

As dificuldades de negociação das equipes em ambientes simulados

Caroline Lima Silva

(Graduada em Administração/UDD) e-mail: carolinelima.silva@hotmail.com

Renan Moreira Parente

(Graduada em Administração/UDD) e-mail: renanmoreiraparente10@yahoo.com.br

Resumo

Negociar é a arte de trocar informações em que ambas as partes se favorecem para que sejam alcançados benefícios em comum. Na atualidade existe uma competitividade muito grande entre e dentro das organizações. Com isso, identifica-se a necessidade de estudar e identificar as dificuldades de negociação decorrentes da tomada de decisão em equipes de ambientes simulados. O estudo está dividido em quatro categorias de análise (habilidades dos negociadores, aliança na negociação, processo de negociação e resultado). As habilidades estão relacionadas ao perfil de cada negociador. A aliança diz respeito à fidelidade de clientes. O processo de negociação aborda as etapas e fases do ato. E por fim, o resultado, como a negociação influencia a empresa em todo seu processo. A coleta de dados foi feita a partir da aplicação de um questionário em todas as sete empresas do jogo. Os resultados indicaram que o processo de negociação é muito importante e que as variáveis básicas (tempo, poder e informação) influenciam o processo de tomada de decisão. Fica nítido que o desempenho das equipes é influenciado pela má negociação e gestão das empresas.

Palavras-chave: negociação; habilidades; processo; negociar; jogos de empresa.

1. Introdução

O mundo dos negócios é caracterizado por exigir muito dos administradores. Atualmente, a alta rivalidade entre as empresas faz com a negociação seja uma ferramenta estratégica importante, independentemente com quem ela seja feita (clientes, fornecedores ou com colaboradores).

Os seres humanos com toda sua cultura e diversidade são de difícil compreensão. E as negociações estão ligadas a eles. São as pessoas que negociam. Sendo assim, surge a necessidade do estudo sobre as dificuldades de negociar. Na negociação existem várias etapas e técnicas, que se usadas de forma correta, podem trazer benefícios para uma organização.

O presente estudo tem como objetivo analisar as dificuldades decorrentes do processo de negociação e os resultados obtidos com quantidade vendida, preço e faturamento entre empresas do mesmo setor, neste caso, indústria. Será realizado um estudo por meio da aplicação de uma pesquisa em um ambiente simulado de um Jogo de Empresas.

O artigo inicia-se com a revisão de literatura dos tópicos a serem utilizados relacionados ao tema. São eles negociação, tomada de decisão e jogos de empresa. Após, identifica-se os principais resultados obtidos na pesquisa. Por fim, têm-se algumas considerações e conclusões sobre o trabalho realizado.

2. Revisão de Literatura

2.1 Negociação

Segundo Behr e Lima (2005), a palavra negociação vem do latim *negocium*, formada pela união dos termos *nec* (nem, não) e *ocium* (ócio, repouso), cujo significado é atividade difícil. Porém, seu uso se concentra no comércio, transações.

Nierenberg (1981) define negociação “como um processo que pode afetar profundamente qualquer tipo de relacionamento humano e produzir benefícios duradouros para todos os participantes”. Contudo, o autor ainda afirma que é necessário obter uma comunicação construtiva e que as partes relacionadas estejam preparadas para uma negociação que envolve estratégias e táticas, que saibam lidar com os problemas e limitações.

De acordo com Scare e Martinelli (2001), negociação é uma palavra que está sempre em mudança e relacionado à satisfação de ambas as partes. Eles ainda afirmam que existe uma mudança no objetivo de negociar. Antigamente, o negociador buscava um relacionamento duradouro e contínuo. Atualmente, o negociador procura o mesmo relacionamento duradouro e contínuo, porém pensando em médio e longo prazo, para que sejam atingidos com os benefícios pretendidos.

Após uma vasta revisão de literatura sobre negociação, nota-se então que é um termo bastante comum e amplo que está relacionado a dois lados que sempre buscam o melhor. Negociar é um ato que envolve habilidades, alianças, um processo e variáveis básicas, cujo necessita-se de estratégias e táticas para se alcançar o objetivo. Sendo assim, resume-se abaixo (Quadro 1) algumas definições de diferentes autores.

