

## **A influência da comunicação organizacional no desempenho de empresas.**

**ROBERTO FILIPE NAKAZATO**

USP - Universidade de São Paulo  
robs.nakazato@gmail.com

**ANTONIO CARLOS AIDAR SAUAIA**

USP - Universidade de São Paulo  
asauaia@usp.br

Agradeço ao Professor Doutor Antonio Carlos Aidar Sauaia pela oportunidade oferecida pela disciplina que possui um modelo de aprendizagem diferenciado.

Agradeço também aos meus colegas de classe com quem compartilhei a experiência do Jogo de Empresas agregando conhecimentos aos meus registros utilizados nesta pesquisa.

Área Temática: Ensino e Pesquisa em Administração. Sub-área: Jogos de Empresas

A influência da comunicação organizacional no desempenho de empresas.

### Resumo

A partir de falhas de comunicação observadas durante a gestão em um Jogo de Empresas, este estudo visou investigar a influência da comunicação organizacional interna e as possíveis consequências sobre o desempenho de uma organização produtora de um smartphone. Como referencial teórico a pesquisa foi baseada em comunicação, comunicação estratégica, comunicação interna, e casos de aplicação prática da comunicação organizacional (situações de sucesso, de fracasso e relacionadas à sustentabilidade). A coleta de dados foi feita através de observações participantes e registro de indicadores de desempenho em um Jogo de Empresas tendo como principal resultado a identificação da volatilidade das decisões periódicas e suas consequências na evolução instável no desempenho da empresa TSOL. Essa situação de instabilidade, se contornada pela boa comunicação entre os tomadores de decisão permitirão implementar de maneira menos arriscada as estratégias organizacionais.

Palavras-chave: Jogo de empresas, comunicação organizacional, desempenho de empresas, divisão do trabalho.

### Abstract

Because of communication failures observed during the administration in a business game, this study aimed to investigate the influence of internal organizational communication and the possible consequences on the performance of a smartphone producer company. The theoretical research was based on communication, strategic communication, internal communication, and cases of practical application of organizational communication (success and failure situations also related to sustainability). Data collection was done through participant observation and performance indicators record companies in a business game where the main results identified the volatility of periodic decisions and their consequences in the volatile performance evolution of TSOL company. This situation of instability, if circumvented by good communication between decision makers could allow less risky way to implement organizational strategies.

Keywords : Business game, organizational communication , performance, division of labor .

## PARTE 1 – Revisão de Literatura

### Introdução

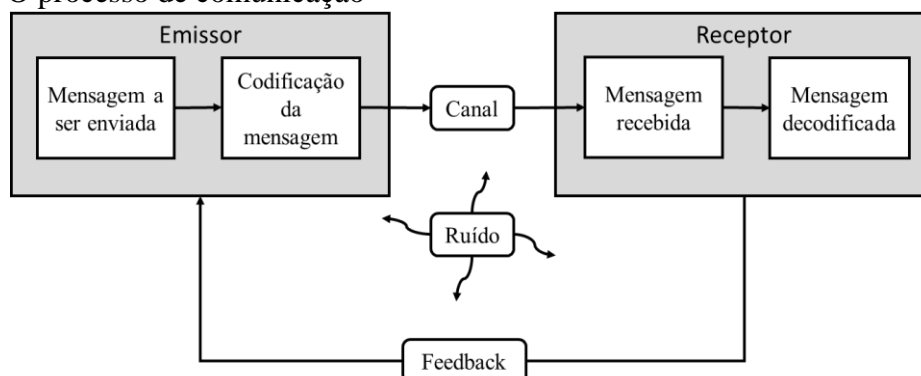
Adam Smith, em sua mais famosa obra literária, *A Riqueza das Nações* (1776, p. 64-65), ilustrou a divisão do trabalho com o clássico exemplo da fábrica de alfinetes, onde um processo de produção foi dividido por 10 funcionários que realizavam entre 2 e 8 operações de um total de 18 necessárias. Em um dia de trabalho, a produção conseguia atingir um total de 48 mil alfinetes, cerca de 4.800 alfinetes por funcionário. Porém, se cada funcionário realizasse todos os processos autonomamente, não conseguiria produzir 20 alfinetes por dia. No século XX, a divisão do trabalho foi estudada novamente por Karl Marx sobre o modo de produção capitalista, onde ainda ocorre a divisão do trabalho manual e do trabalho intelectual. Apesar de gerar alguma alienação no trabalho, os resultados deste modo de produção confirmam os ganhos com eficiência operacional e, conseqüentemente eficiência financeira.

As organizações contemporâneas possuem em seu escopo atividades de alta complexidade que demandam a divisão do trabalho, garantindo assim retornos positivos e sua sobrevivência. Nesse aspecto, a comunicação interna estratégica possui um importante papel. Segundo Matter (2013), a comunicação interna estratégica deve sensibilizar o interlocutor de forma a estimular a reflexão e compreensão da mensagem (estratégia). Seguindo a lógica da divisão de trabalho de Marx, os trabalhadores manuais que executam as operações devem assimilar e criar significados a partir da estratégia comunicada pelos trabalhadores intelectuais e assim tomar decisões dentro do esperado pela organização.

Conceito 1: um modelo teórico de comunicação para criação de valor

Comunicação é a transferência e compreensão de um significado. Sob um ponto de vista simplista, o processo da comunicação pode ser representado pela Figura 1:

Figura 1 – O processo de comunicação



Fonte: ROBBINS, JUDGE E SOBRAL, 2010, p. 340.

