



## Desenvolvimento de um *dashboard* para análise numa indústria do Laboratório de Gestão Organizacional Simulada.

Augusto Leal Bombarda <sup>a</sup>, Guilherme Dutra dos Santos <sup>b</sup>, Samuel da Cunha Oliveira <sup>c</sup>

<sup>a</sup> Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Federal Fluminense, Volta Redonda, RJ, Brasil, [augusto.bombarda@gmail.com](mailto:augusto.bombarda@gmail.com)

<sup>b</sup> Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Federal Fluminense, Volta Redonda, RJ, Brasil, [guilhermedds@gmail.com](mailto:guilhermedds@gmail.com)

<sup>c</sup> Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Federal Fluminense, Volta Redonda, RJ, Brasil, [samueldacunha97@gmail.com](mailto:samueldacunha97@gmail.com)

DOI: <http://doi.org/10.2040116/lagos.11.1.350>

### informação do artigo

#### Histórico da Publicação:

Recebido 19 de Dezembro 2019

Aceito 30 de Março de 2020

Disponível online 05 de Junho de 2020

#### Palavras-chaves:

Jogo de empresas

Sistema de apoio à decisão

Laboratório de gestão

### resumo

Com a vivência no ambiente da Simulação GregoMix (SGM) da disciplina laboratório de gestão simulada II como uma indústria, analisar e comparar os resultados com os concorrentes, pôde-se perceber que os preços e resultados poderiam ter sido melhores. Consequentemente, se pode ter tomado decisões mais arriscadas, as quais seriam garantidas pela maior margem de lucro. Percebeu-se que era necessário se ter um apreçamento bem estruturado, de modo que esta estruturação garantiria informações sobre os custos e produção, dando assim uma certeza maior sobre nossos índices, que serviriam de apoio para as decisões. Assim foi elaborada uma estrutura de apreçamento por meio de uma planilha do Microsoft Excel®, na qual existe informações que auxiliam na decisão dos preços baseada em Mark-Up. O desenvolvimento da planilha juntamente com a estruturação de uma *Dashboard* promoveu um método para auxiliar os membros participantes dos jogos de empresas das indústrias a compreenderem todos os seus custos e despesas envolvidos no processo de produção de cada um dos produtos.

© 2020 Revista LAGOS. Todos os direitos reservados.

### article info

#### Article history:

Received 19 December 2019

Accepted 30 March 2020

Available online 05 June 2020

#### Keywords:

Business games

Decision Support System

Management Lab

### abstract

With the experience in the Simulation GregoMix (SGM) environment of the simulated management laboratory II subject as an industry, analyzing and comparing the results with the competitors, it was possible to perceive that the prices and results could have been better. Consequently, riskier decisions may have been made, which would be guaranteed by the higher profit margin. It was realized that it was necessary to have a well structured pricing, so that this structuring would guarantee information about costs and production, thus giving greater certainty about our indexes, which would serve as support for decisions. Thus, a pricing structure was elaborated using a Microsoft Excel® spreadsheet, in which there is information that helps in the decision of prices based on Mark-Up. The development of the spreadsheet together with the structuring of a Dashboard promoted a method to help members participating in the games of companies in the industries to understand all their costs and expenses involved in the production process of each product.

© 2020 LAGOS Journal. All rights reserved.

## 1. Introdução

Os Jogos de Empresas estão sendo cada mais vez mais usados, dada a importância de um ambiente simulado de Mercado para a formação, especialmente, de Administradores.

O ambiente acadêmico é muito benéfico ao estudante, porém, ao trazer uma experiência, mesmo que simulando a realidade, existe a possibilidade de mostrar ao aluno como se aplica o conteúdo passado a ele, até então. Pode ser também um ótimo despertar para a curiosidade do aluno, incentivando que ele busque por conhecimentos aos quais possivelmente não teria acesso.