Quadro 1 – Definições de alguns autores sobre negociação

Autores/Ano	Definição
Cohen (1980)	Negociação é o uso da informação e do poder com o fim de influenciar o comportamento dentro de uma “rede de tensão”.
Nierenberg (1981)	Negociação é um processo que pode afetar profundamente qualquer tipo de relacionamento humano e produzir benefícios duradouros para todos os participantes.
Fisher e Ury (1985)	Negociação é um processo de comunicação bilateral, com o objetivo de se chegar a uma decisão conjunta.
Sparks (1992)	Negociação implica caracteristicamente uma troca de dar e receber entre o negociador e o oponente, que tentam chegar a uma conclusão agradável ou aceitável no ajuste de um problema ou disputa.
Acuff (1993)	Negociação é o processo de comunicação com o propósito de atingir um acordo sustentável sobre diferentes ideais e necessidades.
Kozicki (1998)	Negociação é a arte de se alcançar um acordo, resolvendo as diferenças por meio de uso da criatividade. Envolve dois lados tentando chegar a um acordo, uma solução que, idealmente, deixará ambas as partes felizes – a clássica solução ganha-ganha.
Steele, Murphy e Russill (1995)	Negociação é um processo no qual as partes se direcionam de duas posições divergentes para um ponto em que se possa alcançar um acordo.
Hodgson (1996)	Negociação é uma atividade que envolve um elemento de negócio ou barganha, que permite que

	ambas as partes alcancem um resultado satisfatório.
Scare e Martinelli (2001)	Negociação é um conceito em contínua formação, que está amplamente relacionado à satisfação de ambos os lados.

Fonte: MARTINELLI, D.; GHISI, F. **Negociação** : Aplicações práticas de uma abordagem sistêmica. São Paulo: Saraiva, 2006. 16 e 17p.

2.1.1 Habilidades Essenciais dos Negociadores

Em um processo de negociação, ter habilidades é um quesito muito importante. Para que isso seja alcançado é preciso utilizar as técnicas de negociação (saber fazer as propostas adequadas e no momento certo), ter conhecimento do local onde está atuando e visão de negócio para alcançar o máximo que se aspira na negociação.

As habilidades dos negociadores são de extrema importância na negociação. Para Nierenberg (1981), as habilidades essenciais estão relacionadas na interpretação do comportamento humano. Segundo Sparks, o necessário são as habilidades mais objetivas (saber ouvir e falar), ter consciência de como negociar, proporcionar alternativas e analisar as propostas.

De acordo com Twain (2003), no processo de negociação existem dois tipos de habilidades específicas: as habilidades técnicas que estão relacionadas ao conhecimento de técnicas (etapas para conduzir a negociação) e as interpessoais, que são o conhecimento de cada negociador, ou seja, conhecer suas forças, fraquezas, necessidades.

Além destas, existem habilidades, como saber falar e ouvir, separar relacionamentos dos interesses, conseguir ser objetivo e flexível, que precisam ser desenvolvidas pelos negociadores. Para Martinelli e Almeida (1997), as habilidades essenciais dos negociadores podem ser divididas em dois grupos: negociadores convencionais e não-convencionais. Abaixo serão listadas suas características (Quadro 2).

Quadro 2 – Características dos negociadores

Negociadores convencionais	Negociadores não-convencionais
Para adquirir informações de seus oponentes, empregam questões que terminam abertamente, evitando respostas apenas com sim ou não.	Para que o outro demonstre sua posição, o negociador utiliza compreende-lo mal, propositalmente.
Utilizam o que o outro negociador disse para demonstrar seu interesse e verificar se compreendeu a proposta, ganhando tempo e proporcionando a outra parte a oportunidade de acrescentar algo.	Usa o exagero para questionar uma posição extrema, a qual se sabe que a outra parte está pronta a tomar.
Usa o silêncio para forçar o outro negociador a comunicar informações.	Dizer ou fazer algo de forma inesperada para criar um efeito de surpresa.
Sumarização para verificar e medir o avanço da negociação e construir acordos precedentes.	Usa o sarcasmo para provocar o outro emocionalmente.
Demonstra sentimentos e emoções para aliviar a tensão e reforçar a confiança.	Sufocar a outra parte com informações e questões para tentar enfraquecê-la.

Fonte: Elaborado a partir de MARTINELLI, D. P.; GHISI, F. A. **Negociação**: Aplicações práticas de uma abordagem sistêmica. São Paulo: Saraiva, 2006.