Dentro deste processo encontram-se dois agentes: o emissor e o receptor. Entre eles está o canal, o meio de comunicação escolhido pelo emissor para a transmissão da mensagem que gera um *feedback*, a compreensão dela por parte do receptor que pode ser afetada por ruídos externos, possivelmente prejudicando a qualidade da comunicação e as conseqüências dela decorrentes. Para uma organização, a comunicação “é a possibilidade sistêmica que, integrada, reúne as modalidades de comunicação cultural, comunicação administrativa, comunicação social e sistemas de informação” (TORQUATO, 2002, p. 34). Nesse aspecto ela

pode ser interna, referindo-se ao relacionamento entre os colaboradores da empresa, ou externa, apoiando a relação com acionistas, fornecedores, compradores, clientes e outros interessados.

A comunicação organizacional interna tem como principal foco a simetria informacional entre os colaboradores visando seus próprios interesses e objetivo da eficácia empresarial (KUNSCH, 1997, p. 115). A interação de cada colaborador da empresa sobre seu trabalho ocorre através da informação transmitida na empresa sobre qualquer assunto relevante neste contexto: decisões tomadas de forma autônoma, interesses e desinteresses, novas demandas do mercado identificadas, etc. Ela engloba a comunicação administrativa (documentos formais como atas de reuniões ou cartas), comunicação social (boletins, jornais internos) e comunicação interpessoal. Além do conteúdo a ser comunicado é importante considerar o meio de comunicação mais adequado para cada situação.

Para Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 340), a escolha deste canal de comunicação deve ser feita de acordo com a contribuição que ele pode oferecer, ou seja, considerando a quantidade de informações que pode ser transmitida no uso do canal. Por exemplo, relatórios de operações tendem a ser mais enxutos e extremamente objetivos, enquanto videoconferências oferecem muito mais informação e mais emoção, podendo incluir aspectos subjetivos que não são capturados e registrados em canais formais, ou seja, ocorre uma comunicação mais completa e eficiente.

Como fatores secundários, é importante considerar o dinamismo e o grau de formalidade de cada canal. Dependendo da situação, o grau de riqueza comunicacional não pode ser o único fator balizador. Segundo os autores, em uma comunicação com clientes, é mais adequado que uma reunião formal devido à relação de negócios entre partes diferentes de um processo. Em um workshop, um ambiente informal criaria condições mais dinâmicas que favoreceriam o relacionamento e as discussões entre os participantes.

## Conceito 2: a comunicação na prática - casos reais de sucesso e de fracasso

A escolha do meio de comunicação deve ser feita de forma racional a transmitir a mensagem da forma mais clara e objetiva possível. Em 2001, Wong E. reportou um caso ocorrido no mesmo ano na Cerner Corporations, uma empresa de software norte-americana, onde o CEO Neal Patterson utilizou o e-mail para comunicar um problema ocorrido na empresa para centenas de gerentes. O principal problema foi o tom da mensagem e a emoção transmitida que transpareceu a raiva momentânea do CEO, utilizando-se de palavras como “*sick*” (doente) e “*no longer*” (não mais). Este foi um caso de fracasso em que o conteúdo da mensagem foi transmitido através de um e-mail, um canal com pouca riqueza comunicacional por não ser adequado para um diálogo, criando “ruídos” e prejudicando seu objetivo de alertar os colaboradores. Em poucas horas o e-mail passou a circular na internet prejudicando também a imagem da empresa no mercado, afetando o preço de suas ações no mercado financeiro que apresentou uma queda de 22% em apenas 3 dias.

Mansi V. (2009) conta a história sobre uma demanda pela melhora da comunicação interna do Carrefour entre seus funcionários. O caso se iniciou em 2004 quando a rede decidiu inovar com um projeto de “TV corporativa” para se comunicar com os funcionários de cada supermercado. Como o passar do tempo, os próprios funcionários foram se tornando donos desse projeto ao protagonizarem cada reportagem e matérias com foco na aplicação das estratégias da empresa e nos resultados encontrados.

O projeto teve tanto sucesso e aceitação da parte dos funcionários que as reportagens se expandiram para assuntos mais pessoais como experiências e opiniões sobre suas tarefas

realizadas. Elas passaram a ser produzidas a cada 45 dias e exibidas aos funcionários antes ou depois do expediente, durante alguns dias.

O resultado deste projeto trouxe uma grande identificação entre os funcionários e viabilizou a promoção do alinhamento estratégico da cúpula do Carrefour para suas lojas, de maneira informal, interativa e eficiente, já que os custos de produção eram baixos. Esta ação chegou a gerar redução de custos, fazendo por exemplo com que se deixasse de contratar equipes especializadas em reportagens.

### Conceito 3: sustentabilidade na comunicação organizacional

Wilma Vilaça (2012) desenvolveu uma pesquisa com o objetivo de analisar a comunicação organizacional interna, como meio de engajar colaboradores em assuntos ligados à sustentabilidade e visão de longo prazo através do estudo de um caso real na empresa Fiat Automóveis. Considerando-se as organizações como responsáveis pela formação pessoal de seus funcionários, Vilaça estudou os resultados gerados pelas ações de uma área de Comunicação Interna da Fiat e de um Comitê de Sustentabilidade através de um plano de comunicação apoiado sobre o Modelo de Sustentabilidade composto por cinco dimensões: pessoas, planeta, comunidade, parceiros e produtos.

Figura 2 – Modelo de Sustentabilidade Fiat



Fonte: Material cedido pela comunicação interna da Fiat.

