

CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO – UNIFECAP

MESTRADO EM CONTROLADORIA E CONTABILIDADE ESTRATÉGICA

JORGE YUTAKA HORITA

**JOGOS DE EMPRESAS E SUA APLICAÇÃO NO ENSINO DA
CONTABILIDADE**

Dissertação apresentada ao Centro Universitário
Álvares Penteado – UNIFECAP, como requisito
para a obtenção do título de Mestre em
Controladoria e Contabilidade Estratégica.

**Orientador: Prof. Dr. Antonio Benedito Silva
Oliveira**

São Paulo

2005

CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO - UNIFECAP

Reitor: Prof. Manuel José Nunes Pinto

Vice-reitor: Prof. Luiz Fernando Mussolini Júnior

Pró-reitor de Extensão: Prof. Dr. Fábio Appolinário

Pro-reitor de Graduação: Prof. Jaime de Souza Oliveira

Pro-reitor de Pós-graduação: Prof. Manuel José Nunes Pinto

Coordenador do Mestrado em Administração de Empresas: Prof. Dr. Dirceu da Silva

Coordenador do Mestrado em Controladoria e Contabilidade Estratégica: Dr. João Bosco Segreti

FICHA CATALOGRÁFICA

H811j Horita, Jorge Yutaka
Jogos de empresas e sua aplicação no ensino da Contabilidade / Jorge Yutaka Horita. - - São Paulo, 2005.
178 f.

Orientador: Prof. Dr. Antonio Benedito Silva Oliveira.

Dissertação (mestrado) - Centro Universitário Álvares Penteado – UniFecap - Mestrado em Controladoria e Contabilidade Estratégica .

1. Contabilidade – Estudo e ensino (Superior) 2. Jogos (Administração)

CDD 658.40353

FOLHA DE APROVAÇÃO

JORGE YUTAKA HORITA

JOGOS DE EMPRESAS E SUA APLICAÇÃO NO ENSINO DA CONTABILIDADE

Dissertação apresentada ao Centro Universitário Álvares Penteado - UNIFECAP, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Controladoria e Contabilidade Estratégica.

COMISSÃO JULGADORA:

Prof. Dr. Edgard Bruno Cornachione Junior
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
da Universidade de São Paulo - FEA-USP

Profa. Dra. Elionor Farah Jreige Weffort
Centro Universitário Álvares Penteado - UNIFECAP

Prof. Dr. Antonio Benedito Silva Oliveira
Centro Universitário Álvares Penteado – UNIFECAP
Professor Orientador – Presidente da Banca Examinadora

São Paulo, 01 de junho de 2005.

Aos meus pais Fujiko e Tsuneo, exemplos de vida.
À minha esposa Alice, companheira em todos os momentos.
Aos meus filhos, Danilo, Vanessa e Caio, presentes de Deus.

AGRADECIMENTOS

A Deus, em primeiro lugar, pela minha existência e iluminação do meu caminho em todos os dias da minha vida.

Ao Centro Universitário Álvares Penteado - UNIFECAP, por proporcionar o curso de Mestrado em Controladoria e Contabilidade Estratégica.

Ao Professor Dr. Antonio Benedito Silva Oliveira, pela orientação, apoio, sugestões, incentivo, atenção e paciência, fatores imprescindíveis para a conclusão deste trabalho.

Aos membros da Comissão Julgadora, Professor Dr. Edgard Bruno Cornachione Junior e Professora Dr^a. Elionor Farah Jreige Weffort pelas importantes contribuições a este trabalho.

Aos professores do curso de mestrado, pelas orientações e ensinamentos.

Aos funcionários do Centro Universitário Álvares Penteado - UNIFECAP, pela presteza e competência.

Ao Professor Antonio Saporito pelo apoio na aplicação desta pesquisa nas Faculdades Integradas Torricelli.

Ao Ronaldo Harada, amigo nas venturas e desventuras, pelo apoio na consecução desta jornada.

Aos meus pais, pela educação e ensinamentos proporcionados ao longo da minha existência.

À Alice, esposa e companheira, pela compreensão e incentivo principalmente nos momentos mais difíceis.

Aos meus filhos Danilo, Vanessa e Caio, pela paciência e compreensão nas minhas ausências.

“Eu nunca ensino aos meus alunos, somente tento criar condições nas quais eles possam aprender.”

Albert Einstein

RESUMO

Esta pesquisa procurou analisar a aplicabilidade da técnica de ensino denominada Jogos de Empresas no ensino da Contabilidade e conferir o favorecimento dessa técnica para adequá-lo ao contexto da realidade de negócios atual. Exploraram-se, através da pesquisa bibliográfica, as definições e conceitos encontrados na literatura sobre Jogos de Empresas, Ensino, Aprendizagem, e Processos de Ensino e Aprendizagem nos Jogos de Empresas. Descreveu-se bibliograficamente o objeto principal deste estudo, os Jogos de Empresas, sua história, seus objetivos, suas características básicas, as razões para a sua utilização, apresentando-se uma síntese das principais pesquisas efetuadas pelos autores nacionais sobre o tema, comparando os pontos comuns abordados, bem como a base conceitual que suportou esses estudos. Analisou-se ainda o referencial teórico utilizado para a fundamentação desta pesquisa, abordando-se a teoria da Andragogia, definida como a arte e a ciência do ensino do adulto; a teoria da Aprendizagem Vivencial, que trata da aquisição da aprendizagem através de experiências vivenciais; e a teoria da Aprendizagem Vicária que trata do aprendizado pela observação de modelos, cuja presença é identificada em um determinado estilo de aprendizagem. Para atingir o objetivo proposto, realizou-se uma pesquisa experimental que consistiu na aplicação do Jogo de Empresas em uma turma em fase de conclusão de um curso de Ciências Contábeis, tendo-se analisado a percepção dos alunos quanto aos resultados obtidos na aprendizagem em decorrência dessa aplicação.

Palavras-chave: Contabilidade – Estudo e ensino (Superior). Jogos (Administração).

ABSTRACT

The present research sought to analyze the applicability of the teaching technique known as Business Games in Accountancy teachings, and to check the support of this technique to fit it within the context of the current business environment. Definitions and concepts were searched in the literature on Business Games, Teaching, Learning and Teaching Processes, and Learning with Business Games, by means of bibliographic research. The main goal of this study, Business Games, was described bibliographically, as well as the history, purposes and primary features of Business Games and the rationale for their use, and a summary was presented on the main researches on the issue that were carried out by local authors, comparing the common items that were analyzed, as well as the conceptual base that backed such studies. The theoretical references used for supporting this research were further analyzed, including the Theory of Andragogy, which is defined as the art and science of adult teaching; the theory of Experiential Learning, which deals with the acquisition of learning by means of living experiences; and the Theory of Vicarious Learning, which deals with learning by observing models, whose presence is identified in a certain learning style. To achieve the proposed goal, an experimental research was carried out, consisting of the application of Business Games to students who were concluding their undergraduate studies in Accountancy, analyzing the perception of the students as regards to the results obtained in the learning process resulting from the use of Business Games.

