais da reserva da Marinha de Guerra do Brasil com vasta experiência em assuntos marítimos. A empresa começou no mercado de cursos e treinamento homologados pela Marinha do Brasil para o setor de petróleo e gás offshore. A organização também possui registro no cadastro Petrobras (CRCC) e uma filial em Santos (SP).

Posteriormente, a Shelter passou a prestar também consultoria em assuntos marítimos ligados à regularização e ao comissionamento de embarcações e plataformas fixas e móveis. Com o sucesso obtido neste seguimento, a empresa aumentou seu faturamento bruto consideravelmente, e registrou a emissão de mais de 18.000 diplomas de cursos.

No momento a empresa prepara-se para atuar num setor de treinamento crítico para o País, buscando ser uma opção de excelência na preparação de mão de obra especializada para o segmento de petróleo e gás, complementando os programas do Governo.

### **4.2.2 Missão, visão, valores e objetivos da Shelter**

**Missão:** Capacitar os profissionais não aquaviários, que trabalhem em unidades marítimas e portuárias, em: segurança, na proteção da vida humana e na preservação do meio ambiente e do patrimônio. Prestar consultoria especializada em assuntos aquaviários em geral.

**Visão:** Ser reconhecida como uma referência nacional e internacional na realização de cursos, treinamentos e consultoria especializada, voltados à atividade marítima.

**Valores:** Comprometimento com o cliente; Respeito ao meio ambiente; Salvaguarda da vida humana e do material; Qualidade; Ética e integridade; Valorização dos funcionários;

**Objetivo:** Atuar como parceira dos seus clientes oferecendo todo o suporte necessário durante a realização de cursos, treinamentos, consultorias e no desenvolvimento de projetos.

### **4.2.3 Gestores**

A empresa conta com dezesseis funcionários atualmente, e dentre eles, se destacam dois a gestão financeira da empresa: s.r. Omar Temer, diretor executivo; Pedro Matriciano, coordenador de marketing e vendas.

Oficial da reserva da marinha e um dos fundadores da empresa, Omar Temer é o responsável pela gestão financeira e as decisões estratégicas da empresa. O coordenador Pedro Matriciano é o responsável pela avaliação de desempenho e acompanhamento dos indicadores, fazendo relatórios trimestrais e entendendo os números avaliados.

### **4.2.4 Estratégia da empresa**

Em entrevista com os gestores, algumas práticas de gestão financeira interessantes foram relatadas. O foco de investimento da empresa é sempre a otimização do espaço, afinal, o produto da empresa são os cursos ministrados em suas instalações, e para isso o espaço é essencial. Ela também preza pela qualidade do curso e faz disso o seu diferencial do mercado.

A empresa adota uma estratégia agressiva para tomar o máximo de fatia de mercado possível. Após conseguir um bom contrato com a Petrobras, aproximadamente 18 meses atrás, onde recebe um fluxo de alunos constante, conseguiu manter seu preço abaixo da média do mercado, mesmo com um curso de altíssima qualidade, com equipamentos de primeira linha e instrutores capacitados.

Na verdade, essa é a estratégia principal da empresa. Baixo preço e alta qualidade, mantendo seu produto muito valorizado no mercado. Segundo o gestor s.r. Temer, a intenção não é lucrar com a margem de lucro, mas ganhar na quantidade de alunos atendidos. Ele ainda relata que desde o início da empresa, incentiva a equipe de atendimento a jamais perder uma venda, e tentar sempre buscar soluções para que o cliente seja satisfeito. E isso faz a diferença, pois o aluno volta para renovar a certificação ou fazer novos cursos na empresa.

### **4.2.5 Práticas de gestão da empresa**

Entre as práticas comentadas, o registro preciso foi considerado algo essencial. Sem isso, nenhuma outra prática ou estratégia poderá dar certo. O custo operacional é controlado ao

máximo, com excessos e gastos desnecessários proibidos. O gestor financeiro se encarrega de analisar cada registro da operação e acompanhando o que é feito na prática, assim controlando e monitorando o desempenho da empresa. Ele diz que essa prática é imprescindível para o crescimento da empresa.

Análise de desempenho foi citado também. Ela é feita de duas formas: curto prazo e longo prazo.