2.1.2 Aliança em Negociação

Aliança em negociação trata-se de uma ligação baseada na igualdade e na partilha de competências e tem o objetivo de criar uma relação de confiança que obedece a uma estratégia comum. É uma estratégia de negócios especialmente adequada para as pequenas e médias empresas que têm de lutar contra os gigantes do mercado. As alianças são feitas quando: os seus concorrentes estão unidos por alianças e a sua empresa ainda não; se está

insatisfeito com os resultados da sua parceria atual; acredita que precisa de mais parceiros para vencer os desafios do futuro; necessita de ganhar massa crítica para ter sucesso no mercado; necessita de possuir novas competências e não tem recursos internos suficientes para desenvolvê-la.

2.1.3 Processo de Negociação

Processo significar avançar, método, sistema, maneira de agir ou conjunto de medidas tomadas para atingir algum objetivo final. O ato de negociar é considerado um processo e este engloba várias etapas. (LAS CASAS, 2006) Abaixo (Figura 1), apresenta-se o processo de negociação.

Figura 1 – Processo de negociação

Procura e avaliação do cliente e pós-venda ⇨ Abordagem ⇨ Apresentação ⇨ Tratamento das objeções ⇨ Fechamento

2.1.4 Variáveis Básicas da Negociação

Para Cohen (1980), há todo momento em uma negociação existem três variáveis que irão influenciar o processo: poder, tempo e informação e segundo Martinelli e Almeida (2001), pelo menos duas variáveis devem estar presentes no processo de negociação para que ele seja bem realizado.

a) Poder

O poder pode ser definido como a habilidade de um negociador conseguir do outro aquilo que se almeja. De acordo com Cohen (1980), “dentro dos limites razoáveis, é possível conseguir tudo o que se deseja, se estiver ciente das opções, testar suposições, correr riscos calculados e basear-se em informações sólidas, acreditando que se tem poder”.

b) Tempo

O tempo é um meio contínuo e indefinido no qual os acontecimentos parecem suceder-se em momentos irreversíveis. É o período em que ocorre a negociação. Para Martinelli e Almeida (2001), o tempo deve ser cuidadosamente analisado verificando-se o modo como ele afeta o processo. Cohen afirma que o modo como se vê e se usa o tempo é de suma importância para o sucesso de uma negociação.

c) Informação

Esta variável consiste em saber o que será feito por alguém e que pode afetar a realidade e as decisões tomadas. De acordo com Martinelli e Ghisi (2006), a parte que possuir um maior conjunto de informações tem mais chances de se obter um bom resultado na negociação. Isso faz com que o negociador procure informações relevantes nas diversas fontes disponíveis.

2.2 Tomada de Decisão

O processo de tomadas de decisões são ações envolvidas pelos administradores numa organização. Estas ações são realizações que os participantes fazem para solucionarem problemas de uma empresa. Como nos jogos de empresas, os alunos de administração são obrigados a tomarem decisões para obterem bons resultados para suas empresas.

Shimizu (2001) afirma que uma organização frequentemente se encontra diante de problemas sérios de decisão e que apenas uma pessoa poderia analisá-los para escolher a melhor alternativa de decisão de modo inteiramente formal. Em uma organização, contudo, os problemas são amplos e complexos, envolve riscos e incertezas, sendo necessário algumas vezes o envolvimento de outras pessoas, em diversos níveis funcionais, estimulando a capacidade de negociação a partir da interação entre elas.

Uma organização sempre haverá algum problema para os diretores solucionarem da melhor forma possível. Diante disso, uma decisão pode ser crucial para determinada empresa no mercado competitivo.

Drucker (2001) defende a necessidade da atenção por parte do gestor em relação a sua percepção do que ocorre no ambiente externo. Segundo o autor, este procedimento influenciará a forma como a organização poderá ser vista e será determinante para a tomada de decisão.

Os gestores de uma organização são vistos como parte importante, pois são capazes de dar aquele combustível fundamental de destaque em um mercado bem competitivo. Eles devem ficar de olho no mercado, pois a cada dia surge uma empresa para tirarem no jogo. Um grande tomador de decisão tem que ser bem atualizado tudo o que ocorre dentro e fora da sua empresa para obter várias decisões que auxilia na hora de uma tomada de decisão.