Este modelo (Figura 2) compreende diversas ações tais como essas dos exemplos a seguir: oferecimento de cursos gratuitos de idiomas, promoção de ações socioeducativas culturais em comunidades próximas à fábrica de Betim, busca de tecnologias como a de reciclagem de isopor para reutilização como matéria-prima, redução de uso de insumos em sua cadeia produtiva.

Um dos métodos de coleta de informações foi a entrevista em profundidade com funcionários da empresa. Dentro destas entrevistas, sobressaem quatro questões de sustentabilidade associadas à comunicação interna:

- O tema é algo subjetivo e considerado um tanto quanto óbvio pela área de comunicação interna, o que dificulta a comunicação de fatos do dia a dia da fábrica;
- No Brasil, o tema não é tão prioritário como em outras regiões do mundo devido à grande amplitude de perfis socioeconômicos e às péssimas condições de trabalho. Uma empresa que gera emprego a seus funcionários mediante contrato de trabalho já pode ser considerada socialmente responsável;
- A alta visibilidade e o chamamento à sustentabilidade pode vir a se tornar uma prática comum e em breve não será tão atrativo como é hoje;
- O papel da área de comunicação interna é informar, e isso está sendo feito. Mas a pura informação só surtirá efeitos quando houver ligação com a experimentação e a vivência.

No final do estudo, a autora concluiu que em grande parte a comunicação interna não foi capaz de engajar seus funcionários nos programas de sustentabilidade. Essa ineficácia foi atribuída à unilateralidade da comunicação, que foi protagonizada pelos interesses da empresa, sendo que as ações sustentáveis já existiam no cotidiano da empresa, antes da consolidação do Modelo de Sustentabilidade. A autora propõe ainda um modelo de comunicação de sustentabilidade que aumente a eficácia do plano de comunicação da Fiat.

Figura 3 – Modelo – A comunicação para sustentabilidade



Fonte: VILAÇA, 2012, p. 266.

A principal mudança sugerida para o modelo é observada no seu dinamismo, representado pela circularidade, tendo a comunicação interna como centro do plano, não os interesses da empresa, apoiada pela construção de significados que integram a ação e reflexão por parte do interlocutor, amenizando a unilateralidade da comunicação.

## PARTE II – Desenvolvimento da Pesquisa

### Problema de pesquisa e Objetivo do estudo

Diante das inúmeras falhas de comunicação a que estão sujeitas as organizações, este estudo tem como objetivo verificar a influência da comunicação organizacional interna no desempenho de grupos que participaram de um Jogo de Empresas em busca de desempenho. Neste jogo, os participantes foram agrupados por proximidade de médias ponderadas, resultando em grupos nos quais era muito frequente que os membros não possuem muita afinidade ou intimidade, sendo este mais um empecilho para a fluidez da comunicação. Além disso, a maioria dos participantes estava pela primeira vez utilizando o simulador industrial Simulab (SAUAIA, 2013) e não possuía qualquer conhecimento sobre o jogo, sua dinâmica, implicações de decisões e parâmetros de resultado. Vale destacar que o desempenho das equipes no jogo de empresas valia 50% da nota para aprovação na disciplina.

### Método de pesquisa

Gonsalves (2007, p. 66) classificou os tipos de pesquisa (Quadro 1) baseando-se em quatro aspectos: objetivos, procedimentos de coleta, fontes de informação e natureza dos dados.

Quadro 1 – Tipos de pesquisa

<b>Objetivos</b>	<b>Procedimentos</b>	<b>Fontes de informação</b>	<b>Natureza dos dados</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exploratória</li> <li>• Descritiva</li> <li>• Experimental</li> <li>• Explicativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experimento</li> <li>• Levantamento</li> <li>• Estudo de caso</li> <li>• Bibliográfica</li> <li>• Documental</li> <li>• Participativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Campo</li> <li>• Laboratório</li> <li>• Bibliográfica</li> <li>• Documental</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quantitativa</li> <li>• Qualitativa</li> </ul>

FONTE: GONÇALVES, 2007, p. 66.

Esta pesquisa utilizou como dados secundários estudos de caso e teorias de natureza qualitativa encontrados em artigos científicos, livros-texto e na internet com o objetivo de descrever teorias e fatos relevantes para embasar e desenvolvimento da pesquisa.

A aplicação prática teve como objetivo a descrição do processo de comunicação através da participação no Jogo de Empresas com pesquisa na disciplina de Laboratório de Gestão Empresarial I ministrada no primeiro semestre de 2015, no curso de Graduação em Administração de uma instituição pública, contendo dados tanto de natureza qualitativa, quanto quantitativa.

### Instrumentos de coleta de dados

A coleta de dados foi realizada através de acompanhamento do Jogo de Empresas apoiado por um simulador industrial, avaliando-se o desempenho das empresas que compuseram a Indústria NOVEVINTE, pela observação de comportamentos e atitudes dos participantes, sobretudo da empresa TSOL.

Descrição dos ciclos de decisão e dos resultados; coleta de dados nos relatórios.

Durante o semestre que se desenvolveu por 15 semanas, a parte prática do Jogo de Empresas teve a duração de 11 encontros presenciais onde os grupos se reuniam semanalmente por 100

minutos e tomavam as decisões a respeito de um trimestre. Ademais, houveram 2 Assembleias da Indústria e mais 2 Assembleias referentes à pesquisa aplicada, no encerramento da disciplina.

- Encontro 1, 2 e 3 – Rodadas-teste

Após os primeiros contatos com as regras do simulador (SAUAIA, 2013), os grupos deveriam testar suas decisões em 3 rodadas-teste sob condições normais de ambiente econômico, ainda sem valer nota para avaliação na disciplina.

