

## 6

### Discussão

Neste capítulo, são discutidos os resultados apresentados nas suas unidades de pesquisa e a relação existente entre cada uma dessas unidades. Assim, este capítulo traz subsídios para a solução dos problemas centrais da pesquisa, que é estudar o alinhamento entre os paradigmas estratégicos defendidos por Mintzberg e a aplicação de simuladores empresariais em três instituições de ensino do Brasil.

Inicialmente, a discussão diz respeito à primeira pergunta feita, que se refere ao estudo delimitado a unidade de pesquisa 1.

#### 6.1

#### **A Simulação Empresarial tem utilização em larga escala nos cursos de Administração, em seus diversos níveis de ensino no Brasil?**

O objetivo inicial dessa pesquisa era conhecer o percentual de utilização de simuladores empresariais nos diversos níveis de ensino; porém, de forma independente.

Com 33,3% de respostas do geral enviado, e com 6 respostas dos 33 questionários enviados aos cursos de Administração, totalizando 18% para esse nível de ensino, não foi possível caracterizar diferenças de utilização de simuladores empresariais em cada um dos níveis de ensino, conforme demonstrado no item 4.2

Para responder a essa pergunta, utilizaremos a análise estatística efetuada a partir das respostas do questionário 1 da unidade de pesquisa 1.

A Tabela 3 nos mostra, com 90% de confiança, que o uso de simuladores empresariais nas instituições acadêmicas está entre 25.6% e 52%.

Em pergunta aberta no questionário 1, para avaliação dos simuladores que procurou avaliar a aplicação dos simuladores empresariais como ferramenta didática e pedagógica nos cursos de Administração, quatro respondentes, que não se utilizam dessa ferramenta, externaram sua posição a respeito da não utilização. As quatro

respostas resumem a não utilização dessa ferramenta em função de seu alto custo de implantação ou por necessitar uma quebra de paradigma na atual estrutura de ensino superior.

Como resposta a essa primeira pergunta, os simuladores empresariais têm uma baixa taxa de utilização, vistos os benefícios que essa disciplina pode trazer aos discentes, conforme respostas obtidas desse mesmo questionário.

## 6.2

### **Com que objetivos são utilizados os simuladores empresariais nos cursos de Administração, em seus diversos níveis, no Brasil?**

O questionário 1 da unidade de pesquisa 1 nos propiciou avaliar os objetivos e a forma pela qual os docentes envolvidos no processo de aplicação de simuladores empresariais desenvolvem seu trabalho.

Primeiro, vale ressaltar que a utilização via software de simuladores empresariais está entre 40% e 80.3%, com índice de confiança de 90%, sendo a forma de aplicação mais utilizada pelas instituições de ensino do país, conforme mostra a Tabela 8.

Outra conclusão que o questionário 1 nos permitiu verificar é que o simulador industrial tem seu percentual de utilização entre 26.1% e 67.2%, com índice de confiança de 90%. O simulador comercial tem seu percentual de utilização entre 13.9% e 52.3%, com os mesmos 90% de índice de confiança, e o simulador de marketing tem sua utilização variando entre 8.6% e 44%, com 90% de índice de confiança. Segundo resultado da pesquisa, esses tipos de simuladores são os mais utilizados pelas instituições de ensino do Brasil. Todos esses índices estão descritos na Tabela 7.

Planejamento estratégico e liderança são os focos de ensino mais abordados pelos docentes de simulação empresarial, conforme pesquisa realizada, com 65% de abordagem, fazendo-se somente uma análise estatística descritiva.

A Tabela 19 nos mostra que o foco de aplicação de simuladores empresariais no ensino de planejamento estratégico está entre 36.2% e 84.5%, com índice de confiança de 90%.

Respondendo a segunda pergunta desta pesquisa, a aplicação de simuladores empresariais via software é a mais utilizada.

Outra resposta obtida nesse questionário diz respeito aos tipos de simuladores mais utilizados nas instituições de ensino. O simulador industrial e o simulador comercial são as duas formas de aplicação mais utilizadas.

Quanto ao foco de ensino, planejamento estratégico e liderança são as disciplinas mais enfatizadas quando da aplicação de simuladores empresariais.

### 6.3

**A aplicação de simuladores empresariais está alinhado com as dez escolas de planejamento estratégico definidas por Mintzberg, nos cursos de graduação em Administração de Empresas da Universidade de São Paulo, pós-graduação da Fundação Getúlio Vargas – SP e MBA executivo da Fundação Dom Cabral?**

Para responder a essa pergunta foi utilizado o método de estudo de casos. Cada um desses estudos de caso contou com o estudo do “manual do aluno” e com a observação da aplicação de cada simulador, bem como com as respostas do questionário 2.

Será discutido aqui o alinhamento de cada um dos simuladores frente às 10 escolas de planejamento estratégico.

#### 6.3.1

##### **Universidade de São Paulo – Simulador Bernard Sistemas**

Esse simulador caracteriza-se pela necessidade de ser de fácil condução pelo docente da simulação empresarial e de fácil utilização dos discentes. Essas características existem em função de ser um produto comercializado em grande

escala, e, com perfis diferentes de usuários, é necessário que seja eclético e de fácil aplicação.

Quanto ao alinhamento existente entre esse software e os paradigmas estratégicos defendidos por Mintzberg, pode-se dividir esta análise em duas partes:

- a análise do software;
- análise da condução da simulação comercial.