Segundo Chiavenato (1997, p. 710) elucida ao definir decisão como “o processo de análise e escolha entre várias alternativas disponíveis do curso de ação que a pessoa deverá seguir”. A decisão é mais do que a simples escolha entre alternativas, sendo necessário prever os efeitos futuros da escolha, considerando todos os reflexos possíveis que ela pode causar no momento presente e no futuro. Modernamente entende-se que é impossível encontrar num processo de decisão a melhor alternativa o que faz com que sejam buscadas as alternativas satisfatórias, ou seja, na prática o que se busca é a alternativa que, mesmo não sendo a melhor, leve para o alcance do objetivo da decisão.

Em um curso de administração, os alunos vão aprendendo a tomar decisões com ferramentas que proporciona ações de pequena e até grade. Como no jogo de empresa que é um laboratório de aprender e vivenciar uma organização o qual os indivíduos possam prever efeitos futuros a partir de decisões bem antes de outras rodadas. Logo, uma escolha simples é tão importante quanto uma de proporção gigantesca.

2.3 Jogos de Empresa

O jogo de empresas é o processo de tomada de decisão em que o aluno pode aplicar seus conhecimentos teóricos aprendidos durante sua formação através de uma simulação de negócio.

De acordo com Sauer (1995), os jogos de empresas recriam uma entidade organizacional por meio de materiais escritos, como relatórios gerenciais e, muitas vezes, contam com a ajuda de um programa de computador. Os jogos de empresas criam um ambiente propício para aluno demonstrar como será na vida real e como tem que lidar com os desafios de trabalhar com todos os conceitos aprendidos no curso.

Esta atividade envolve o aluno e lhe dá a oportunidade de testar as teorias e conceitos. Este envolvimento no jogo mostra a capacidade do aluno “driblar” as barreiras apresentadas no jogo para tomar as melhores decisões.

Os jogos de empresa, no sentido específico, são atividades ou interações em que os participantes assumem o papel de tomadores de decisões em uma organização empresarial, como CEO, diretor ou gerente da empresa, com o objetivo de resolver um problema ou simplesmente gerenciar a posição por certo tempo (VICENTE, 2001). De acordo com o autor,

portanto, o jogo de empresas é uma forma de desenvolver habilidades que serão irá auxiliar na obtenao de melhores resultados na organizaao.

O jogo de empresas proporciona ao aluno uma oportunidade de interagir com os demais participantes e aprimorar habilidades de negociaao.

O jogo de empresas permite que as pessoas envolvidas exercitem suas habilidades gerenciais, bem como, autodisciplina, sociabilidade, afetividade, valores morais, espírito de equipe, bom senso (GRAMIGNA, 2004). Além disso, o jogo de empresas permite aos participantes negociaoes contínuas entre os membros do grupo e entre as outras empresas, estimulando em alguns momentos a soluao de conflitos. Entretanto, o jogo possibilita cenas de conflito entre os integrantes do grupo.

Esta análise vai numa linha de competiao, ou seja, os participantes, em geral, demonstram seus conhecimentos, mas numa forma mais competitiva desleal, resultando em muitos conflitos interno e externo.

Chiavenato (2007) afirma que os administradores são criadores de negócios, são focados em alcançar previsibilidade de resultados superiores de negócios. Ajudam empresas a crescer até o seu potencial máximo. Kanitz (2005) também afirma que está previsto um aumento significativo da participaao dos administradores na gestão das empresas brasileiras, o que se traduzir em uma fase promissora, reduzindo-se assim, a falência de tantas empresas e o crescimento sustentável no mercado de trabalho.

Os participantes dos jogos de empresas têm de possui uma boa negociaao com os outros participantes de empresas para obterem bons resultados para sua empresa. O desafio  fazer do jogo um bom treinamento para que no futuro seja capaz de colher bons frutos deste aprendizado.

Os jogos de empresas transportam os participantes para situaoes específicas da área empresarial, proporcionando o aperfeiamento de habilidades técnicas, da comunicaao e das relaoes pessoais dos seus participantes e possibilitam a análise das decisoes tomadas e a partir dos resultados e suas consequências. Logo, Por meio dos jogos simulados são identificadas as características do mundo real (regras definidas, espírito competitivo, tensão), porém, sem seus riscos como perda de prestígio, confiança e até de cargo como reflexo de decisoes equivocadas.