Mesmo sendo uma simulação, os grupos que representam as indústrias e os atacados devem tomar decisões que garantam o seu

sucesso. Eles irão presenciar problemas financeiros, de planejamento, de produção e principalmente de relações humanas e terão a necessidade de pensar em técnicas e soluções para tais problemas e maneiras de evitá-los no futuro.

## 2. Contexto da Oportunidade

### 2.1. Análise de Custos

Antes de ser aplicado os métodos de precificação, é preciso começar a entender primeiramente o que é a análise de custos e como ela pode influenciar quando é aplicado as técnicas de apreçamento.

Segundo Leone (2000), a visão gerencial dos custos completa-se quando se visualiza os custos na empresa e/ou instituição como um

centro processador de informações, que recebem (ou obtém) dados, acumulados de forma organizada, analisa-os, interpreta-os, produzindo informações de custos para diversos níveis gerenciais.

Ainda segundo Leone (2000), a contabilidade de custos pode ser conceituada como o ramo da função financeira que acumula, organiza, analisa e interpreta os custos dos produtos, dos estoques, dos componentes da organização, dos planos operacionais e das atividades de distribuição para determinar o lucro, para controlar as operações e para auxiliar o administrador no processo de tomada de decisão e de planejamento.

Porter (1989) afirma que o eficaz processo de gestão de custos passa, necessariamente, pela eficiência e eficácia das atividades de planejamento, execução e controle. As empresas estão buscando a redução de custos e aumento da produtividade de diversas formas. Ele coloca a liderança em custos como uma das alternativas estratégicas, ou ainda, a diferenciação de produto.

Quando percebe-se às essas duas palavras, na linguagem popular, vêm à mente as ideias de saída de dinheiro, desembolsos e principalmente gastos. Segundo Martins (2003, p.43), a separação de custos para despesas é fácil, pois “os gastos relativos ao processo de produção são custos, e os relativos à administração, às vendas e aos financiamentos são despesas”. Conforme o autor, a relação do gasto relativo aos bens e serviços, que são os recursos para transformação na produção de outros bens e serviços, são custos; e, em contrapartida, os gastos relativos à manutenção dos negócios da empresa e os que se relacionam diretamente com o objetivo de criar novas receitas, são as despesas. Ou seja, as despesas estão para as receitas, assim como os custos estão para a produção. Este mesmo autor percebe que na prática há muitos problemas para se definir o que realmente seja despesa ou custo. Aparecendo práticas como o rateio, que faz uma divisão de proporcionalidade com base nos gastos ou em porcentagens fixadas e geralmente não comprovadas cientificamente.

Com isso, pode-se observar que todo o processo de análise de custos ajuda tanto na formulação dos preços para criar um preço ideal para venda como nas tomadas de decisões que a empresa possa necessitar de realizar.

## 2.2. Apreçamento por Análise da Concorrência

Dentre os conceitos de preço encontrados na literatura existem vários que não são conflitantes, mas complementares entre si. Para Churchill Jr. e Peter (2013), o preço é conceituado como a quantidade de dinheiro que deve ser dada em troca para se adquirir a propriedade ou o direito ao consumo ou à utilização de um produto ou serviço. O preço estabelece uma base para culminar uma troca entre as partes envolvidas, o que pode representar uma perspectiva para os compradores e outra para os vendedores. Desta forma, o preço se torna um fator de julgamento de acordo com a percepção do potencial de satisfação gerado por um produto e/ou serviço (Ingenbleek, Frambach & Verhallen, 2013). O preço não é um conceito único, mas multidimensional com diferentes significados e aplicações para os participantes de uma negociação. (Milan, Saciloto, Larentis & De Toni, 2016).

Concorrência pode ser entendida como uma disputa entre fornecedores e um mesmo bem ou serviço, objetivando a arrecadar a maior parcela do mercado possível no seu segmento.