Inicialmente, os membros da TSOL utilizaram grande parte do tempo procurando entender a dinâmica do simulador, suas regras econômicas e as seis funções gerenciais (planejamento, marketing, produção, recursos humanos, finanças e presidência), bem como as possíveis consequências de cada decisão. Considerando que o produto em questão era um *smartphone*, um item que no mercado real revela demanda muito elástica e está sujeito a frequentes inovações incrementais, o grupo composto por sete gestores optou por uma estratégia de diferenciação.

As decisões então se orientaram para investimentos em Marketing e Pesquisa & Desenvolvimento em níveis acima dos valores iniciais, cujo histórico mostrava que anteriormente todas as empresas haviam tomado as mesmas decisões e tinham alcançado desempenho uniforme. Com os resultados destas três rodadas-teste, juntamente com mais buscas de informações, pode-se compreender melhor o funcionamento do simulador e as possibilidades da estratégia adotada.

- Encontro 4 – Trimestre 01

A partir do 4º encontro, ocorreriam as decisões sobre os trimestres oficiais. O grupo TSOL, após a proposição do diretor de Finanças, optou pela implementação de sua estratégia de diferenciação de forma branda, ou seja, com pequeno aumento dos valores de investimentos em Marketing e P&D sempre mantendo um alto valor em caixa como prevenção contra riscos inesperados. Como resultado deste primeiro trimestre, toda a produção e todo o estoque foram vendidos, porém o lucro e o *Market share* foram baixos, em relação às demais empresas. Foi oferecida para todas as empresas a compra de relatórios contábeis trimestrais onde estariam discriminadas todas as informações a respeito dos resultados de cada empresa, incluindo dados de grande importância como a evolução dos custos unitários de matéria-prima e de mão-de-obra, bem como a quantidade demandada pelo consumidor, ou seja, o mercado potencial. Com um custo trimestral de \$20.000, considerado um investimento demasiado alto pelos membros da TSOL, a empresa optou por não comprar.

- Encontro 5 – Trimestre 02

Somente após as primeiras experiências (rodadas-teste e Trimestre 01), os membros da TSOL iniciaram a divisão formal das funções de acordo com seus cargos, mas por ainda não terem grande conhecimento sobre o simulador, os dois cargos que tiveram mais atividades e relevância no processo de gestão foram Finanças e Produção.

Neste trimestre foram realizadas as Eleições Estaduais, havendo uma disputa entre dois candidatos, aquele que se propunha a um Governo Neoliberal e outro que se propunha a realizar um governo Misto. Acreditando na alta competitividade da Indústria, os diretores da TSOL votaram pelo Governo Neoliberal.

Os índices do ambiente de negócios apontavam para um trimestre de alta sazonalidade por ser o último trimestre do ano calendário (outubro/novembro/dezembro), quando ocorre o Natal. Com isso, os diretores de Produção e Marketing propuseram um aumento de 45% na produção programada e um aumento de 15% no investimento em Marketing, aceito pelos demais diretores.



O diretor de Finanças iniciou neste trimestre o uso de planilhas para guiar e organizar as decisões da empresa, porém, grande parte dos dados era contabilizada de forma inadequada devido ao desconhecimento de alguns parâmetros do simulador. Apesar da resistência do diretor financeiro, os demais membros, questionando a necessidade de dados da empresa frente ao risco do total desconhecimento, decidiram pela compra de um relatório contábil, um alto investimento, mas que foi considerado necessário. Esta compra não ocorreu. Novamente, houve a venda de todos os itens produzidos e ofertados, zerando o estoque de produtos acabados e se observando um aumento no lucro do exercício.

- Encontro 6 – Trimestre 03

Uma análise mais cuidadosa das vendas dos dois trimestres anteriores, chamou a atenção para a venda de todos os produtos produzidos e estocados e o lucro relativamente baixo em relação às demais empresas. Foi então decidido a compra por \$2.000 de uma informação incluída no relatório contábil: o mercado potencial. No segundo trimestre, o valor foi de 670.870 unidades contra 450.000 unidades produzidas. Discutindo esta informação entre os diretores, concluiu-se que a empresa estava diante de uma demanda reprimida, ou seja, criando uma alta demanda através de seus investimentos e subestimando-a com uma baixa oferta de produtos.

A fornecedora de equipamentos de produção, neste trimestre, ofereceu um desconto na compra de equipamentos. Considerando a baixa oferta de produtos que a TSOL estava gerando, o diretor de Produção decidiu pela compra de \$500.000 em equipamentos, aproveitando a oportunidade do desconto de 1%.

As decisões sobre o trimestre tiveram poucas alterações sendo as mais relevantes, a redução nos investimentos em Marketing e a estabilidade da produção programada em 450.000 unidades, já que os indicadores ambientais apontavam para um período de baixa sazonalidade. Novamente, foi vendida toda a produção programada, porém houve um significativo aumento do lucro do trimestre, indicando uma melhor eficiência da empresa a respeito da oferta e demanda, em relação aos trimestres anteriores.

A cada trimestre, o grupo ia descobrindo um novo parâmetro que o simulador possuía que dificultava a racionalização das decisões, como por exemplo a variação da eficiência da mão-de-obra e do custo unitário da matéria-prima. Após algumas discussões, o grupo decidiu estruturar melhor o controle financeiro e as discussões nos encontros presenciais, aumentando a frequência das discussões de resultados, utilizando meios virtuais de comunicação e realizando encontros paralelos entre alguns diretores.