3. Problema de Pesquisa

O problema central deste artigo  identificar quais as dificuldades de negociaao decorrentes do processo de tomada de decisão num ambiente simulado.

4. Metodologia

4.1 Método de Pesquisa

Com o objetivo de identificar as dificuldades de negociaao decorrentes do processo de tomada de decisão num ambiente laboratorial e comparar com o desempenho das empresas, o presente estudo recorreu a metodologia mais adequada.

Sendo assim, buscando respostas para o problema acima proposto, foi realizada uma pesquisa qualitativa em uma turma de Administraao de uma IES – Instituiao de Ensino Superior. O estudo científico foi desenvolvido através de uma pesquisa exploratória que tem “como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulaao de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores” (GIL, 1999, p.43).

4.2 Descriao da Pesquisa

A simulação das negociações aconteceu na disciplina de Laboratório de Gestão Simulada II em 2014, nos quais os alunos do curso de Administração foram divididos em três empresas de atacado e três de empresas como indústria. Porém, uma indústria realizou uma integração vertical, criando assim mais uma empresa atacadista.

Este Jogo de Empresa tem como objetivo simular um ambiente de produção e comercialização de produtos eletrônicos. Neste jogo as empresas dispõem dos mesmos recursos, porém, cabe a cada uma realizar uma tomada de decisão a fim de se obter o retorno desejado. Os jogadores fazem parte de um ambiente simulado onde ocorrem disputas de mercado baseadas no mundo real. Os alunos são instruídos com as mesmas regras e separados por funções estabelecidas.

A pesquisa baseia-se na aplicação de um questionário (Anexo 1) a todas as sete equipes participantes do Jogo de Empresas, sendo que apenas um integrante irá responder. Trata-se de uma pesquisa sobre as dificuldades de negociação durante o processo de tomada de decisão. Está dividida em categorias: habilidades, aliança, processo de negociação e resultado da equipe.

Em seguida, analisa-se o preço e o faturamento de cada empresa na última rodada do jogo. Este valor irá indicar se o processo de negociação influencia ou não as empresas participantes.

Por fim, de acordo com as respostas obtidas no questionário, foi analisado o processo de negociação de cada empresa. Os resultados alcançados foram comparados com o desempenho final de cada equipe.

4.3 Instrumento de Coleta de Dados

Primeiramente foi realizada uma pesquisa bibliográfica sobre o que já existia do assunto. A coleta de dados do estudo baseou-se em artigos científicos e livros, contendo os assuntos que seriam abordados neste relatório para que fosse possível uma familiarização dos autores com o conteúdo da área e que as informações essenciais fossem selecionadas para a investigação proposta.

Posteriormente, foi realizada uma pesquisa a partir da aplicação de um questionário com perguntas abertas e diretas sobre tudo que diz respeito ao processo de negociação. O método escolhido foi o direito, já que o contato com as empresas era possível toda semana.

5. Análise Descritiva

A partir do problema proposto - *Quais as dificuldades de negociação decorrentes do processo de tomada de decisão num ambiente laboratorial?* – e com base no referencial teórico apresentado e contido no questionário foram construídos quadros para sintetizar as informações.

Os quadros foram divididos de acordo com as categorias (habilidades do negociador, aliança nas negociações, processo de negociação e resultado final de cada equipe).

Quadro 3 – Habilidades do negociador e alianças nas negociações

Empresas	Habilidades do negociador	Aliança na negociação
1) ABC S.A.	Negociador convencional	Sim
2) CGM Ind S.A.	Negociador convencional	Não
3) Tupã S.A.	Negociador convencional	Sim
4) Gamatec	Negociador convencional	Sim

5) Lajil S.A.	Negociador convencional	Não
6) Koenigkan S.A.	Negociador não-convencional	Não
7) XYZ S.A.	Negociador convencional	Sim