As principais variáveis que orientam as disputas entre concorrentes são o preço, a qualidade do produto, sua disponibilidade e facilidade de acesso pelo consumidor, e a imagem percebida junto ao público. As atividades que dizem respeito diretamente à imagem do produto, como a publicidade e a programação visual, são tão estratégicas quanto a distribuição e o preço (Churchill Jr. & Peter, 2013).

No método de apreçamento por análise da concorrência que foi utilizado, a empresa não dá muita atenção a seus custos ou a sua

demanda, pois tem na concorrência seu único referencial de preço. Este é o método mais simples, pois consiste basicamente em observar os preços praticados por concorrentes diretos e segui-los ou não de acordo com os objetivos traçados para a empresa. Segundo Pinto e Moura (2011) os preços definidos por este método consistem no fato de a empresa cobrar acima ou abaixo dos preços praticados pela concorrência e os preços de proposta ocorre quando a empresa fixa seu preço a partir de um julgamento de como os concorrentes fixarão seu preço. Embora a concorrência, entre vários outros fatores externos, deva ser constantemente monitorada e levada em consideração quando da definição dos preços, segui-lo indiscriminadamente não constitui comportamento estratégico por parte da empresa que assim define seus preços visto que muitos questionamentos vitais à própria gestão e operação da empresa ficarão sem resposta satisfatória.

## 2.3. Jogos De Empresas

Jogos de Empresas há muito já estão presentes nas escolas de Administração, onde o primeiro jogo de empresa conhecido foi criado em 1956, pela *American Management Association*. Estima-se que em 1961 existiam mais de 100 jogos de empresa e que mais de 30 000 administradores tinham jogado ao menos um deles. No Brasil, esta técnica começou a ser utilizada na década de 1970, sendo conhecida como uma metodologia de complementação ao ensino/aprendizagem (Oliveira & Silva, 2019).

Esta nova técnica tem ganhado espaço e sendo cada vez mais empregadas nas instituições de ensino, por conta do desenvolvimento que podem trazer ao aluno e o aprendizado prático para o entendimento do processo gerencial (Faria & Nulsen, 1996, Saaia, 2008; Pretto, Filardi & Pretto, 2010).

Tal aprendizado pratico tem relação com uma característica muito importante desta técnica, que é a simulação de um ambiente de mercado, no qual podem existir Industrias e Atacados os quais devem negociar entre si, ter um planejamento estratégico, saber práticas de apreçamento, saber investir em marketing, ler um relatório contábil, entre outros; ou seja, aplicar na prática aquilo que está aprendendo na graduação, porém, com a segurança de ser um ambiente simulado em um jogo de empresa. Para Saldanha, Carmo e Lopes (2018) a simulação utilizada na educação superior tem o intuito de reproduzir o ambiente e o comportamento do mercado de trabalho, experiência a que os estudantes provavelmente não teriam acesso antes de se formarem.

De acordo com Lopes, Fialho, Cunha & Niveiros (2013) os jogos simulados permitem ao estudante a oportunidade de participar de simulações relacionadas à tomada de decisões, trabalho em equipe, delimitação de estratégias, negociação e desenvolvimento de habilidades de liderança.

Algumas formas de ensino podem ser vistas como monótonas pelos alunos e estes podem acabar não absorvendo todo o conteúdo que é passado, gerando assim uma demanda por técnicas de ensino que façam o aluno participar, sendo o Jogo de Empresa para os graduandos de Administração, uma técnica completa e satisfatória (Silva, Oliveira & Motta, 2013).

Os Jogos de Empresas em Administração exigem dos alunos que trabalhem em equipe e obtenham sucesso com uma empresa, logo, trabalha na pratica o que administradores aprendem na graduação.

## 3. Diagnóstico do Problema

Após vivenciar o ambiente da Simulação GregoMix (SGM) na disciplina laboratório de gestão simulada II como uma indústria, analisar e comparar os resultados com os com nossos concorrentes, pôde-se perceber que nossos preços e resultados poderiam ter sido melhores. Consequentemente, se pode ter tomado decisões mais arriscadas, as quais seriam garantidas pela maior margem de lucro.