- Encontro 7 – Trimestre 04

Neste trimestre, identificou-se o primeiro erro operacional na empresa: a falha na comunicação interna sobre o aumento da produção programada ao longo dos trimestres, resultando na falta de matéria-prima para a produção do Trimestre 04. Este fato forçou a empresa a realizar uma compra emergencial de matéria-prima que gerou uma despesa extra de \$15.000 relativos ao frete deste lote emergencial.

A fornecedora de matéria-prima ainda ofereceu à TSOL a possibilidade de um contrato de longo prazo com compra mínima fixa e reembolso do custo de pedido (\$50.000). O diretor de Produção e Planejamento, apoiados pelos demais membros, optaram por não realizar este contrato, considerando muito grande o lote mínimo de compra de \$1.000.000.

As mudanças relevantes nas decisões se referiram ao aumento do preço unitário de vendas, dos investimentos em Marketing e do volume de produção programada. Como resultado, houve um grande crescimento nas vendas, apesar de não terem sido suficientes para zerar os estoques, e um grande crescimento dos lucros. Porém, em relação às concorrentes, a TSOL estava com pequeno markets hare, ainda abaixo da média do mercado.

- Assembleia Ano 1

Nesta Assembleia, todas as empresas apresentavam à Indústria sua estrutura, as pesquisas aplicadas, seus resultados, parte de sua estratégia e alguns indicadores internos. Dentre as 9 empresas da Indústria, 8 optaram pela estratégia de diferenciação, porém, somente algumas tiveram um retorno igual ou acima do esperado.

Observando a evolução dos investimentos apresentados por algumas empresas, notou-se que a média destes investimentos era muito superior à média dos investimentos da TSOL, sendo que o mesmo ocorria com outras empresas com desempenho medíocre.

- Encontro 8 – Trimestre 05

Diante da aprendizagem propiciada pela Assembleia Ano 1, da falha da compra de matéria-prima e da rejeição interna da proposta do contrato com a fornecedora de matéria prima no Trimestre 04, notou-se uma grande ineficiência da gestão da TSOL ao gerar despesas desnecessárias e continuar a ter custos de pedidos todos os trimestres, uma clara falta de visão de longo prazo (crescimento e evolução de oferta e demanda).

Após uma série de discussões internas mais acaloradas entre os diretores, a TSOL decide alterar sua estratégia para uma estratégia ainda de diferenciação, porém mais agressiva.

As decisões partiram para o aumento de todos os investimentos, sobretudo em P&D, onde a TSOL estava investindo abaixo da média. O preço unitário foi elevado de ... para \$7,80 e, finalmente decidiu-se pela compra dos relatórios contábeis de todos os trimestres do Ano 2.

Mesmo se levando em conta a baixa sazonalidade do trimestre, o retorno dos investimentos foi abaixo do esperado, sobretudo com a queda do lucro e do marketshare.

- Encontro 9 – Trimestre 06

Entrou em vigor, no trimestre, a Lei das Externalidades que impunha a necessidade de compra 3 filtros anti-poluentes visando à sustentabilidade ambiental. Cada filtro estava sendo vendido por \$200.000 e o prazo para instalação era de até 3 trimestres.

Devido ao alto preço dos filtros, a TSOL decide pela compra de somente 1 filtro no Trimestre 06, planejando a compra do segundo filtro no Trimestre 07, e do terceiro, no Trimestre 8.

Após o baixo retorno do trimestre anterior, e considerando novamente a alta sazonalidade da época de Natal, a estratégia do Trimestre foi ainda mais agressiva com o aumento dos investimentos em Marketing em 57% e em P&D em 125%. Estes investimentos geraram uma alta demanda de 790.321 unidades no mercado potencial, mas que superou a produção de 620.793. A TSOL então conseguiu elevar seus lucros e retomar o marketshare de trimestres anteriores.

- Encontro 10 – Trimestre 07

Neste trimestre, os preços unitários de compra de filtros antipoluentes aumentaram para \$250.000. Mesmo com esse aumento, e a possibilidade de um novo aumento no Trimestre 08, a TSOL adquiriu somente um filtro no trimestre corrente.

Mesmo com a persistência da defasagem entre a oferta e a demanda, a TSOL decide por aumentar os investimentos em Marketing e P&D. Mas desta vez, o diretor de Produção negociou e realizou uma alteração do modelo de produção para o uso de 2 turnos.

Assim como no Trimestre 04, neste trimestre houve mais uma falha operacional na compra de matéria-prima. No Trimestre 06, foi contabilizada a compra em unidades físicas, onde deveria ter ser contabilizada a compra em valor monetário, resultando insuficiente matéria-prima para a produção. Novamente foi realizada uma compra emergencial com despesa extra com o frete do lote. O lucro, como esperado, teve uma queda significativa com a compra emergencial de matéria-prima, mas foi necessário para a garantia do aumento da oferta de produtos frente aos investimentos na demanda, possibilitando o aumento das vendas efetivas e do marketshare.

- Encontro 11 – Trimestre 08

Tendo em vista a evolução mercadológica da TSOL dentro da Indústria, identificou-se uma oportunidade com a queda de marketshare das demais empresas e com a recessão econômica dos últimos trimestres. Com os resultados do Trimestre 07, a área de Produção propôs a ativação de mais um turno de produção, totalizando 3 turnos, o que resultaria na capacidade produtiva de 1.188.281 unidades e deveria ser acompanhada por um novo aumento do investimento em Marketing. Após alguma argumentação, os demais diretores concordaram com a proposta que foi implementada no Trimestre 08. A produção total não superou o mercado potencial gerado, porém a diferença foi muito baixa. As vendas efetivas foram altas (1.180.281 unidades), gerando lucro de \$1.186.166 e marketshare de 17% (o market share histórico era de 11%), obtendo-se o segundo melhor desempenho operacional da indústria.