Quadro 4 – Processo de Negociação

Empresas	Procura do cliente/fornecedor	Abordagem e apresentação	Tratamento das objeções	Fechamento das vendas
1) ABC S.A.	Negociam com a sua própria empresa XYZ S.A.	Vendem para eles mesmos	Diálogo aberto com todos do grupo até chegar a um consenso	Traçam estratégias e definem quantidades
2) CGM Ind S.A.	Busca clientes que já compraram.	Apresentam possibilidades de produção.	Procura condições favoráveis às partes.	Busca a satisfação de ambos.
3) Tupã S.A.	Não procura o fornecedor, negociando sempre com o que sobra.	Não existe. Espera o fornecedor que não negociou ainda.	Não conseguem negociar.	Criam estratégias para tentarem a negociação na próxima rodada.
4) Gamatec	Maior facilidade, pois negociam sempre com a mesma indústria.	Procuram melhores preços.	Muita conversa para alcançar condições boas.	Procuram estratégias e ficam com expectativas com o resultado
5) Lajil S.A.	Buscam fornecedores com preços e condições especiais.	Apresentam suas condições de compra.	Conversam entre eles e procuram negociar	Expectativas para o futuro.
6) Koenigkan S.A.	Procuram pessoas próximas e preços baixos.	Procuram condições de pagamento e quantidade favoráveis.	Todos da equipe participam e confiam em seus clientes.	Busca satisfação, planejando o futuro da empresa.
7) XYZ S.A.	Negociam com a sua própria indústria ABC S.A.	Compram deles mesmo.	Diálogo aberto com todos do grupo até chegar a um consenso.	Traçam estratégias e definem quantidades.

No que diz respeito aos problemas/dificuldades de negociação e influencia no preço e faturamento, nota-se o quadro abaixo.

Quadro 5 – Dificuldade e influencia no preço e faturamento

Empresas	Problema/dificuldade de negociação	Influencia no preço e faturamento
1) ABC S.A.	Não existe	Não existe
2) CGM Ind S.A.	Horários de aula diferentes	Sim
3) Tupã S.A.	Os atacados não aceitam os preços	Não
4) Gamatec	Pouco tempo para negociação	Sim
5) Lajil S.A.	O poder das indústrias	Sim
6) Koenigkan S.A.	Contato para negociar e “leilão” feito pelas indústrias para tentar vender toda produção	Sim
7) XYZ S.A.	Não existe	Não existe

Por fim, encontram-se abaixo os quadros sobre os resultados da última rodada do Jogo de Empresas de todas as equipes.

Quadro 6 – Preço de Venda por Produto

Empresas	Alfa	Beta	Ômega	Gama
1) ABC S.A.	R\$ 600,00	R\$ 1.850,00	R\$ 2.100,00	R\$ 2.200,00
2) CGM Ind S.A.	R\$ 800,00	R\$ 1.850,00	R\$ 2.300,00	
3) Tupã S.A.		R\$ 1.850,00	R\$ 2.200,00	
4) Gamatec		R\$ 2.300,00	R\$ 2850,00	R\$ 2.450,00
5) Lajil S.A.	R\$ 1.099,00	R\$ 2.399,00	R\$ 3.199,00	
6) Koenigkan S.A.		R\$ 2.250,00		
7) XYZ S.A.	R\$ 920,00	R\$ 2.150,00	R\$ 2.800,00	

Quadro 7 – Partes de Mercado (Atacado)

Empresas	Alfa	Beta	Ômega	Gama
1) Gamatec		29,23%	35,55%	100%
2) Lajil S.A.	13,62%	26,07%	29,03%	
3) Koenigkan S.A.		25,22%		
4) XYZ S.A.	86,38%	19,48%	35,43%	

Quadro 8 – Volume de Vendas

Empresas	Alfa	Beta	Ômega	Gama
1) ABC S.A.	35.423	18.792	39.934	
2) CGM Ind S.A.	5.000	10.000	35.000	15.000
3) Tupã S.A.		23.011	15.648	
4) Gamatec		23.181	28.696	24.969
5) Lajil S.A.	5.000	20.680	23.433	
6) Koenigkan S.A.		20.007		
7) XYZ S.A.	31.718	15.451	28.559	

Quadro 6 – Faturamento em T11

Empresas	Alfa	Beta	Ômega	Gama	TOTAL
----------	------	------	-------	------	-------

1) ABC S.A.	R\$21.253.800,00	R\$34.765.200,00	R\$83.861.400,00		R\$139.880.400,00
2) CGM Ind S.A.	R\$ 4.000.000,00	R\$18.500.000,00	R\$80.500.000,00	R\$33.000.000,00	R\$136.000.000,00
3) Tupã S.A.		R\$42.570.350,00	R\$34.425.600,00		R\$ 76.995.950,00
4) Gamatec		R\$53.316.300,00	R\$81.783.600,00	R\$61.174.050,00	R\$196.273.950,00
5) Lajil S.A.	R\$ 5.495.000,00	R\$49.611.320,00	R\$ 74.962.167,0		R\$130.068.487,00
6)Koenigkan S.A.		R\$45.015.750,00			R\$ 45.015.750,00
7) XYZ S.A.	R\$29.180.560,00	R\$33.219.650,00	R\$79.965.200,00		R\$142.365.410,00