Percebeu-se que era necessário se ter um apreçamento bem estruturado, de modo que esta estruturação garantiria informações sobre os custos e produção, dando assim uma certeza maior sobre nossos índices, que serviriam de apoio para as decisões.

Para montar essa estrutura de apreçamento, configurou-se uma planilha do Microsoft Excel®, na qual existe informações que auxiliam na decisão dos preços baseada em *Mark-Up*. Nesta estrutura, os custos de produção, salários dos operários, gastos com manutenção, gastos estruturais, entre outros.

Configurou-se também um *Dashboard*, com diversas informações relacionadas a estrutura e comparando alguns índices com os dos concorrentes.

#### 4. Proposta de Solução

Para um melhor entendimento da proposta de solução ao problema levantado foram separados os elementos que a compõe.

##### 4.1. Dashboard

O *Dashboard* ou “painel de controle” é uma disposição de diversas informações em apenas um local específico de forma condensada. Ele não é específico de uma ferramenta (software) específico. Entretanto, aqui se trata de uma *Dashboard* utilizada no Microsoft Excel®, por se tratar de um software comum a maioria das pessoas e empresas, tornando seu custo/benefício favorável. Ele é constituído a partir de diversos relatórios, gráficos e tabelas dispostos de maneira a auxiliar na gestão a vista, ou seja, não só a visualização de dados, oriundos de um banco de dados, mas como a

análise dos mesmos se torna mais veloz e eficaz, uma vez que permite também certa interatividade.

Por se tratar de uma análise gráfica e visual, o *Dashboard* auxilia numa gestão à vista dos administradores e algumas de suas vantagens são:

- Visualização compacta de diversas informações;
- Auxílio aos gestores na tomada de decisão;
- Automação dos processos;
- Filtragem de informações de acordo com as necessidades requeridas;
- Relação com diversas bases de dados.

##### 4.2. Dashboard de Apreçamento

Na planilha de Apreçamento desenvolveu-se três guias, as quais possibilitarão o desenvolvimento da *Dashboard*.

Na guia Análise de Produção (figura 1) trata-se da seção onde o participante preencherá as células da planilha com os dados necessários para que seja formado o preço de venda pelo método do *mark-up*. É necessário que o usuário determine algumas informações como: número de operários, percentual de aumento salarial, orçamento social, total, número de máquinas, tempo de uso da máquina (trimestre), índice geral de preços (IGP), taxa do *mark-up* multiplicador escolhida, quantidade produzida, entre outros campos para que fosse possível obter o preço de cada um dos três produtos baseado no *mark-up*. Além disso, tendo como referência o preço do produto da concorrência, é possível fazer uma análise comparativa entre a sua margem de contribuição e a margem de contribuição da concorrência.