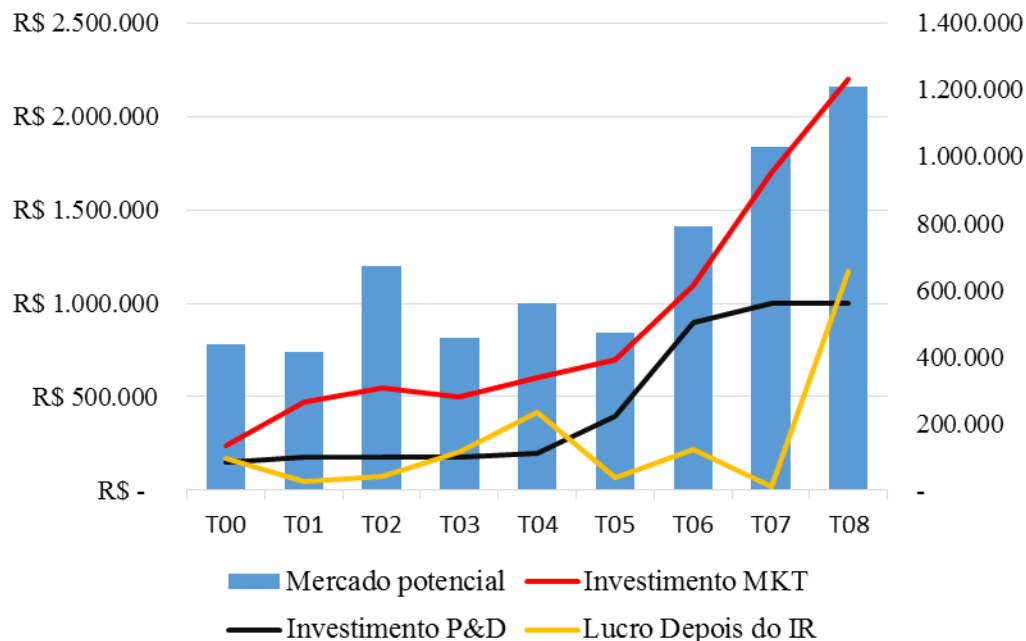
- Assembleia Ano 2

Na segunda Assembleia, somente algumas empresas apresentaram seus resultados para a Indústria. As empresas de baixo desempenho atribuíram seus resultados novamente à competitividade da Indústria em que algumas empresas realizavam investimentos muito acima do esperado e capturavam uma grande parcela do mercado consumidor.

#### Análise descritiva dos dados

No Gráfico 1 é possível resumir a evolução das decisões sobre investimento em Marketing e P&D e seus resultados: lucro líquido e mercado potencial.

Gráfico 1 – Resultado de desempenho da TSOL.



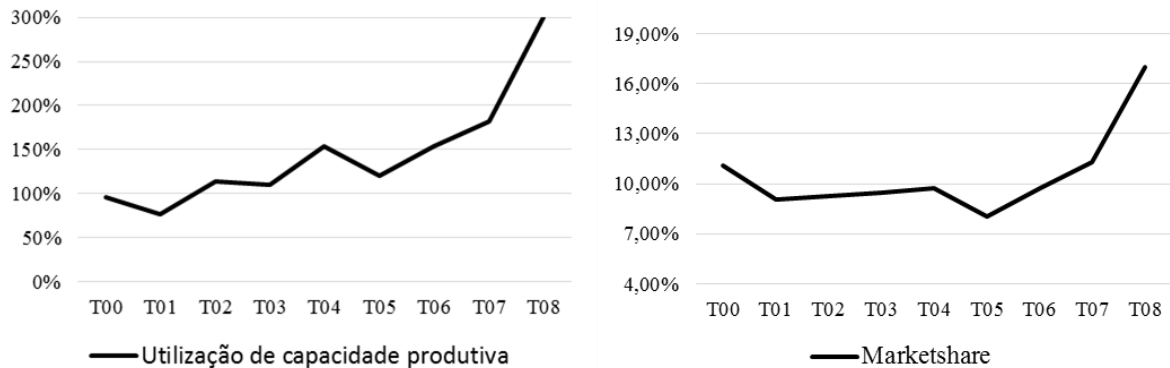
Fonte: elaborado pelo autor.

Nota-se que a evolução do mercado potencial é constantemente acompanhada pela evolução dos investimentos, principalmente em Marketing. A partir do Trimestre 06, houve o grande aumento nos investimentos, já que após a Assembleia do Ano 1, observou-se que a média dos investimentos estavam mais elevados do que o esperado. Esta mesma observação foi feita por todos os grupos com desempenho medíocre e abaixo da média, porém somente alguns grupos

tinham capacidade financeira para aumentar seus investimentos e mantê-los como a TSOL fez.

A grande variação do lucro líquido sugere a instabilidade no desempenho da TSOL, tendo havido trimestres com lucros muito baixos e alguns trimestres com lucros muito altos.

Gráfico 2 – Evolução da utilização da capacidade produtiva e do marketshare da TSOL.



Fonte: Elaborado pelos autores.

A instabilidade de desempenho também pode ser identificada nestes indicadores operacionais sobre o marketshare da TSOL e o a utilização de equipamentos de produção.