Key words: Accounting – Study and teaching (Higher). Management games.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - Pesquisas acadêmicas sobre Jogos de Empresas no Brasil - Autores (Áreas da Administração de Empresas e Contabilidade)	38
QUADRO 2 - Pontos comuns - pesquisas em Jogos de Empresas no Brasil	38
QUADRO 3 - Teorias de Aprendizagem e seus pesquisadores	43
QUADRO 4 - Taxionomia Revisada de Bloom – Domínio Cognitivo	53
QUADRO 5 - Processo de Aprendizagem e Eventos Instrucionais (Gagné)	54
QUADRO 6 - Comparação entre alguns pressupostos teóricos e componentes operacionais entre a Pedagogia e a Andragogia	54
QUADRO 7 - Comparação entre premissas da pedagogia e da andragogia	57
QUADRO 8 - Características dos estilos de aprendizagem- Modelo Kolb	66
QUADRO 9 - Características dos estilos de aprendizagem- Modelo Mumford ...	67
QUADRO 10- Características gerais do Jogo de Empresas	72
QUADRO 11- Variáveis do Jogo de Empresas	73
QUADRO 12- Razões para a utilização dos Jogos de Empresas analisadas no experimento.....	101

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1	Agentes do ambiente educacional: restrições e propósitos	44
FIGURA 2	Visão sistêmica do processo de ensino e aprendizagem	47
FIGURA 3	Diagrama do processo para solução de problemas - Nível de Aplicação	52
FIGURA 4	Modelo de aprendizagem social	62
FIGURA 5	Estilos de aprendizagem: Modelo de Kolb	65
FIGURA 6	O ciclo e os estilos de aprendizagem	66
FIGURA 7	Estrutura organizacional da empresa	74
FIGURA 8	Fluxograma de funcionamento do Jogo de Empresas	75

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1	Avaliação de conhecimentos dos alunos	82
GRÁFICO 2	Classificação dos alunos por cargo	85
GRÁFICO 3	Classificação dos alunos por faixa de idade	86
GRÁFICO 4	Classificação dos alunos por gênero	87
GRÁFICO 5	Grau de envolvimento dos alunos em cada fase	89
GRÁFICO 6	Fatores que podem aumentar o grau de envolvimento dos alunos no Jogo	90
GRÁFICO 7	Grau de Importância das variáveis para o aproveitamento no jogo.....	92
GRÁFICO 8	Benefícios alcançados com a participação no Jogo	93
GRÁFICO 9	Uso da informação contábil no Jogo	94
GRÁFICO 10	Tipo de aula que propicia melhor aprendizagem	97
GRÁFICO 11	Nível de compreensão das regras do Jogo pelos alunos	99
GRÁFICO 12	Opinião dos alunos sobre o Jogo de Empresas	100

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 -	Classificação dos alunos por cargo	84
TABELA 2 -	Classificação dos alunos por faixa de idade	85
TABELA 3 -	Classificação dos alunos por gênero	86
TABELA 4 -	Participação anterior dos alunos em Jogos de Empresas	87
TABELA 5 -	Grau de envolvimento dos alunos em cada fase	89
TABELA 6 -	Fatores que podem aumentar o grau de envolvimento dos alunos no Jogo	90
TABELA 7 -	Grau de Importância das variáveis para o aproveitamento no Jogo	92
TABELA 8 -	Benefícios alcançados com a participação no Jogo	93
TABELA 9 -	Uso da informação contábil no Jogo	94
TABELA 10 -	Fontes de motivação para o Jogo	96
TABELA 11 -	Tipo de aula que propicia melhor aprendizagem	97
TABELA 12 -	Nível de compreensão das regras do Jogo pelos alunos	99
TABELA 13 -	Opinião dos alunos sobre o Jogo de Empresas	100

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 A escolha do tema	16
1.2 Delimitação do tema	17
1.3 Objetivo	17
1.4 Relevância deste estudo	19
1.5 Situação-problema	20
1.6 Hipótese	21
1.7 Procedimentos metodológicos de pesquisa	22
1.7.1 A pesquisa experimental	23
1.7.2 Pesquisa bibliográfica	24
1.7.3 Estrutura do relatório	24
2 REVISÃO DE LITERATURA	26
2.1 Jogos de Empresas	27
2.1.1 Origem e histórico dos Jogos de Empresas	31
2.1.2 Objetivo do Jogo de Empresas	32
2.1.3 Razões para a utilização de Jogos de Empresas	34
2.1.4 Características básicas fundamentais de um Jogo de Empresas	36
2.1.5 As pesquisas sobre Jogos de Empresas no Brasil	37
2.2 Ensino	40
2.3 Aprendizagem	41
2.4 Processo de ensino e aprendizagem nos Jogos de Empresas	42
2.4.1 Andragogia	56
2.4.2 Aprendizagem vivencial	59
2.4.3 Aprendizagem vicária	61
3 APLICAÇÃO DO JOGO DE EMPRESAS – COMPANHIA VIRTUAL	68
3.1 O ambiente da empresa de confecção	69
3.2 A aplicação do experimento	71
3.2.1 Primeira etapa do jogo	73
3.2.2 Segunda etapa do jogo	75
3.2.3 Terceira etapa do jogo	77
3.2.4 Quarta etapa do jogo	79
3.2.5 Término do jogo	79

3.3 Análise de resultado do experimento	80
3.4 Aplicação do teste de conhecimentos	81
3.5 Aplicação de questionário de avaliação da técnica de ensino Jogos de Empresas	82
3.5.1 Análise dos dados do questionário de pesquisa	84
3.5.2 As vantagens dos Jogos de Empresas analisadas no experimento	100
3.5.3 Comentário dos participantes	102
4 CONCLUSÕES	104
4.1 Recomendações	107
4.2 Sugestão para novas pesquisas	107
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	109
APÊNDICE A – Manual do Jogo de Empresas	118
APÊNDICE B – Relatórios Contábeis – Orçamento	128
APÊNDICE C – Folha de Decisão	169
APÊNDICE D – Dados do Realizado Empresas – Geral	170
APÊNDICE E – Valores Realizados da Empresa	171
APÊNDICE F – Boletim Informativo	172
APÊNDICE G – Resultado Final do Jogo de Empresas – Companhia Virtual	173
APÊNDICE H – Planilha de Decisão do Facilitador	174
APÊNDICE I – Programa da Disciplina – Jogos de Empresas	175
APÊNDICE J - Questionário de Pesquisa	176

1 INTRODUÇÃO

A partir de 1994, com a implantação do Plano Real de estabilização econômica, a economia brasileira tem experimentado uma redução drástica e uma relativa estabilidade nos índices inflacionários que há muito eram desconhecidas. É bem verdade que tal estabilidade deu-se à custa de redução nos níveis de atividade, por meio de uma taxa de juros altíssima para os padrões internacionais, sacrificando sobremaneira a sociedade brasileira como um todo.

Os altos índices inflacionários ocorridos no período pré Plano Real, camuflavam as ineficiências da administração das empresas brasileiras, tanto de pequenas, médias quanto de grandes empresas.

A partir da estabilização econômica auferida com o Plano Real, essas ineficiências ficaram visíveis, para algumas imediatamente, para outras, por estarem capitalizadas, houve uma certa demora em detectá-las.

Por outro lado, a globalização da economia é uma realidade que afeta a todos e chegou para ficar. A velocidade proporcionada pelos modernos meios de comunicação faz com que fatos que ocorrem em um certo local afetem a economia de um país do outro lado do planeta.

Uma outra grande mudança havida nos últimos tempos, em nível mundial, é uma forte cobrança da sociedade para com as empresas quanto às questões referentes à consciência ética, consciência ambiental e responsabilidade social.

Dentro desse cenário de mudanças, as empresas estão experimentando transformações no seu modo de pensar, agir, administrar, enfim de gerir seus recursos escassos em condições de incerteza.

Em decorrência disso, na profissão de contador também ocorrem essas mudanças. Rollo e Pereira (2002, p. 11) afirmam que:

A profissão contábil vem apresentando evoluções contínuas, tornando-se cada vez mais um instrumento indispensável ao gerenciamento das entidades e auxiliando os administradores no processo de tomada de decisões. Esta evolução precisa ser transmitida, também, ao ensino da Contabilidade, de modo que os

estudantes “*de hoje*” possam se transformar em excelentes profissionais “*de amanhã*”.

Neste sentido, atualmente, exige-se do contador muito mais do que a simples elaboração das peças e relatórios contábeis e o cálculo e recolhimento dos tributos. Do profissional de Contabilidade destes novos tempos, exigem-se habilidades e competências adequadas ao contexto empresarial atual. O assessoramento na tomada de decisões ou até a própria tomada de decisões, embasado na correta análise dos dados que a Contabilidade fornece são os novos atributos procurados. Por exemplo, Rollo e Pereira (2002, p. 11) observam:

O curso de Ciências Contábeis deve ter por objetivo a formação de profissionais capazes, não só de executar o registro e o processamento das informações nas organizações, mas também de gerir estas informações e formar decisões estratégicas, visando conduzir a organização na busca da eficiência e eficácia em sua gestão.