O gestor financeiro é responsável pela análise de curto prazo. Em sua mesa, diversas telas mostravam várias tabelas, onde estavam registrados os gastos realizados e uma breve descrição deles. Dessa forma, poderia acompanhar os diversos projetos e ter uma fácil visualização dos custos presentes, passados e futuros. Um projeto importante no atual momento da empresa é a reforma e expansão das salas de aula, e o s.r. Temer tem uma tela em que é possível ver a tabela de gastos com a obra, todos discriminados. Ele consegue saber qual percentual da obra já foi concluído, quanto foi gasto até o momento, quanto ainda não foi gasto, qual valor pode ser recuperado (caso desista do projeto ou decida interrompê-lo) e qual valor foi deixado permanentemente.

O coordenador Pedro Matriciano é responsável pela análise de longo prazo. Ele registra os dados históricos da empresa e mantém gráficos e tabelas com diversos indicadores. Acompanhando a evolução ao longo dos anos, ele faz análises trimestrais dos números e tenta entender o comportamento deles. Com essas tabelas e gráficos, ele monta relatórios e apresentações a diretoria, para que eles saibam como anda os números da empresa e possam fazer a melhor tomada de decisão estratégica.

Entre os vários indicadores, a taxa de ocupação média das salas de aula foi destacada. Se aproximar dos 100%, indicaria que a empresa está deixando de atender clientes (o que é proibido pela estratégia adotada). Segundo o coordenador, a taxa ideal seria de 80%, porém ela não é almejada, já que a empresa está em processo de expansão e abrindo novas salas de aula. A taxa mantida é de 45% a 55%, que é a média comum da organização. O acompanhamento desse número é importante, e a sazonalidade dele já é conhecida e entendida. Essa taxa é o principal indicador da empresa.

Outra atividade relatada foi o acompanhamento do mercado. Monitorar preços é algo praticado pela empresa para conseguir bons resultados. As novas instalações foram conseguidas assim, acompanhando o valor de mercado dos aluguéis e sabendo o valor certo das ofertas. A empresa precisava de novas instalações e mais espaço, e o gestor financeiro pesquisou novos lugares por meses. Ele sabia que com a crise dos últimos anos, existiam muitos espaços a serem alugados. Com calma e paciência, ele mantinha sua oferta abaixo do preço e sabia que o dono

estava com o espaço desocupado, o que gerava prejuízo. Após alguns meses, o negócio foi concretizado e o contrato de aluguel ficou com um preço abaixo do normal.

Observando concorrentes, a empresa aprendeu que investir demais em instalações e valores que não pudessem ser recuperados poderia ser um péssimo negócio. O s.r. Temer relatou empresas de Macaé que investiram milhões de reais em estrutura e equipamentos fixos para ampliar sua capacidade de atendimento e, após momentos de crise no setor de petróleo na região, acabaram falindo sem conseguir pagar seus investimentos. Ele acredita que, caso seja necessário, pode se mudar para um endereço menor e se desfazer de parte do equipamento, liquidando uma parte do imobilizado e reduzindo custos com espaços menores. A liquidez da uma vantagem competitiva a empresa e é uma preocupação importante para seus gestores.

Um ponto destacado por ambos gestores, foi a empresa não ter feito uso da alavancagem financeira. A organização sempre trabalhou com o capital próprio e o reinvestimento dos lucros. Eles dizem que isso faz parte da “fórmula” do sucesso da Shelter. Usar financiamentos de longo prazo acrescenta um custo indesejado a operação, algo sempre evitado.

Segundo Gitman (2001, p. 434), “aumentos de alavancagem resultam em elevações de retorno e risco, ao passo que diminuições de alavancagem provocam reduções de retorno e risco.”. A alavancagem financeira é capaz de trazer um retorno muito maior do que o normal, ao passo que aumentam os riscos da operação. A empresa não fez uso por ser contrária a estratégia da empresa, que busca ter um baixo risco em sua operação. O sistema de gestão do jogador não teve a oportunidade de utilizar recursos de terceiros. Embora ambos pudessem utilizar essa estratégia, optaram por não usar.