### Discussão dos resultados

Após a observação de atitudes e comportamentos dos membros da TSOL, identificam-se quatro pontos principais sobre o desempenho da empresa:

- Baixo conhecimento dos parâmetros do simulador – poucos membros se empenhavam em buscar conhecer o simulador através de seu livro-texto, prejudicando a projeção de resultados trimestrais que eram sempre distantes dos números reais, além da confusão frequente com os dados, por exemplo, na tabulação de compra de matéria-prima em unidades e não em valor monetário;
- Estratégia de diferenciação branda – o conservadorismo de parte dos membros tendia ao conservadorismo visando a manutenção de um alto valor em caixa impedindo, por exemplo, decisões fundamentais como maiores investimentos em geração de demanda e a compra de relatórios contábeis para amenizar os problemas do ponto anterior;
- Ausência de visão de longo prazo – atrelado ao baixo conhecimento, as decisões eram muito voláteis e não seguiam uma linha estratégica consistente. A cada novo fator o simulador descoberto, as decisões seriam adaptadas para a inclusão deste fator;
- Baixo engajamento da diretoria – os encontros presenciais eram prejudicados pelo baixo engajamento dos diretores com, por exemplo, a discussão prolongada de assuntos paralelos ao Jogo de Empresas, pouco esforço e contribuição para as discussões sobre o Jogo e atrasos e ausência de membros.

Estes pontos podem ser considerados como sendo algumas das causas do desempenho geral da TSOL, da instabilidade das decisões e dos resultados, impulsionados pela falta e pela baixa qualidade da comunicação.

Os primeiros trimestres eram os mais conturbados com encontros desorganizados e com péssimo aproveitamento do tempo. Perdeu-se muito tempo com as tentativas de realizar

projeções de resultados dos semestres perdendo muitas vezes o foco da discussão sobre as decisões.

Após a Assembleia do Ano 1, o conhecimento do simulador já era satisfatório e gerou diversas discussões remotas em ambientes virtuais e maior ciência dos membros acerca da necessidade de uma estratégia mais agressiva, tendo em vista o fraco posicionamento construído até aquele momento.

A partir do Trimestre 05, com a ausência de membros conservadores, a qualidade da comunicação dos encontros presenciais melhorou, aproveitando melhor o tempo e utilizando planilhas de controle mais afinadas, e o grupo optou por aumentar os riscos em suas decisões trimestrais. Com a divulgação do acesso aos resultados do trimestre de forma virtual, ocorrida a partir de T05, o grupo passou a discutir os resultados em ambientes virtuais analisando superficialmente os dados e traçando previamente as diretrizes das decisões do trimestre seguinte para a reunião em sala de aula, o que trouxe melhores resultados no segundo ano para a TSOL.

Além das questões ligadas às decisões trimestrais, notou-se uma importância de fatos sobre a gestão que ocorriam no decorrer do trimestre.

Apesar dos cargos e suas funções serem bem definidas, as ações de cada membro do grupo não se restringiam exclusivamente a elas. Por exemplo: o grupo logo no início optou por utilizar uma ferramenta de apoio à decisão, isto é, uma planilha de controle de contas que apesar de existir, estava inicialmente muito defasada devido à falta de conhecimento do simulador. A planilha era utilizada durante os encontros presenciais como ferramenta de apoio às decisões e operada sempre pelo diretor de RH da TSOL.

A cada trimestre, as decisões dependiam cada vez mais da planilha de controle a fim de melhorar a sua racionalização. Por problemas com abstenção e atrasos dentro do grupo, a planilha sempre demandava tempo para contabilizar os resultados anteriormente recebidos e fazer ajustes, mesmo disponibilizando a planilha em plataformas virtuais. Esse *gap* foi então coberto pelo diretor de RH que recriou a planilha inicial retabulando dados e resultados desde o trimestre zero (dados do livro), corrigindo e revisando fórmulas para automatizar o preenchimento de algumas contas e permitir decisões mais embasadas.

Apesar desses esforços, problemas de gestão ainda prejudicavam a comunicação interna da empresa, criando problemas que poderiam ser facilmente contornados pelos diretores.

### PARTE III – Considerações finais

#### Conclusões e contribuições

O Jogo de Empresas é uma experiência que propõe desafios de complexidade crescente e, por agrupar participantes em cada empresa, requer a interação dos mesmos para a solução de problemas técnicos e interpessoais. Durante cada encontro presencial em sala de aula, os grupos se reuniam, discutiam e apesar das opiniões distintas entre seus membros, tomavam suas decisões em conjunto.

Os cargos gerenciais foram livremente distribuídos entre os membros. Apesar disso, o Jogo permitiu uma divisão de tarefas muito flexível, ou seja, as responsabilidades não se limitavam aos cargos podendo ser assumidas por quaisquer membros mediante interesse e proatividade. Isso se devia, sobretudo, ao nível de envolvimento individual o qual transcorreu muitas vezes de forma irregular, sendo registrados casos recorrentes de abstenção ou falta de comprometimento, que geraram ineficiência no grupo. Apesar disso, tal ineficiência poderia facilmente ter sido compensada pelo esforço de outros membros presentes.

Nas relações dentro do grupo TSOL, as discussões evoluíram de encontros desorganizados, ao início, para encontros mais focados. Ao mesmo tempo, notava-se uma evolução na centralização das decisões finais que se iniciavam com a contribuição de todos os membros e no final eram tomadas somente por alguns.

A instabilidade dos resultados da empresa TSOL pode estar ligada à flutuação do primeiro ano que estabilizou, caracterizando uma evolução. A crescente centralização melhorando a qualidade da comunicação permitiu aumento da rapidez na revisão das decisões em busca de adaptação a partir dos resultados de cada trimestre.

Os melhores resultados foram obtidos nos últimos 3 trimestres, quando o agressivo e determinado aumento dos investimentos em diferenciação possibilitou a geração de uma demanda maior e que foi acompanhada de uma oferta maior a partir de decisões que puderam ser sustentadas nestes períodos por um alto valor em caixa, associadas a fatores externos como a recessão econômica e o decrescente desempenho das demais empresas.