Também Holland (2000, p. 56) afirma:

Para os management accountants entrando na profissão, as capacidades requeridas mais importantes são: habilidade de comunicar-se bem, oralmente e por escrito, habilidade de trabalhar em equipes de trabalhos, capacidade de análise detalhada, sólidos conhecimentos de Contabilidade e entendimento de negócios. Além de aprenderem a encontrar os problemas, eles precisam aprender a apresentar soluções aos problemas identificados.

Para tanto, torna-se necessário que as faculdades que ministram os cursos de Ciências Contábeis preparem seus alunos, futuros Contadores, de maneira que estes sejam capazes de analisar e interpretar as informações obtidas por meio dos sistemas de Contabilidade e não se restringindo somente à quantificação e tabulação de seus dados.

O ensino da Contabilidade, na forma tradicional, necessita ser aprimorado no sentido de sua melhor adequação ao contexto da realidade de negócios atual, conforme, por exemplo, relata Marion (2001, p. 9):

Quando iniciei o magistério em faculdades particulares, trabalhando principalmente com estudantes de último ano do Curso de Ciências Contábeis, fiquei perplexo ao ver que muitos alunos estavam concluindo o curso em condições até piores do que eu havia terminado.

Rollo e Pereira (2002, p. 12) também afirmam:

Muitas vezes, no entanto, apesar de os professores possuírem amplo domínio do conteúdo da disciplina que estão ministrando, o processo educacional não se realiza a contento, visto que, ao terminarem o curso de Ciências Contábeis, muitos alunos sentem-se despreparados e sem segurança para o exercício profissional.

Nas pesquisas desenvolvidas na área contábil, os Jogos de Empresas são apontados em estudos realizados por Beppu (1984), Sauaia (1989; 1995), Santos (1999), Favarin (2000), Ferreira (2000) e Mendes (2000) como uma técnica de ensino que, por meio de uma abordagem vivencial e reforçado por seu aspecto lúdico, é capaz de propiciar uma aprendizagem efetiva no educando. São observados, nesses estudos, sua vocação para a preparação de executivos, gerentes, alunos dos cursos de economia, administração de empresas, bem como de Contabilidade.

1.1 A escolha do tema

Com o passar dos anos, houve uma evolução no contexto da realidade de negócios no qual as empresas estão inseridas. Isso leva a uma preocupação com o ensino da Contabilidade, no sentido de adequar-se os cursos de Ciências Contábeis a essa realidade. Spinosa (1988, p. 33) declara em sua tese de doutorado que:

O que se observa é um paradoxo: um grande contingente de elementos formados, portanto legalmente habilitados ao exercício da profissão, e uma visível carência de profissionais compatíveis com o perfil de demanda do mercado de trabalho.

Objetivando encontrar técnicas de ensino capazes de dar suporte a essa necessidade, os Jogos de Empresas têm sido apontados como uma alternativa para o ensino da Contabilidade por estudiosos como: Beppu (1984); Santos (1999); Favarin (2000) e Mendes (2000).

A idéia para o desenvolvimento desta pesquisa deu-se em consequência da observação da existência de utilização dessa técnica de ensino em poucos cursos

de graduação e de pós-graduação *lato sensu* nas áreas de Economia, Administração e de Contabilidade, além da constatação de que essa técnica desponta como uma alternativa para o ensino da Contabilidade para atender aos anseios da realidade de negócios atual.

1.2 Delimitação do tema

A delimitação do tema é a limitação geográfica, temporal ou espacial com vistas à realização da pesquisa. Pode ainda fixar sob que ponto de vista o assunto vai ser focado. Sua finalidade é estabelecer a extensão da pesquisa, para então permitir sua profundidade.

Este trabalho analisou a aplicabilidade da técnica de ensino denominada Jogos de Empresas no ensino da Contabilidade, para tanto se estudou a aplicação da técnica em um curso de graduação em Ciências Contábeis das Faculdades Integradas Torricelli, na cidade de Guarulhos. O estudo limitou-se às informações obtidas nos questionários e nos testes de avaliação de conhecimentos aplicados nos alunos do 8º semestre letivo, sendo a aplicação feita no 2º semestre do ano de 2004.

1.3 Objetivo

Em Cervo e Bervian (2002, p. 83),

Quanto à sua natureza, os objetivos podem ser: intrínsecos, quando se referem aos problemas que se quer resolver, extrínsecos, tais como dever de aula, solicitação de interessados, trabalhos finais de cursos de formação, resolver problemas pessoais, produzir algo de original, podendo, entretanto, ser definido como objetivos gerais e específicos.

Como objetivo principal, este estudo procurou analisar a aplicabilidade da técnica denominada Jogos de Empresas no ensino da Contabilidade e conferir o favorecimento no ensino da Contabilidade para adequá-lo ao contexto da realidade de negócios atual.

Este estudo desdobrou-se nos seguintes objetivos específicos, visando alcançar o seu objetivo principal:

- a) analisar o grau de envolvimento dos alunos em cada fase do jogo;
- b) os fatores que podem aumentar o grau de envolvimento dos alunos no jogo;
- c) analisar o grau de importância das variáveis para o aproveitamento no jogo;
- d) analisar os benefícios alcançados pelos alunos com a participação no jogo;
- e) analisar se os relatórios contábeis disponibilizados pelo jogo eram utilizados e com qual intensidade;
- f) analisar se o Jogo de Empresas proporcionou aos alunos uma melhor compreensão sobre o uso e a finalidade dos relatórios contábeis;
- g) analisar as fontes de motivação dos alunos para a participação no jogo;
- h) analisar o tipo de aula que propicia melhor aprendizagem;
- i) analisar o nível de compreensão das regras do jogo pelos alunos nas diversas fases;
- j) analisar a avaliação do aluno quanto a técnica de ensino Jogos de Empresas da qual participou.

1.4 Relevância deste estudo

A pesquisa bibliográfica deste estudo revelou existirem poucas pesquisas sobre a aplicabilidade da técnica de ensino denominada Jogos de Empresas no ensino de Contabilidade no Brasil. Dos nove estudos encontrados na pesquisa bibliográfica sobre Jogos de Empresas no Brasil, foram localizados apenas quatro que descreveram a sua aplicação no ensino da Contabilidade: Beppu (1984); Santos (1999); Favarin (2000) e Mendes (2000).

Inobstante esse fato, constatou-se a inexistência de estudos que analisassem os impactos causados pela aplicação de um Jogo de Empresas exclusivamente em um curso de Ciências Contábeis, quantificando os seus resultados.

Este estudo analisou a aplicação de um Jogo de Empresas em uma turma de graduandos em Ciências Contábeis, alcançando conclusões exclusivas.

Efetuuou-se também uma comparação de nove estudos sobre Jogos de Empresas pesquisados por autores nacionais, apontando os principais tópicos abordados em comum e verificando-se a base conceitual abordada por esses autores, tais como: Jogos de Empresas (definições, histórico, evolução, aplicações, objetivos, proposta de modelos, avaliação crítica), Simulação, Teorias e processos de ensino e aprendizagem, Teoria dos Jogos, Jogos de Empresas e a aprendizagem em adultos, e a aplicação e experimentação de Jogos de Empresas e seus resultados.

A literatura estrangeira consultada revelou existir ampla utilização dos Jogos de Empresas como técnica de ensino no exterior.

Também este trabalho ressalta aspectos importantes na utilização da técnica de ensino denominada Jogos de Empresas, tais como: o seu caráter dinâmico; a relevância como uma técnica eficaz de desenvolvimento de habilidades, potencialidades e atitudes; o seu direcionamento para a realidade empresarial; e como um potencial instrumento que possibilita aumentar a capacidade de decisão dos educandos.

1.5 Situação-problema

Como profissão, a Contabilidade oferece ótimas oportunidades de sucesso com um grande e diversificado campo de atuação. Para tanto, o contabilista, hoje, necessita de boa qualificação profissional para iniciar e/ou permanecer nesse mercado de trabalho.

A profissão contábil, após constantes evoluções, torna-se a cada dia um importante instrumento de gestão empresarial, principalmente no tocante ao processo de tomada de decisões.