A responsabilidade financeira é uma prática que traz muitos benefícios a empresa. Os gestores dizem que pagar seus instrutores e fornecedores no ato do serviço (sem usar o prazo comum no setor de 90 dias) e não atrasar compromissos contábeis (como salários dos funcionários) dá vantagem competitiva a empresa, fazendo com que os envolvidos se sintam mais confortáveis em negociar com a Shelter e dando preferência a trabalhar com ela do que com concorrentes. Evitar atrasos ou prazos mais longos de pagamento também reduz o custo de pagamento e viabiliza barganhas na compra.

## **5 CONCLUSÃO**

Após observar os dois sujeitos da pesquisa, foi possível concluir que existem diversas semelhanças entre as dimensões estudadas. No jogo, como é uma atividade de entretenimento, não existem termos técnicos ou uma teoria específica para formatar as práticas usadas. Porém, com um pouco de esforço e interpretação, foi possível perceber que as teorias existentes sobre gestão financeira e as práticas comuns foram encontradas dentro do jogo. O inverso também foi visto, várias práticas comuns no jogo foram encontradas sendo usadas por gestores da empresa estudada.

Dessa forma, podemos afirmar que o mundo dos jogos pode ser uma boa fonte de inspiração para técnicas de gestão financeira, e é possível treinar as habilidades e competências necessárias a um bom gestor dentro desse universo lúdico, como se fosse uma brincadeira. Também é possível usar um jogo para testar estratégias e práticas de gestão financeira antes de aplicá-las em uma empresa, a fim de testar seu funcionamento e realizar prováveis ajustes e melhorias.

### **5.1 Semelhanças encontradas nos dois sujeitos observados**

Diversas práticas comuns aos dois sujeitos da pesquisa foram observadas. Controle e precisão nos registros financeiros é algo que não foi citado em entrevista, mas os gestores responderam que era algo básico. Sem esse compromisso, toda gestão financeira estaria inviabilizada. A mensuração das ações é algo básico para a realização da gestão.

De forma similar, o acompanhamento do mercado também foi encontrado nos dois sujeitos e com grande importância na gestão. Entender os valores praticados no mercado e prever seu comportamento é essencial para o bom desempenho financeiro da empresa. Fornecedores, aluguéis, matéria-prima, são exemplos de preços que devem ser acompanhados para uma boa gestão. As notícias sobre o mercado auxiliam na visualização de preços futuros e a preparar possíveis ajustes na estratégia da empresa ou na gestão dentro do jogo.

Outra semelhança encontrada foi não ter feito uso da alavancagem financeira. No sistema criado no jogo, todo o investimento foi feito usando os lucros acumulados e reinvestindo esses valores no sistema, fazendo uso apenas do capital próprio e não tendo custo

do capital de terceiros. A Shelter, de forma similar, também não fez uso do capital de terceiros, aumentando seu capital apenas com reinvestimentos dos lucros e capital de seus próprios sócios.

A concentração de recursos e o registro das imagens Print Screen citadas no sistema do jogo podem ser comparadas a análise de desempenho feita pela empresa, com tabelas e gráficos analisando os números e indicadores da empresa. A função de ter uma fácil e rápida visualização das quantidades de recursos acumulados e a redistribuição deles é equivalente a análise de desempenho, que possibilita ver os números da empresa de forma simples e discriminada. Assim, nas duas ações, é possível entender como anda o desempenho da operação.

O controle de gastos também foi uma prática relatada nos dois sujeitos, sendo responsável por reduzir os custos e potencializar a receita obtida. Essa prática é realizada de forma extremamente similar nos dois sujeitos observados.

### **5.1.1 Ambiente de testes**

O ambiente analisado do jogo forneceu diversas ideias de práticas de gestão financeira e nos mostrou muitas semelhanças com as realizadas em uma empresa. Isso nos mostra que aquele ambiente virtual é muito similar ao ambiente empresarial.

Dessa forma, uma sugestão é que o mundo dos jogos seja usado como uma espécie de “laboratório de pesquisa”, onde novas técnicas e práticas de gestão financeira sejam testadas, a fim de entender seu funcionamento e impacto em uma operação. Por se tratar de um ambiente simulado e de baixo (ou nenhum) risco financeiro real, os jogos *online* podem ser usados para novas estratégias e que novos gestores usem essa ferramenta para aprimorar suas habilidades e competências.