6. Discussão dos Resultados

A partir das análises realizadas com os dados obtidos, observa-se que o atacado com o maior faturamento é a empresa Gamatec, que investiu num novo produto proposto pela indústria CGM S.A. Seguida de XYZ S.A. que possui uma estratégia de integração vertical e Lajil S.A. E por último a Koenigkan S.A.

Entre as indústrias, a primeira colocada na última rodada do Jogo de Empresas, é a ABC S.A. Em segundo vem a CGM Ind S.A. E por fim, a Tupã S.A.

Os dados obtidos com o resultado da rodada comprovam que as dificuldades de negociação encontradas no processo de tomada de decisão influenciam o faturamento da empresa. Os problemas expostos pelas equipes sobre tempo, poder e informação influenciam o processo de negociação.

O pouco tempo destinado à negociação, a falta de informação e o poder das equipes traz problemas financeiros para a empresa. Apesar destes problemas não influenciarem diretamente, pois estão relacionados ao processo de tomada de decisão.

7. Conclusões

O objetivo de toda e qualquer empresa é a obtenção de lucro. E no Jogo de Empresas isto não é diferente, apesar de existir a competitividade de um jogo, o principal e primordial objetivo é a aprendizagem com base numa simulação.

Uma má gestão gera uma má negociação que influencia indiretamente o preço e o faturamento da empresa. Fica nítido, apesar da união das equipes, que as variáveis básicas são de suma importância e influencia em todo o processo.

Podemos observar, através da aplicação dos questionários, que as empresas (Gamatec e XYZ S.A.) que obtiveram maior faturamento na última rodada do jogo, são aquelas que investiram em estratégias. A Gamatec optou por comprar um novo produto da indústria CGM S.A. e a XYZ S.A. surgiu de uma integração vertical feita pela indústria ABC S.A.

Este estudo pode ser útil para futuros gestores de ambientes simulados ou reais analisem seu processo de negociação e realizem um planejamento de todas as hipóteses possíveis e pensáveis no momento para auxiliar e agilizar a tomada de decisão.

Como limitação, identificou-se neste estudo que em um ambiente simulado, as variáveis relacionadas a negociação e tomada de decisão são de difícil mensuração, porque dependem da percepção de cada participante.

Esta pesquisa tem como objetivo identificar as dificuldades de negociação decorrentes do processo de tomada de decisão num ambiente simulado e comparar com o desempenho das empresas na última rodada do jogo.

Para um novo estudo, propõe-se analisar as dificuldades de negociação desde o início do jogo com base em dados financeiros.

8. Referências

- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria da Administração**. 5 ed. São Paulo: Makron Books, 1997.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2007.
- DRUCKER. **Sociedade Pós-Capitalista**. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Pioneira, 1993. Citado por CAMPOS, Célia Maria. Transição do modelo organizacional tradicional ao pós-industrial na Administração Pública do Estado de Santa Catarina. 2004. 83 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Centro Tecnológico, Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.
- GRAMIGNA, Maria Rita Miranda. **Jogos de Empresa**. São Paulo: Makron Books, 2004.
- LAS CASAS, A L. **Administração de Vendas**. 8 ed. 2010. São Paulo: Editora Atlas.
- MARTINELLI, D. P.; GHISI, F. A. **Negociação**. 2006. Editora Saraiva
- SAUAIA, A. C. A. **Satisfação e aprendizagem em jogos de empresas: contribuições para educação gerencial**. Tese (Doutorado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995.
- SAUAIA, A. C. A.; CAVALCANTI, M. F. **Análise dos conflitos e das negociações em um ambiente de Jogos de Empresas**. Artigo Científico. São Paulo, 2005.
- SHIMIZU, Tamio. **Decisão nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 2001.
- VICENTE, Paulo. **Jogos de Empresas. A fronteira do conhecimento em Administração de negócios**. São Paulo: Makron Books, 2001.