Ao contador dos tempos atuais cabe, além de conhecer os aspectos operacionais da Contabilidade, fornecer diagnósticos, oferecer apoio às decisões e até participar dessas decisões apoiado nas análises dos dados contidos nos relatórios obtidos na Contabilidade. Para tanto, deve possuir uma visão holística, analítica e sistêmica da empresa, sendo capaz de trabalhar em equipe e com conhecimento de sistemas integrados.

Desta forma, ao curso de Contabilidade cabe formar profissionais com capacidade não somente de “fazer a Contabilidade”, mas também de municiar a entidade em seu processo decisório, bem como tomar decisões estratégicas com vistas à busca da eficiência e eficácia de sua gestão.

Oliveira (2003, p. 30) argumenta:

O ensino da Contabilidade deve ter como propósito prover a tomada de decisão considerando os recursos escassos, incluindo a identificação de decisões cruciais das áreas e a determinação de objetivos e metas; fornecer subsídios à direção e controle efetivos de recursos humanos e materiais; prover relatórios gerenciais sobre o custo dos recursos com identificação dos pontos críticos e oportunidades de melhoria; facilitar o controle e a função social.

O ensino da Contabilidade necessita tornar-se mais eficaz, adequando-se ao contexto da realidade de negócios atual.

Marion (2001, p. 9) confessa sua frustração quando terminou seu curso de Ciências Contábeis (em boa faculdade, com bons professores) não se sentindo apto para o exercício de sua profissão.

Santos (1999, p. 5) afirma:

A prática contábil é um problema apontado em diversos artigos publicados em periódicos nacionais e internacionais e discutidos em vários congressos e encontros especializados sobre o assunto. Diversas soluções têm sido sugeridas, tais como Laboratório Contábil, O Método do Caso, Escritório Modelo, Estágio Supervisionado, Microinformática aplicada, Trabalho de Conclusão de Curso, etc.

Nesse sentido, Oliveira (2003, p. 30) alerta que, quanto à prática contábil, existe a necessidade premente de mudanças, tendo em vista o surgimento de novos mercados, tecnologias e novos cenários de realização de negócios, a globalização e a rapidez das decisões. Essas mudanças no ambiente econômico e na tecnologia não são acompanhadas na mesma velocidade pela educação da Contabilidade, aumentando a lacuna existente entre as necessidades atuais e o ensinamento contábil.

A técnica de ensino denominada Jogos de Empresas tem sido estudada pelos autores abaixo como uma alternativa para contribuição na melhoria da eficácia do ensino da Contabilidade no Brasil (BEPPU, 1984; FAVARIN, 2000; MENDES, 2000; SANTOS, 1999).

Diante disso, **a aplicação do Jogo de Empresas nos cursos de Ciências Contábeis favorece o ensino da Contabilidade para adequá-lo ao contexto da realidade de negócios atual?**

1.6 Hipótese

Se a aplicação da técnica de ensino denominada Jogos de Empresas, utilizada em uma classe de um curso de Ciências Contábeis, alcançou com razoável

intensidade, entre outros benefícios, a aquisição de habilidades, conhecimentos e comportamentos, tais como: visão holística da Contabilidade, colocar em prática os conhecimentos de Contabilidade no auxílio à tomada de decisões gerenciais, praticar o controle de resultados, praticar a tomada de decisões gerenciais, então se pode inferir que a utilização dessa técnica favorece o ensino da Contabilidade para adequá-lo ao contexto da realidade de negócios atual.

Portanto, sua aplicação favorece o ensino da Contabilidade, agindo como um instrumento de aproximação entre a teoria e a prática, refletindo melhor a realidade das empresas e suas necessidades de informações contábeis para a tomada de decisões, estimulando o aluno para o aprendizado dos conteúdos propostos pela disciplina, proporcionando uma visão sistêmica, holística, analítica e interdisciplinar desejada na formação destes profissionais.

1.7 Procedimentos metodológicos da pesquisa

O método de pesquisa que se deve adotar em um estudo científico necessita responder concomitantemente às seguintes questões: Como?, Com quê?, Onde?, Quanto?.

Segundo Ander-Egg (1978, p. 28 *apud* LAKATOS; MARCONI, 1995, p. 43),

A pesquisa pode ser considerada um procedimento formal como método de pensamento reflexivo que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para se conhecer a realidade para descobrir verdades parciais. Significa muito mais do que apenas procurar a verdade: é procurar respostas para questões propostas, utilizando métodos científicos. Especificamente é um procedimento reflexivo sistemático, controlado e crítico, que permite descobrir novos fatos, relações ou leis, em qualquer campo do conhecimento.

Este estudo utilizou-se do seguinte método de pesquisa:

a) quanto ao método de abordagem: método hipotético-dedutivo;

Conforme Lakatos e Marconi (1995, p.106):

[...] método hipotético-dedutivo – que se inicia pela percepção de uma lacuna nos conhecimentos acerca da qual formula hipóteses e, pelo processo de inferência dedutiva, testa a predição da ocorrência de fenômenos abrangidos pela hipótese.

b) quanto ao método de procedimento: estatístico;

c) quanto às técnicas:

- documentação indireta (pesquisa bibliográfica); e
- documentação direta pela observação direta extensiva (aplicação de questionário, medidas de opinião e de atitudes, testes e análise de conteúdo).

d) quanto ao tipo de pesquisa adotado, utilizou-se a pesquisa bibliográfica e a pesquisa experimental.

Conforme Cervo e Bervian (2002, p. 68):

A pesquisa experimental caracteriza-se por manipular diretamente as variáveis relacionadas com o objeto de estudo. Neste tipo de pesquisa, a manipulação das variáveis proporciona o estudo da relação entre as causas e efeitos de um determinado fenômeno. Com a criação de situações de controle, procura-se evitar a interferência de variáveis intervenientes. Interfere-se diretamente na realidade, manipulando-se a variável independente a fim de observar o que acontece com a dependente.

1.7.1 A pesquisa experimental

A pesquisa foi concretizada com a aplicação de um modelo de Jogo de Empresa denominado “COMPANHIA VIRTUAL”, no qual foram simuladas as operações de uma indústria de confecção de roupas *jeans*.

A experiência se concretizou junto aos alunos do 8º semestre do curso noturno de graduação em Ciências Contábeis das Faculdades Integradas Torricelli, na cidade de Guarulhos-SP, na disciplina denominada Jogos de Empresas, durante o 2º semestre do ano 2004.

O relato deste experimento é fornecido detalhadamente no Capítulo 3 deste estudo, denominado: APLICAÇÃO DO JOGO DE EMPRESAS – COMPANHIA VIRTUAL.

1.7.2 Pesquisa bibliográfica

De acordo com Cervo e Bervian (2002, p. 65):

A pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências publicadas em documentos. Pode ser realizada independentemente ou como parte da pesquisa descritiva ou experimental. Em ambos os casos, busca conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado existentes sobre um determinado assunto, tema ou problema.

A pesquisa bibliográfica nesta dissertação teve como objetivo fazer uma revisão da literatura, discorrendo sobre os seguintes aspectos:

- a) Jogos de Empresas;
- b) ensino;
- c) aprendizagem;
- d) processos de Ensino e Aprendizagem no Jogo de Empresas.

1.7.3 Estrutura do relatório

O Capítulo 2 contempla a Revisão de Literatura, no qual se pretendeu resgatar alguns pontos considerados importantes existentes na literatura sobre o Ensino, Aprendizagem, Processo de Ensino e Aprendizagem, Jogos de Empresas, e

a interação existente entre os Jogos de Empresas e o Processo de Ensino e Aprendizagem.

Já o Capítulo 3 expõe a aplicação do experimento em Jogos de Empresas nas Faculdades Integradas Torricelli, em todas as suas fases, ou seja, a descrição do ambiente da empresa, a aplicação do experimento em si, a aplicação do teste de conhecimentos, a aplicação do questionário de avaliação da técnica de ensino e, por fim, a análise do experimento e seus resultados.