## **5.2 Práticas ausentes e o que pode ser aprendido**

Seja por inviabilidade técnica ou apenas estratégia da empresa, diversas práticas não estão presentes nos dois sujeitos. Dentre elas, algumas são impossíveis de serem replicadas no outro ambiente. Outras, no entanto, poderiam ser usadas a fim de melhorar o desempenho da gestão.

Na empresa, foi relatado que não é feito o uso do planejamento de metas, que é usado no sistema para incentivar a produção e focar os recursos ao limite. As metas ajudam a visualizar o crescimento a medida que uma recompensa é dada a cada nível da meta batida.

Ausente no sistema do jogo, a responsabilidade nos pagamentos citada pela empresa é algo impossível de ser recriado. Não existem pagamentos a prazo e as contas normalmente são pagas no ato da compra, onde só é possível comprar a quantidade que puder pagar no momento. Essa prática não é possível de ser aplicada dentro do jogo.

### 5.3 Considerações finais

Esse trabalho estudou exemplos reais de cada uma das duas dimensões (jogo e empresa) para encontrar práticas de gestão comuns e inexistentes. Para futuros trabalhos, uma boa sugestão seria testar se essas práticas podem ser aplicadas e o resultado delas.

Esse é apenas um estudo envolvendo dois casos específicos, cada um com suas particularidades e especificidades. Outros modelos podem ter outras semelhanças e diferenças, bem como suas próprias limitações e características. O autor incentiva novos estudos que pesquisem outros jogos e empresas, a fim de ampliar os conhecimentos e o aprendizado envolvido.

## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARTHUR ALYSON BRITO SANTOS. *World of Warcraft como uma ferramenta para exercitar as funções administrativas*. UEPB. Disponível em <<http://dspace.bc.uepb.edu.br/jspui/handle/123456789/3730>> Acesso em: 01 Jun 2019.

BATY, Gordon B. *Pequenas e médias empresas dos anos 90*. São Paulo, Makron Books, 1994.

CARVALHO, Anderson. *A importância da Gestão Financeira*. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/a-importancia-da-gestao-financeira>> Acesso em: 1 Out 2019.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução a Teoria Geral da Administração*. 4.<sup>a</sup> Ed. São Paulo: Makron Books, 1993.

DAMODARAN, Aswath. *Finanças corporativas: teoria e prática*. – 2<sup>a</sup> edição – Porto Alegre: Bookman, 2004.

GITMAN, Lawrence J. *Princípios de Administração Financeira*. 7ª ed. São Paulo: Ed. Harbra, 1997.

GITMAN, Lawrence J. *Princípios de administração financeira – essencial*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.p. 434.

GRAMIGNA, M. R. M.. *Jogos de empresa*. São Paulo: Makron Books, 1994.

HOJI, Masakazu. *Administração financeira: uma abordagem prática*. – 5. ed. – São Paulo: Atlas, 2004.

KEYS, J.B. e WOLFE, Joseph. *The Role of Management Games and Simulations for Education and Research*. Journal of Management, USA, vol. 16, 1990. Disponível em: <<http://jom.sagepub.com/content/16/2/307.abstract>>. Acesso: 01 nov. 2019.

KWASNICKA, Eunice Lacava. *Introdução à administração*. São Paulo: Atlas, 1995.

MANKIW, G.M. *Introdução à economia*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PINDYCK, Robert S; RUBINFELD, Daniel L. *Microeconomia*. São Paulo: Pearson Education, 2010.

RABAGLIO, Maria Odete. *Gestão por competências*. Rio de Janeiro: Qualitymark editora, 2008.

VINHA, Felipe. *World of Warcraft: faça download e jogue o RPG mais famoso do mundo*. Disponível em: < <https://www.techtudo.com.br/tudo-sobre/world-of-warcraft.html>>. Acesso em: 2 nov 2019.

WILLIAN FONSECA. *O que é MMORPG*. Cultura Geek. Disponível em <<https://www.tecmundo.com.br/video-game-e-jogos/835-o-que-e-mmorpg-.htm>> Acesso em: 10 Jun 2019.

YIN, Robert K. *Estudo de caso – planejamento e métodos*. (2Ed.). Porto Alegre: Bookman. 2001.