VENDAS	PRODUTO			OPERÁRIOS	
	Alfa (α)	Beta (β)	Ômega (ω)		
Preço de Venda (R\$)	R\$ 877,52	R\$ 1.581,57	R\$ 2.119,54	Número de Operários	80
Quantidade Produzida - unitária	13000	13000	14000	% Aumento Salarial	0%
Faturamento (R\$) - SEM MARK-UP	R\$ 7.129.832,21	R\$ 12.850.271,73	R\$ 18.545.978,45	Salário Base	R\$ 3.000,00
Faturamento (R\$) - COM MARK-UP	R\$ 11.407.731,54	R\$ 20.560.434,77	R\$ 29.673.585,52	Orçamento Social Total	R\$ 850.000,00
CUSTOS DA PRODUÇÃO					
Tempo de Utilização da Máquina / Unidade (h)	10	20	30	LINHAS DE PRODUÇÃO	
Número de Máquinas Utilizadas	16	33	53	Custo de Aquisição (R\$) - Máquina	R\$ 100.000
Número de Funcionários	81	163	263	Nº Máquinas	100
Matéria Prima (R\$) unidades - SEM IGP	R\$ 500,00	R\$ 900,00	R\$ 1.200,00	Gastos Manutenção (R\$) / Máquina	R\$ 1.000,00
Matéria Prima (R\$) unidades - COM IGP	R\$ 507,50	R\$ 913,50	R\$ 1.218,00	Gastos Manutenção Total (R\$)	R\$ 100.000,00
Matéria Prima Total (R\$)	R\$ 6.597.500,00	R\$ 11.875.500,00	R\$ 17.052.000,00	Depreciação Acumulada Unitária	R\$ 2.500
Frete (R\$) - 3%	R\$ 197.925,00	R\$ 356.265,00	R\$ 511.560,00	Tempo de Uso da Máquina - Trimestre	1
Depreciação de Máquinas Total (R\$)	R\$ 40.625,00	R\$ 81.250,00	R\$ 131.250,00	Taxa de Depreciação (Trimestral)	2,50%
Salários dos Operários (R\$)	R\$ 243.750,00	R\$ 487.500,00	R\$ 787.500,00	IGP - Taxa de Inflação (Trimestral)	1,50%
Gastos em Manutenção Total (R\$) - SEM IGP	R\$ 16.250,00	R\$ 32.500,00	R\$ 52.500,00	Preços de MP	R\$ 500,00
Gastos em Manutenção Total (R\$) - COM IGP	R\$ 16.493,75	R\$ 32.987,50	R\$ 53.287,50		R\$ 900,00
Orçamento Social - (R\$)	R\$ 10.461,54	R\$ 5.230,77	R\$ 3.238,10		R\$ 1.200,00
Gastos Fixos (R\$) - Gastos Estruturais	R\$ 23.076,92	R\$ 11.538,46	R\$ 7.142,86	Gastos Fixos (R\$) - Gastos Estruturais Trimestrais	R\$ 375.000,00
Custo Total (R\$)	R\$ 7.129.832,21	R\$ 12.850.271,73	R\$ 18.545.978,45	Taxa do Mark-Up Escolhida	60%
Custo Unitário (R\$)	R\$ 548,45	R\$ 988,48	R\$ 1.324,71		
Preço Baseado em Custo (Mark-Up) (R\$)	R\$ 877,52	R\$ 1.581,57	R\$ 2.119,54		
Margem de Contribuição Total (R\$)	R\$ 4.300.976,25	R\$ 7.721.701,50	R\$ 11.134.729,93		
Margem de Contribuição Unitária (R\$)	R\$ 330,84	R\$ 593,98	R\$ 795,34		
Preço de Venda da Concorrência (R\$)	R\$ 680,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.600,00		
Margem de Contribuição Total (R\$)	R\$ 1.733.244,71	R\$ 2.761.266,73	R\$ 3.861.164,40		
Margem de Contribuição Unitária (R\$)	R\$ 133,33	R\$ 212,41	R\$ 275,80		
Faturamento Previsto da Concorrência (R\$)	R\$ 8.840.000,00	R\$ 15.600.000,00	R\$ 22.400.000,00		

Figura 1. Visão da tela de análise de produção planilha de apoio à decisão.

Fonte: Adaptado de Oliveira, Silva e Carreiro in Oliveira e Silva (2019).

A guia Banco de Dados (figura 2) contém as informações necessárias que constarão no Dashboard. A disposição em forma de tabela dinâmica das informações essenciais (retiradas da Análise de Produção) é fundamental para que sejam criados os gráficos que serão elaborados. As

informações são: preço de venda, quantidade produzida, faturamento sem *mark-up*, faturamento com *mark-up*, faturamento concorrência, número de operários utilizados, número de máquinas, margem de contribuição, margem de contribuição concorrência e orçamento social.