O Capítulo 4 encerra o trabalho com as considerações finais deste estudo.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Este capítulo aborda o referencial teórico utilizado para fundamentação desta pesquisa relativa à técnica de ensino denominada Jogos de Empresas.

Para tanto, abordam-se definições e conceitos encontrados na literatura sobre Jogos de Empresas, Ensino, Aprendizagem, e Processos de Ensino e Aprendizagem nos Jogos de Empresas. Para abordar as definições e conceitos acima mencionados, necessário se faz estabelecer as diferenças entre eles.

De acordo com o Dicionário Aurélio (FERREIRA, 1988, p. 198), *definição* é:

1. Ato ou efeito de definir(-se).
2. Expressão com que se define.
3. Explicação precisa; significação.
4. Exposição, descrição, enunciação.
5. Decisão, resolução.
6. Qualidade dum visão ou dum fotografia em que os detalhes são nítidos e os contrastes marcados.

Complementando, faz-se necessário buscar o entendimento do verbo *definir*, que, segundo o Dicionário Aurélio (FERREIRA, 1988, p. 198), significa:

1. Determinar a extensão ou os limites de; limitar, demarcar.
2. Enunciar os atributos essenciais e específicos de (uma coisa), de modo que a torne inconfundível com outra.
3. Explicar o significado de; indicar o verdadeiro significado de.
4. Dar a conhecer de maneira exata; expor com precisão; explicar.
5. Manifestar com exatidão; esclarecer.
6. Demarcar, fixar, estabelecer.
7. Decidir, decretar.
8. Ajuizar o sentido ou o objetivo de; interpretar.
9. Tornar conhecido; revelar.
10. Dizer o que pensa a respeito de algo; declarar-se, exprimir-se, explicar-se.
11. Tomar uma resolução ou um partido; assumir posição; decidir-se.

Por outro lado, a definição de *conceito*, também segundo o Dicionário Aurélio (FERREIRA, 1988, p. 166), é:

1. Representação dum objeto pelo pensamento, por meio de suas características gerais.
2. Ação de formular uma idéia por meio de palavras; definição, caracterização.
3. Pensamento, idéia, opinião.
4. Noção, idéia, concepção.
5. Apreciação, julgamento, avaliação, opinião.
6. Avaliação de conduta e/ou aproveitamento escolar etc.
7. Ponto de vista; opinião, concepção.
8. Reputação, fama: Goza de bom conceito entre os colegas.
9. Máxima, sentença, provérbio.
- 10.

Parte de uma charada, um logogrifo etc., no qual se dá a palavra ou frase que é a chave para a solução proposta.

Ferrari (1974, p. 98 *apud* CERVO; BERVIAN, 2002, p. 53) ensina:

Portanto, podemos entender que conceitos sejam construções lógicas, estabelecidas de acordo com um sistema de referência e formando parte dele. São considerados por um lado, como instrumentos de trabalho do cientista, e por outro, como termos técnicos do vocabulário da ciência.

Apesar de encontrar-se a definição de *conceito* como sinônimo de *constructo*, Oliveira (2003, p. 43) alerta:

Conceitos e constructos têm significados semelhantes, mas apresentam importante distinção. 'Conceito' expressa uma abstração, que se forma a partir da generalização de observações particulares. Já o 'constructo' é construído consciente e deliberadamente com propósito científico.

Sobre a operacionalidade dos conceitos, Cervo e Bervian (2002, p. 53) definem: "Conceito é a pedra angular para a construção das teorias, assim como a família é a pedra angular para a construção da sociedade e a célula a pedra angular para a existência dos corpos."

2.1 Jogos de Empresas

Dentre os diversas técnicas ou estratégias de ensino utilizadas pelos professores no processo de ensino e aprendizagem, tais como: aula expositiva, excursões e visitas, dissertação ou resumo, projeção de fitas, seminário, ciclo de palestras, discussão com a classe, resolução de exercícios, estudo de caso, aulas práticas, estudo dirigido, simulações, destaca-se a técnica intitulada Jogos de Empresas, objeto de estudo deste trabalho.

Dentre os inúmeros conceitos encontrados para os Jogos de Empresas, destacam-se as descritas a seguir.

Zoll (1969, p.12 *apud* TANABE, 1977) os conceitua como “[...] exercício em que, num dado contexto empresarial, se tomam decisões econômicas válidas para um período de tempo fixado, são comunicados os resultados dessas decisões e então se tomam novas decisões para o período de tempo subsequente.”

Tanabe (1977, p. 5), que também conceitua Jogos de Empresas, afirma tratar-se de “[...] uma seqüência de tomada de decisões que determinam mutações no estado patrimonial e reditual das empresas fictícias, à luz das quais os participantes tomam novas decisões, repetindo o ciclo por um certo número de vezes.”

Costa (1980, p. 21 *apud* BEPPU, 1984) assevera que:

Os jogos de negócios são abstrações matemáticas simplificadas de uma situação relacionada com o mundo dos negócios. Os participantes do jogo, cada um, individualmente, ou em grupo, administram a firma como um todo ou uma parte dela, através de decisões administrativas por ‘períodos sucessivos’ e ‘seqüenciais’ [...]

Jogos de Empresas, segundo Abreu e Masetto (1990, p. 67-68), são uma estratégia para aprendizagem que utiliza um modelo de alguma situação da realidade, e o aluno tem que “trabalhar” nessa situação, encontrando solução para um problema, analisando vários componentes etc. A situação é apresentada de forma simplificada, permitindo ao aluno se concentrar em aspectos fundamentais para a análise e solução do problema, sem se desviar para aspectos irrelevantes, os quais ocorrem na situação de fato, e que podem desviá-lo de uma boa percepção dela.

Para Gramigna (1993, p. 4):

O Jogo é uma atividade espontânea, realizada por mais de uma pessoa, regida por regras que determinam quem o vencerá. Nestas regras estão o tempo de duração, o que é permitido e proibido, valores da jogadas e indicadores sobre como terminar a partida.

Alguns autores têm conceituado Simulação como sinônimo de Jogos de Empresas como, por exemplo, Favarin (2000), em sua tese de doutorado, que denomina o Jogo de Empresa, aplicado como experimento em sua pesquisa, como *Simulador de Transações*, e também Santos (1999, p. 79) que conceitua:

Todo jogo de empresas é uma simulação, através de um modelo simplificado da realidade, portanto esta simulação nunca será perfeita, pois a realidade possui inúmeras e complexas variáveis, muitas das quais não pesquisadas, não elucidadas e impossíveis de representar adequadamente o modelo.

Para esclarecer esta controvérsia, cita-se Tanabe (1977, p. 19), o qual afirma, em vista das diferenças de objetivos e métodos, não ser correto considerar o Jogo de Empresas como uma variante das técnicas de Simulação.

Mendes (2000, p. 8), no entanto, pondera que tem observado uma tendência de substituir o termo Jogos de Empresas por Simulação Empresarial, tal como utilizado pela *ABSEL - Association for Business Simulation and Experiential Learning*. Para Mendes, os Jogos de Empresas são um modelo específico de Simulação, ou seja, focada na realidade empresarial.

Para Gramigna (1993, p. 6), “A simulação é caracterizada por uma situação em que um cenário simulado representa modelos reais, tornando possível a reprodução do cotidiano.”

Gramigna (1993, p. 7) menciona o *jogo simulado* em uma união do jogo à simulação, o qual conceitua:

É uma atividade planejada previamente pelo Facilitador, na qual os jogadores são convidados a enfrentar desafios que reproduzem a realidade de seu dia-a-dia. Todas as decisões são de responsabilidade do grupo e as tentativas são estimuladas.

Para estabelecer a diferença de conceitos, Gramigna (1993, p. 7) afirma: “A estrutura do jogo de empresa é a mesma do jogo simulado, porém retratando situações específicas da área empresarial.”

Diante dos diversos conceitos apresentados, conclui-se que há um consenso de que os Jogos de Empresas, também conhecidos como Jogos de Negócios, sejam uma técnica de ensino que se apresenta mediante um modelo hipotético simulador da realidade empresarial, inseridos em um ambiente de competição e incerteza, proporcionando aos participantes, que atuam na posição de dirigentes de uma empresa virtual, a aquisição de uma visão holística e sistêmica da empresa, bem como a aquisição e o aprimoramento de habilidades para a tomada de decisões e a capacidade de trabalhar em equipe.