O software não dispõe de nenhum elemento que possa encaminhar o aluno ao aprendizado de planejamento estratégico, segundo as escolas estudadas. A simples tomada de decisão que os alunos promovem durante o período de aplicação desse simulador não referencia, em nenhum momento, a relação dessas decisões aos conceitos estratégicos das escolas estudadas.

Porém, quanto à condução desse simulador comercial, o docente pode intervir de forma que cada empresa construa um plano estratégico que deverá ser a referência para a condução das decisões até o fim do período letivo. É possível também alterar o rumo estratégico, caso a empresa deseje; porém, esse segundo plano só será aceito após análise, por parte do coordenador da simulação, da real necessidade de mudança e após a verificação do alinhamento das decisões tomadas pela empresa com o plano estratégico definido inicialmente. Deste modo, a mudança de plano só será possível se o coordenador da simulação achá-la pertinente após análise da situação atual.

Assim, faz-se necessária uma relação entre a tomadas de decisões realizadas pelas empresas e o plano estratégico previamente definido.

Com a condução da simulação feita dessa forma, é possível integrar a aplicação do simulador empresarial ao aprendizado de algumas das 10 escolas de planejamento estratégico estudadas nesta dissertação.

### 6.3.2

#### Fundação Dom Cabral – Plancontrol

Esse simulador tem como característica ser aplicado por um só docente. O Prof. Mario Pinheiro é o único profissional a aplicar essa simulação empresarial na Fundação Dom Cabral.

Como esse simulador já foi aplicado na Fundação Dom Cabral 51 vezes (desde 1997), o Prof. Mario Pinheiro detém a *expertise* para essa aplicação. Durante esse tempo, criou critérios que são usados com sucesso nessa instituição.

Vale lembrar que o simulador aplicado pela empresa Plancontrol não disponibiliza nenhum aparato para o aprendizado de planejamento estratégico; porém, a forma com que é conduzida a aplicação dessa simulação faz com que os alunos consigam ter o aprendizado direcionado principalmente à Escola do Planejamento.

Esse aprendizado vem da realização do plano inicial antes do início da simulação. A realização desse plano inicial tem sido a “marca registrada” da condução desse simulador empresarial.

Além da realização inicial, ao término da simulação as empresas participantes devem realizar um plano para os três anos seguintes.

Com essas duas tarefas fica eliminada a possibilidade de não haver um planejamento bem definido das empresas simuladas participantes.

Mediante tal forma de aplicação do simulador empresarial, é possível dizer que o software da Plancontrol é uma boa ferramenta para o aprendizado de algumas das Escolas de Planejamento estratégico.

### 6.3.3

#### Fundação Getúlio Vargas – SP

A Fundação Getúlio Vargas de São Paulo dispõe de uma estrutura diferenciada para a aplicação da simulação empresarial. Não existe um laboratório com microcomputadores onde essa disciplina possa ser ministrada, como é comum nas outras instituições. As aulas de simulação empresarial são ministradas em sala de

aula, sem auxílio de computador. São ensinados conceitos de administração, com uma revisão da matéria já aprendida em outros períodos, com o objetivo de relacionar a teoria aprendida com a prática exigida pelo simulador empresarial. Nessas aulas, são mostrados tópicos de finanças, marketing, produção etc.

As tomadas de decisão são feitas via Internet, ou em uma sala na própria instituição, onde são disponibilizados equipamentos conectados em rede, ou em qualquer outro local onde haja acesso à Internet. Assim, os alunos não precisam estar reunidos para a tomada de decisões. O contato dos alunos que compõem uma empresa pode ser feito via e-mail; cada aluno pode tomar as decisões que achar pertinente e submetê-las ao restante do grupo, ou pode alterar a decisão já tomada. A decisão a ser tomada tem data e hora para ser entregue (tudo via Internet). Após esse horário, não existe mais acesso para alteração dessas decisões, ficando o sistema aberto somente para consultas. Após processar o período com as decisões cadastradas, o sistema volta a ficar disponível para uma nova tomada de decisão. Todos os relatórios, gráficos e informações pertinentes à simulação são obtidos via Internet.

Quanto ao software, é bem elaborado e contempla de uma forma mais abrangente alguns paradigmas estratégicos, principalmente no que concerne à Escola do Posicionamento.

No entanto, em relação ao ensino das outras escolas, é necessário que haja a interferência do coordenador da disciplina, que é quem deve propor aos alunos a execução de um plano estratégico e seu respectivo acompanhamento. Sem esse plano, o simulador pode tomar forma de um jogo, que não deve ser o objetivo dessa disciplina.

### **RESPOSTA À PERGUNTA 3**

Foi observado que nenhum dos softwares está preparado para ser aplicado como forma de ensino de planejamento estratégico sem a interferência do docente que ministra essa disciplina.

Em todas os casos estudados, a interferência do professor é fundamental para que haja um foco no ensino de planejamento estratégico.

Porém, existem algumas escolas, já analisadas no capítulo 4, que não podem ser ensinadas com a aplicação de simuladores empresariais.

Com base em todas essas constatações, a resposta à pergunta efetuada é:

**Os simuladores empresariais são uma ferramenta que pode ensinar planejamento empresarial aos alunos; porém, de forma parcial e com a intervenção direta do professor dessa disciplina.**