O Jogo de Empresas ao longo dos oito períodos de decisões possibilitou o desenvolvimento de um alto poder de análise das possibilidades oferecidas, bem como a melhoria gradual do desempenho da TSOL a partir da análise criteriosa dos concorrentes. Cada análise, se bem discutida entre os tomadores de decisão, explorada adequadamente na ferramenta de apoio à decisão e comunicada de forma correta dentro do formulário eletrônico do simulador, fazia com que os resultados gerados se aproximasse das previsões mais positivas.

Os resultados também variaram de acordo com o perfil da gestão de cada empresa. Na indústria analisada notou-se que as empresas que tomaram decisões mais arriscadas (dentro do ambiente com assimetria informacional) alcançaram maiores retornos.

A comunicação organizacional teve a finalidade de alinhar as contribuições e reflexões de cada colaborador, agregando valor e impulsionando o desempenho do grupo, como ocorreu nos últimos trimestres da TSOL.

Recomenda-se aos gestores, preocupados em produzir regularmente resultados positivos, atentarem para a importância da comunicação interna, processo-chave capaz de conduzir a organização ao sucesso ou ao fracasso, como decorrência um processo estruturado de gerenciamento. Aos pesquisadores e educadores, o ambiente do laboratório de gestão tem qualidades a serem exploradas para permitir aos participantes do jogo de empresas com pesquisa, aprendizagem antecipatória, de cunho empírico-teórico e com baixo risco.

### Limitações

Os dados obtidos neste estudo foram coletados através de observações e registros de informações em uma indústria do Jogo de Empresas numa instituição pública de ensino superior, focalizando sobretudo a vivência de um grupo específico, limitando assim as conclusões a somente este ambiente laboratorial. Novos estudos poderão ser conduzidos em outros ambientes para averiguar a permanência de fatores identificados (validade externa), tais como a centralização da tomada de decisão, o maior ou menor conhecimento das regras econômicas e de parâmetros do simulador, a criação de visão de longo prazo, seu impacto na comunicação interna e no desempenho das empresas.

### Referências

BARNEY, J. B., & HESTERLY, W. S. *Administração estratégica e vantagem competitiva*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

- BRUNIERA, Celina D. G. *Marx e a divisão do trabalho: A alienação do trabalho*. UOL Educação, 2007 (atualizado em 05/05/2014). Disponível em: <http://educacao.uol.com.br/disciplinas/sociologia/marx-e-a-divisao-do-trabalho-a-alienacao-do-trabalho.htm>. Acessado em 17 de julho de 2015.
- GONSALVES, Elisa Pereira. *Iniciação à pesquisa científica*. 4. Ed. – revisada e atualizada. Campinas, SP: Editora Alínea, 2007.
- KUNSCH, Margarida M. K. *Obtendo Resultados com Relações Públicas*. São Paulo: Pioneira, 1997.
- LAMB, L., MORENO, M. C., & BECKER, G. V. *A Análise dos Recursos e Capacidades Utilizados por Operadores Logísticos Segundo o Modelo VRIO*. Recife: ANPAD, 2009. Disponível em: [http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/3Es/3es\\_2009/2009\\_3ES537.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/3Es/3es_2009/2009_3ES537.pdf). Acessado em 18 de junho de 2015.
- MANSI, V. *A TV Interna do Carrefour*. 2009. Disponível em: <http://www.comunicacaocomfuncionario.com.br/2009/06/04/tv-interna-do-carrefour/>. Acessado em 16 de julho de 2015.
- MATTER, Caroline. *Comunicação Interna como Estratégica Organizacional*. 2013. Disponível em: [http://www.abrhrs.com.br/content/artigo\\_download.php?id=833](http://www.abrhrs.com.br/content/artigo_download.php?id=833). Acessado em: 17 de julho de 2015.
- ROBBINS, S. P., JUDGE, T. A., SOBRAL, F. *Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro – 14ª edição*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- SAUAIA, A. C. A. Monografia Racional. *Anais do 1º. SEMEAD – Seminários em Administração*. Volume 01, Setembro, 1996, p.276-94. PPGA/FEA/USP/SP.
- SAUAIA, A. C. A. *Laboratório de Gestão: simulador organizacional, jogo de empresas e pesquisa aplicada*. 3ª. Ed. Manole: Barueri, S. Paulo, 2013.
- SMITH, Adam. "A Divisão do Trabalho". *A Riqueza das Nações*. São Paulo: Nova Cultural, 1996. v. I, pp. 64-65. Tradução: Luiz João Baraúna. Disponível em: [http://www.soa.fafich.ufmg.br/hist\\_discip\\_grad/Smith\\_DivisaoTrabalho.pdf](http://www.soa.fafich.ufmg.br/hist_discip_grad/Smith_DivisaoTrabalho.pdf). Acessado em 17 de julho de 2015.
- TORQUATO, G. *Tratado de Comunicação Organizacional e Política*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- VILAÇA, W. P. T. *A comunicação interna na gestão da sustentabilidade: um estudo fenomenológico*. 2012. 290f. Tese (Doutorado) Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012.
- WONG, E. *A Stinging Office Memo Boomerangs; Chief Executive Is Criticized After Upbraiding Workers by E-Mail*. New York Time, 2001. Disponível em: <http://www.nytimes.com/2001/04/05/business/stinging-office-memo-boomerangs-chief-executive-criticized-after-upbraiding.html>. Acessado em 16 de julho de 2015.