Os Jogos de Empresas, como técnica de ensino e aprendizagem, têm a vantagem de proporcionar, em período relativamente curto, uma aproximação consistente entre a teoria e a prática de uma realidade empresarial e, aplicada ao ensino da Contabilidade, utiliza-se das ferramentas por esta oferecidas como instrumento de tomada de decisões vitais à sobrevivência dessas empresas.

Quanto à Simulação, embora alguns autores defendam ser sinônimo de Jogos de Empresas, conclui-se se tratar de um conceito mais amplo de apresentação de um modelo em miniatura da realidade e utilizado para fins de treinamento ou educação, podendo carecer do aspecto da competição presente nos Jogos de Empresas.

Nesse sentido, Abreu e Masetto (1990, p. 67) referem-se às estratégias de ensino que utilizam situações simuladas, que reproduzem ou se assemelham à situação equivalente:

Estas estratégias dão o modelo de alguma situação da realidade, e o aluno tem que “trabalhar” nessa situação, encontrando solução para um problema, analisando vários componentes, etc. Podem focalizar-se tanto em aprendizagem conceitual, do conteúdo da matéria propriamente dita, como em aprendizagem de habilidades interpessoais. Em geral, o aluno tem rapidamente um feedback as conseqüências de suas ações, atitudes ou decisões.

A Simulação de Negócios também pode ser utilizada para o ensino da Contabilidade, por exemplo, Springer e Borthick (2004, p. 277-303), em um artigo, explanam o raciocínio, o projeto e a implementação de episódios de simulação em negócios para gerar a mudança de desenvolvimento do *saber* e do *pensar* nos cursos de introdução à Contabilidade. Neste uso da Simulação de Negócios, ilustraram por meio de episódios de fabricação e venda de aparelhos de rastreamento de veículos denominados Safe Night Out (SNO), destinados aos preocupados pais de adolescentes, especialmente os motoristas novatos, que gostariam de alguma garantia de que seus filhos estavam dirigindo com alguma responsabilidade.

Os alunos, divididos em grupos, atuavam aconselhando o proprietário da empresa de aparelhos de rastreamento, nos diversos episódios (situações) apresentados pelo professor, sendo, tais aconselhamentos, baseados em análises de dados contábeis.

2.1.1 Origem e histórico dos Jogos de Empresas

A determinação exata do surgimento dos Jogos de Empresas, segundo a literatura existente sobre o assunto, remete ao aparecimento dos primeiros jogos criados com a finalidade de treinamento, sobre o que existem controvérsias quanto à época exata. Sauaia (1995, p. 8) relata que os primeiros jogos para educação e desenvolvimento de habilidades teriam surgido na China por volta de 3.000 a.C., com os “Jogos de Guerra”, denominados *Wei Hai* e, na Índia, com o jogo *Chaturanga*. Mais recentemente, houve um bem elaborado jogo de guerra denominado New Kriegspiel, que teria sido criado por George Venturini, em Schleswig, em 1798.

Segundo Martinelli (1987, p. 24), os jogos militares tiveram um bom desenvolvimento durante a Segunda Grande Guerra Mundial, sendo amplamente utilizados no treinamento de soldados em guerra.

Conforme Tanabe (1977, p. 28), um dos pioneiros na pesquisa no Brasil sobre o assunto, os Jogos de Empresas foram uma evolução dos jogos para treinamento de militares, e surgiram em 1956 com a finalidade de treinar participantes dos cursos da *American Management Association*, através do patrocínio de um projeto para um grupo de pessoas (professores e técnicos).

Sauaia (1989, p. 61) menciona um estudo de Bernard Keys (1976), segundo o qual os Jogos de Empresas sofreram um crescimento moderado após o seu surgimento, por volta de 1957 até 1964, denominado de “Período de Estimulação”. Ainda segundo Keys, em 1964 foi feito um levantamento pela University of Texas nas diversas escolas norte-americanas de Administração e Negócios e já naquela época existiam 28 jogos gerenciais computadorizados dentre os 57 existentes.

Martinelli (1987, p. 25) precisa que os Jogos de Empresas simulados com a utilização de computadores surgiram em 1963.

Keys (1990, p. 3-8 *apud* SAUAIA, 1995) menciona o surgimento de diversas associações nacionais e internacionais, que promovem reuniões periódicas para troca de informações sobre o assunto, destacando-se as seguintes:

- ABSEL – *Association for Business Simulation and Experiential Learning* (Estados Unidos);
- NASAGA – *North American Simulation and Gaming Association* (Estados Unidos);
- OBTS – *Organizational Behavior Teaching Society* (Estados Unidos);
- *Eastern Academy of Management Experiential Learning Group* (Estados Unidos);
- ISAGA – *International Simulation and Gaming Association* (Inglaterra);
- SAGSET – *Society for the Advancement of Games and Simulations in Education and Training* (Grã-Bretanha);
- EPS – *Europaisches Planspiel Forum* (Alemanha).

2.1.2 Objetivo do Jogo de Empresas

Tanabe (1977, p. 3) menciona três objetivos básicos dos Jogos de Empresas:

- a) treinamento: desenvolvimento de habilidades de tomada de decisão;
- b) didático: transmitir conceitos, técnicas e instrumentos do campo da Administração de Empresas;
- c) pesquisa: utilização na forma de um laboratório para testar soluções empresariais, bem como aspectos das teorias da Economia, da Administração de Empresas e aspectos comportamentais em condições de tomada de decisões sob pressão de tempo e incerteza.

Martinelli (1987, p. 22) ensina:

[...] poderíamos colocar como principal finalidade dos Jogos de Empresas a de propiciar aos alunos (participantes do curso ou da simulação) um meio ambiente empresarial hipotético, no qual eles

possam praticar a arte de planejamento, bem como exercer e desenvolver a habilidade de tomada de decisões em nível de alta administração, como um preparo e treinamento para a sua atividade profissional futura.

Para Sauaia (1989, p. 67), os Jogos de Empresas possuem três objetivos gerais:

- a) aumento de conhecimentos - a assimilação de conhecimentos propiciada pela técnica pode observar fenômenos diferentes:
 - aumento de conhecimentos por aquisição de novos conhecimentos ainda não disponíveis no participante;
 - aumento de conhecimento por integração de dados já disponíveis na memória e que passam a fazer sentido como partes de um sistema mais integrado de informações;
 - aumento de conhecimento por meio do resgate de conhecimentos anteriormente adquiridos, consciente ou inconscientemente, disponíveis na memória e resgatados em algum momento através da vivência do jogo.
- b) desenvolvimento de habilidades – as habilidades gerenciais também podem ser desenvolvidas através da prática gerencial repetida. Tais competências podem ser classificadas em:
 - competência técnica, constituída pelo conjunto de habilidades mentais que capacitam na solução de problemas a partir dos conhecimentos previamente adquiridos;
 - competência comportamental, constituída pelo conjunto de habilidades interpessoais, de liderança, tomada de decisões em grupo, de comunicação e negociações interpessoais.
- c) fixação de atitudes – a abstração proporcionada pela técnica Jogos de Empresas tem como objetivo estimular a reflexão sobre as formas de se identificar as soluções para os problemas triviais do cotidiano.

Levando em conta os comentários anteriormente citados, podem-se considerar, como objetivos da técnica de ensino denominada Jogos de Empresas, proporcionar, através de um ambiente empresarial virtual ou hipotético, a aquisição

de habilidades e competências para tomada de decisões gerenciais, trabalho em equipe, liderança e negociação.

2.1.3 Razões para a utilização de Jogos de Empresas

Os Jogos de Empresas são amplamente utilizados no exterior. Faria (1998, *apud* DOYLE; BROWN, 2000, p. 331) revela que em uma pesquisa foram encontrados mais de 200 jogos em uso nos EUA em mais de 1.700 escolas de negócios.

Várias são as vantagens dessa técnica de ensino citadas por autores que pesquisaram sobre Jogos de Empresas.