Produto	Preço de Venda	Quantidade Produzida	Faturamento SEM MARK-UP	Faturamento COM MARK-UP	Faturamento - Concorrência	Número de Operários Utilizados	Número de Máquinas	Margem de Contribuição	Margem de Contribuição - Concorrência	Orçamento Social
Alfa ( $\alpha$ )	R\$ 877,52	13000	R\$ 7.129.832,21	R\$ 11.407.731,54	R\$ 8.840.000,00	81	16	R\$ 330,84	R\$ 133,33	R\$ 10.461,54
Beta ( $\beta$ )	R\$ 1.581,57	13000	R\$ 12.850.271,73	R\$ 20.560.434,77	R\$ 15.600.000,00	163	33	R\$ 593,98	R\$ 212,41	R\$ 5.230,77
Ômega ( $\Omega$ )	R\$ 2.119,54	14000	R\$ 18.545.978,45	R\$ 29.673.565,52	R\$ 22.400.000,00	263	263	R\$ 795,34	R\$ 275,80	R\$ 3.238,10

Figura 2. Visão da tela de Banco de Dados planilha de apoio à decisão.

Fonte: Adaptado de Oliveira, Silva e Carreiro in Oliveira e Silva (2019).

A guia Apoio contém algumas informações técnicas necessárias para a elaboração dos gráficos da *Dashboard*. Os indicadores de desempenho ou KPI's são os indicadores selecionados para serem mostrados dentro da *Dashboard*. Os indicadores selecionados foram: quantidade produzida, *mark-up*, margem de contribuição de cada produto, orçamento social, número de funcionários, número de máquinas, orçamento social (%/produto), preço de venda nosso, preço de venda concorrência, faturamento da firma e faturamento concorrência. Para cada um dos indicadores foi selecionado um tipo de gráfico ou diagrama que melhor representaria a informação nele contida. A coluna *Status* serve para verificar se o indicador e o gráfico determinado foram feitos da maneira correta. Na coluna Paleta de Cores foram selecionadas as cores que seriam utilizadas para a montagem do Dashboard. E para cada um dos indicadores foram realizadas contas através de fórmulas ou tabelas dinâmicas

que possibilitassem a criação dos gráficos. É importante destacar que as informações contidas no guia Análise de Produção, quando alteradas, permite que as demais informações contidas nas outras guias também se alterem da mesma forma.

Na guia Dashboard (figura 3) é onde se encontra todos os gráficos e diagramas desenvolvidos. Neles estão contidas todas as informações preenchidas anteriormente, possibilitando uma visão holística dos resultados obtidos e permitindo que seja formado uma Gestão a Vista. A Segmentação de Dados "Produtos" permite analisar cada um dos produtos separadamente dentro dos gráficos de Orçamento Social (%/Produto) e o Comparativo entre as Margens de Contribuição dos Produtos e a Concorrência.



Figura 3. Visão da tela Dashboard da planilha de apoio à decisão.

Fonte: Elaborado pelos autores.

## 5. Conclusões e Contribuições

É possível extrair diversas informações quando todos os dados necessários para o desenvolvimento do *Dashboard* são preenchidos. A *Dashboard* em si é uma ótima ferramenta de tomada de decisão durante as rodadas, de projeção de produção para a indústria e de análise comparativa entre duas indústrias.

Alinhado as estratégias traçadas pelas empresas industriais no

início das rodadas, a *Dashboard* de *mark-up* permite fazer um acompanhamento trimestral das informações das empresas, avaliando se os objetivos e metas estipulados estão sendo cumpridos, como o valor do faturamento total da empresa e a margem de contribuição total. Analisar isso de forma instantânea durante uma rodada de decisão permite aos membros realizarem ações de forma mais assertiva e fundamentada.

Vale ressaltar alguns fatores limitantes do artefato. A análise

comparativa entre as indústrias sempre é feita aos pares, dificultando de certa forma uma visão integrada de todo o ambiente competitivo de diversas empresas industriais dentro do jogo. Além disso, algumas informações necessárias ao seu preenchimento devem ser adquiridas através dos diversos relatórios disponíveis a compra dentro do simulador, como é o caso do Índice Geral de Preços (IGP) e a Taxa de Depreciação das máquinas e o Preço de Venda da Concorrência. Entretanto, enxerga-se aqui uma oportunidade de diversas outras informações serem inseridas dentro da *Dashboard* para que a capacidade de análise e comparação se torna mais completa.

O desenvolvimento dessa planilha feita no software MS Excel, juntamente com a estruturação de uma *Dashboard*, é um método para auxiliar os membros participantes dos jogos de empresas das indústrias a compreenderem todos os seus custos e despesas envolvidos no processo de produção de cada um dos produtos. Possibilita também a criação de diversos cenários diferentes, obtendo variações nos resultados financeiros da empresa à medida que outras taxas (*mark-up*, por exemplo) e investimentos (orçamento social, por exemplo) são escolhidas durante a rodada. Entretanto, esse artefato não tem um fim em si mesmo, uma vez que as estratégias determinadas durante o início da simulação devem estar de acordo com as decisões tomadas. Cabe então a empresa e seus membros componentes tomarem a melhor decisão possível para obterem os resultados almejados.

## 6. Referências

Churchill Jr, G. Peter, JP (2013). Marketing-Criando Valor Para os Clientes. 3ª ed. São Paulo: Saraiva.

Silva, S. S., Oliveira, M. A., & Motta, G. D. S. (2013). Jogos de empresas e método do caso: contribuições ao processo de ensino e aprendizagem em administração. *Administração: ensino e pesquisa*, 14(4), 677-705.

Faria, A. J., & Nulsen, R. O. (1996, March). Business simulation games: current usage levels. A ten year update. In *Developments in Business Simulation and Experiential Learning: Proceedings of the Annual ABSEL conference* (Vol. 23).

Ingenbleek, P. T., Frambach, R. T., & Verhallen, T. M. (2013). Best practices for new product pricing: Impact on market performance and price level under different conditions. *Journal of Product Innovation Management*, 30(3), 560-573.

Leone, G. S. G. (2000). *Custos: Planejamento, Implantação E Controle*. Editora Atlas SA.

Lopes, M. C., Fialho, F. A., Cunha, C. J., & Niveiros, S. I. (2013). Business games for leadership development: A systematic review. *Simulation & Gaming*, 44(4), 523-543.

Martins, E. (2003). *Contabilidade de custos* (Vol. 9). São Paulo: Atlas.

Milan, G. S., Saciloto, E. B., Larentis, F., & De Toni, D. (2016). Las estrategias de precios y el desempeño de las empresas. *REAd. Revista Eletrônica de Administração* (Porto Alegre), 22(2), 419-452.

Oliveira, M. A., Silva, S. S., Carreiro, E. L. P. *Gestão estratégica no jogo de empresas (plano de gestão, análise e controle – indicadores de desempenho e modelo de análise e formato)* in: Oliveira, M. A., Silva, S. S. (2019). *Gestão estratégica na prática: um laboratório para gestores*. Curitiba: CRV.

Pinto, L. J. S., & Moura, P. C. C. (2011). *Formação do Preço de Venda e Estratégias de Precificação: o Caso da Leader Magazine. SEGeT–Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, VIII*.

Porter, M. (1989). *Vantagem Competitiva*. Rio de Janeiro. Campus, Brasil.

Pretto, F., Filardi, F., & de Pretto, C. (2010). Jogos de empresas: uma estratégia de motivação no processo de ensino e aprendizagem na teoria das organizações. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 3(1), 191-218.

Saldanha, C. C. T., Carmo, L. J. O., Lopes, C. C., & Araujo, U. P. (2018). A Percepção dos jogos de simulação como técnica de aprendizagem. *Revista Ciências Administrativas ou Journal of Administrative Sciences*, 24(1).

Sauaia, A. C. A. (2008). *Laboratório de gestão: simulador organizacional, jogo de empresas e pesquisa aplicada*. Editora Manole.