Dentre elas, destacam-se as seguintes compartilhadas por Kirby (1995) e Gramigna (1993; 1997):

- a) o anonimato - pessoas introvertidas têm chance de participar de forma ativa, mesmo atuando anonimamente;
- b) o Jogo permite o desenvolvimento de habilidades, competências e atitudes;
- c) a experiência vivencial - aquisição de aprendizado por meio de experiências próprias;
- d) a experimentação sem riscos - permitindo simular diversas decisões e ações sem nenhum risco real;
- e) a flexibilidade – permite ao facilitador adequar o Jogo às necessidades do grupo;
- f) o envolvimento – exige a participação do em um trabalho de equipe;
- g) a responsabilidade do aprendizado – o Jogo imputa a responsabilidade das ações ao grupo, transferindo parte da responsabilidade do aprendizado, do professor para o aluno;

- h) a retenção do aprendizado com mais efetividade;
- i) a motivação – o aspecto lúdico constitui-se em um fator de estímulo para a motivação dos participantes;
- j) o clima de abertura que se estabelece no grupo –permite o aprendizado com os colegas através da troca de experiências e informações entre os participantes e uma ampla participação no processo de ensino e aprendizagem;
- k) a fisicalidade - maior compreensão de conceitos, antes considerados abstratos;
- l) a rapidez do aprendizado – o Jogo permite a compressão do tempo dos programas, sem prejuízo da qualidade;
- m) o realismo das situações do Jogo permite vivenciar experiências muito próximas da realidade;
- n) a conscientização da mudança de atitude;
- o) o comprometimento do grupo com resultados;
- p) o reconhecimento do próprio potencial e das dificuldades individuais;
- q) a maior integração entre o Facilitador¹ e o grupo de participantes;
- r) o resgate lúdico - essência do ser humano;
- s) a comparabilidade com a realidade do cotidiano;
- t) o resgate do potencial criativo.

Resumidamente, conclui-se que a grande vantagem dessa técnica de ensino e aprendizagem consiste em proporcionar ao participante um ambiente relativamente próximo da realidade empresarial, no qual se pratica a teoria aprendida nas demais disciplinas do curso.

¹ Facilitador, também chamado de Animador, é aquele que assume a coordenação das atividades, dentro de uma estrutura previamente acordada. Tem a incumbência de receber as decisões dos grupos, encaminhando-as para o seu processamento, determina o estado das variáveis conjunturais e exógenas da empresa, tais como o consumidor, o fornecedor, o banco, o governo, auditores etc., e via de regra são veiculadas através de informativos, extratos bancários e relatórios com resultados parciais e gerais do Jogo. Desta forma, o Facilitador pode criar um cenário com incertezas, que é um fator presente na realidade empresarial.

A interdisciplinaridade, tão em voga atualmente nos assuntos da educação, também é oferecida pela técnica, proporcionando a utilização dos conhecimentos adquiridos nas variadas disciplinas havidas ao longo do curso.

Os Jogos de Empresas proporcionam um contato com as diversas áreas de uma empresa: marketing, recursos humanos, vendas, produção, Contabilidade, finanças e logística, permitindo, dessa maneira, uma ampla visão sistêmica da empresa e da relação existente entre elas.

A compressão do tempo simulado propicia uma análise de longo prazo dos impactos das decisões tomadas ao longo da vigência do jogo, em algumas poucas horas de curso.

Também se destaca outra grande vantagem da técnica que são as situações oferecidas proporcionando a modelagem das atitudes, comportamentos e o aprimoramento das relações sociais.

2.1.4 Características básicas fundamentais de um Jogo de Empresas

Os Jogos de Empresas, para bem atender os objetivos básicos a que se propõem, necessitam atender algumas características básicas.

Gramigna (1993, p. 9) ensina que o Facilitador deve observar as seguintes características básicas em um Jogo de Empresas:

- a) possibilidades de modelar a realidade da empresa - um jogo de empresas deve, o máximo possível, retratar situações semelhantes às vivenciadas na empresa, pelos seus participantes, possibilitando estabelecer ligações entre a vivência e o seu cotidiano;
- b) papéis claros - os Jogos de Empresas são baseados em uma estrutura de papéis a serem desempenhados pelos seus participantes, os quais podem ser classificados da seguinte forma:

- papéis estruturados, onde o comportamento do participante é definido segundo um perfil predeterminado, tendo, cada participante, a responsabilidade de montar seu personagem dentro desse perfil;
 - papéis semi-estruturados, onde o comportamento é definido pelo Facilitador de forma genérica;
 - papéis desestruturados, neste caso, o Facilitador apresenta apenas o problema e o grupo se responsabiliza pela escolha dos papéis, de acordo com o perfil de cada um.
- c) regras claras - é de suma importância a divulgação e o entendimento das regras do jogo. Para tanto, o Facilitador deve recorrer a recursos adicionais, tais como cartazes, flip-chart, quadro-de-giz ou transparências;
- d) condições para ser um jogo atrativo e envolvente - a forma de apresentação do contexto do jogo pode determinar o grau de envolvimento dos participantes. A ênfase, o tom de voz, a modulação, o ritmo e o ânimo do Facilitador prendem a atenção dos participantes. De outra forma, o jogo perde-se em sua finalidade deixando de atingir o seu objetivo.

2.1.5 As pesquisas sobre Jogos de Empresas no Brasil

Já há alguns anos pesquisas acadêmicas no Brasil sobre a utilização dos Jogos de Empresas vêm sendo desenvolvidas nos cursos de Administração de Empresas, de Contabilidade, bem como de treinamento gerencial de profissionais. Tais pesquisas buscam explorar a técnica quanto à sua utilização para pesquisas, ensino e aprendizagem.

Sauaia (1995, p. 15), em sua tese de doutorado, constatou a existência de poucos autores nacionais que tivessem estudado academicamente em profundidade o tema no Brasil. Relacionou quatro autores de dissertações de mestrado todas

apresentadas na FEA – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, a saber: Tanabe (1977), Beppu (1984), Martinelli (1987) e Sauaia (1989).

Desde então, constata-se a elaboração de mais alguns estudos relevantes sobre o tema, a saber: Sauaia (1995), Santos (1999), Favarin (2000), Ferreira (2000) e Mendes (2000).

Desses nove estudos analisados, foram encontrados os seguintes enfoques:

ENFOQUE	AUTORES
Ensino da Contabilidade	Beppu (1984); Santos (1999); Favarin (2000) e Mendes (2000)
Ensino da Administração de Empresas	Tanabe (1977); Martinelli (1987) e Sauaia (1989; 1995)
Ensino da Contabilidade de Custos e Administração do Capital de Giro	Ferreira (2000)

QUADRO 1 - Pesquisas acadêmicas sobre Jogos de Empresas no Brasil - Autores (Áreas da Administração de Empresas e Contabilidade)

Fonte: do Autor

PONTOS COMUNS ABORDADOS	AUTORES
Jogos de Empresas	Todos os autores naturalmente discorreram sobre esse tópico, pois trata-se do tema dessas pesquisas, observando-se que Favarin (2000) denomina-o como Simulador de Transações.
Jogos de Empresas e suas aplicações	Tanabe (1977), Martinelli (1987), Sauaia (1989; 1995) e Mendes (2000) mencionam as aplicações em que essa técnica é utilizada, tais como os Jogos de Empresas como técnica de ensino, como instrumento de pesquisa e também como planejamento empresarial.
Proposta de um modelo de Jogo de Empresas e seu funcionamento	Beppu (1984), Sauaia (1989; 1995), Ferreira (2000) e Mendes (2000) expõem um modelo conceitual de um Jogo de Empresas, suas características, funcionalidades, variáveis (explícitas e implícitas), personagens e contexto. Tanabe (1977) descreveu com detalhes o funcionamento do jogo <u>Huiti Exercices de Gestion Simulée</u> , o qual havia utilizado por muito tempo.
Teorias e processos de ensino e aprendizagem	<ul style="list-style-type: none"> - Beppu (1984) conceitua o ensinar <i>versus</i> o educar e trata o professor como figura preponderante no processo de ensino e aprendizagem; - Sauaia (1989; 1995) destaca a aprendizagem por meio dos estímulos através dos canais visual e auditivo como introdução à aprendizagem sob a abordagem vivencial presente nos Jogos de Empresas; Santos descreve os processos de ensino e aprendizagem reunindo os referenciais teóricos em quatro aspectos relevantes: a escola; o aluno; o professor; e o processo de ensino e aprendizagem. - Santos (1999) destaca o estudo de Mizukami (1986) que compara as diversas correntes teóricas existentes segundo a classificação:

	Abordagem Tradicional; Abordagem Comportamentalista; Abordagem Humanista; Abordagem Cognitivista; e Abordagem Sócio-Cultural; Já Favarin (2000) descreveu as diversas correntes de pensamento da Pedagogia posicionando a relação da didática com o processo de ensino e aprendizagem, bem como descreve, como Santos, as abordagens desse processo segundo o enfoque de Mizukami (1986).
Teoria dos Jogos	Tanabe (1977), Beppu (1984) e Santos (1999) explanam sobre a Teoria dos Jogos e sua contribuição para o entendimento dos processos decisórios presentes nos Jogos de Empresas, bem como para a compreensão de certos fenômenos econômicos, explicáveis por meio de um comportamento estratégico.
Simulação	Tanabe (1977), Beppu (1984), Sauaia (1989) e Ferreira (2000) definem a Simulação em seus estudos contrapondo com a definição de Jogos de Empresas estabelecendo-se as diferenças de um ou outro.

QUADRO 2 - Pontos comuns - pesquisas em Jogos de Empresas no Brasil

Fonte: do Autor

Nos trabalhos analisados para fins desta pesquisa, constata-se que a base conceitual com que os temas foram estudados compõe-se dos seguintes tópicos principais:

- a) os Jogos de Empresas (definições, histórico e evolução);
- b) os Jogos de Empresas e suas aplicações (ensino, pesquisa e planejamento empresarial);
- c) os Jogos de Empresas, seus objetivos, tipos, características e vantagens na aplicação;
- d) simulação (definição e comparação com Jogos de Empresas);
- e) proposta de um modelo de Jogo de Empresas e seu funcionamento;
- f) avaliação crítica dos Jogos de Empresas;
- g) teorias e processos de ensino e aprendizagem;
- h) a Teoria dos Jogos;
- i) os Jogos de Empresas e a aprendizagem em adultos;
- j) aplicação/experimentação de um Jogo de Empresas e seus resultados.

2.2 Ensino

Na decodificação do termo ensino, encontram-se significados como: transmissão de conhecimentos, informações ou conhecimentos úteis ou indispensáveis à educação ou a um fim determinado; instrução; esforço orientado para a formação ou a modificação da conduta humana; educação; adestramento; treinamento.

Conforme o Dicionário Aurélio (FERREIRA, 1988, p. 251), encontram-se vários significados para ensino: transmissão de conhecimentos, informações ou esclarecimentos, úteis ou indispensáveis à educação ou a um fim determinado; instrução; os métodos empregados para ministrar o ensino; magistério; esforço orientado para a formação ou a modificação da conduta humana; educação; adestramento, treinamento; castigo, ensinadela.

De acordo com Nérici (1993, p. 26), do ponto de vista didático, ensino é a ação diretora do professor com a finalidade de promover condições para que o aluno aprenda, tanto direta (ex. através de preleções) quanto indiretamente (ex. por meio de orientações para pesquisa).

Rogers (1977 *apud* BEPPU, 1984) comenta: “[...] ensinar, no sentido de instruir, impartir conhecimentos ou habilidades, fazer que o outro saiba, mostrar, guiar, dirigir [...]”

Beppu (1984, p. 14), em sua diferenciação entre o “ensinar” *versus* o “educar”, sustenta: “O ensinar busca a simples transmissão de conhecimentos, como quem instrui alguém a determinada tarefa, sem mostrar horizontes [...]”.

Libâneo (1994, p. 89) argumenta sobre ensino:

O ensino, assim, é uma combinação adequada entre a condução do processo de ensino pelo professor e assimilação ativa como atividade autônoma e independente do aluno. Em outras palavras, o processo de ensino é uma atividade de mediação pela qual são providas as condições e os meios para os alunos se tornarem sujeitos ativos na assimilação de conhecimentos.

No ambiente escolar, ensino corresponde às ações, meios e condições para a realização da instrução com a finalidade de assegurar o processo de transmissão e assimilação dos conteúdos das disciplinas.

Todas essas definições e conceitos conduzem ao professor como a figura central, com suas qualidades e habilidades e como o responsável pelo ensino. É ele quem decide o que ensinar, como ensinar e como avaliar a aprendizagem.

Conforme Rogers (1969 *apud* BORDENAVE; PEREIRA, 1998, grifo dos autores), ensinar no sentido de transmissão de conhecimentos ou habilidades – como uma função da educação, no ambiente de hoje não faz mais sentido. Educar, nos dias de hoje, deveria ser *facilitar a mudança e a aprendizagem*.

2.3 Aprendizagem

Conforme o Dicionário Aurélio (FERREIRA, 1988, p. 54), há os seguintes significados para a palavra aprender: ato ou efeito de aprender, tomar conhecimento de; reter na memória, mediante o estudo, a observação ou a experiência; tornar-se apto ou capaz de alguma coisa, em consequência de estudo, observação, experiência, advertência etc.; tomar conhecimento de algo, retê-lo na memória em consequência de estudo, observação, experiência, advertência etc.

Libâneo (1994, p. 91) defende que:

Aprendizagem é a assimilação ativa de conhecimentos e operações mentais, para compreendê-los e aplicá-los conscientemente e autonomamente. A aprendizagem é uma forma do conhecimento humano – relação cognitiva entre aluno e matéria de estudo – desenvolvendo-se sob condições específicas do processo de ensino.

Bordenave e Pereira (1998, p. 25) deduzem que a aprendizagem é um processo integrado no qual toda a pessoa (intelecto, afetividade, sistema muscular) se mobiliza de maneira orgânica, ou seja, a aprendizagem é um processo qualitativo, pelo qual a pessoa fica mais bem preparada para novas aprendizagens, não se

tratando, pois, de um aumento quantitativo de conhecimentos, mas de uma transformação estrutural da inteligência da pessoa.

Para Hilgard (1966, p. 3 *apud* CÓRIA-SABINI, 1986, p.1),

Aprendizagem é o processo pelo qual uma atividade tem origem ou é modificada pela reação a uma situação encontrada, desde que as características de mudança não possam ser explicadas por tendências inatas de respostas, maturação ou estados temporários do organismo (por exemplo, fadiga, drogas etc.). (.3)

No entendimento de Abreu e Masetto (1990, p. 6), a busca de informações, a revisão da própria experiência, a aquisição de habilidades, a adaptação às mudanças, o descobrimento de significado nos seres, fatos e acontecimentos, são termos que definem a aprendizagem. Tais termos apontam para a figura do educando como agente principal e responsável pela sua aprendizagem.

Nesse sentido também, para Bordenave e Pereira (1998, p. 39), aprender é um processo que ocorre no aluno e é realizado por este, ou seja, ninguém pode aprender pelo aluno.

No entanto, apesar de existir uma forte associação entre ensino e aprendizagem, nem sempre se pode afirmar que havendo ensino efetivamente haverá aprendizagem.

Bordenave e Pereira (1998, p. 39) afirmam: “Ensinar não é o mesmo que aprender. Por isso, se o aluno não aprender, todo o esforço feito para ensiná-lo estará perdido.”

2.4 Processo de ensino e aprendizagem nos Jogos de Empresas

O processo de ensino e aprendizagem assume diferentes enfoques e abordagens sendo traduzido em inúmeras teorias que têm sido formuladas na busca por maior eficiência dos educadores. Neste estudo, faz-se somente uma revisão bibliográfica pertinente ao enfoque que se pretende abordar, selecionando

abordagens relevantes para o embasamento teórico desta pesquisa, sem a pretensão de esgotar o assunto.

Sobre as teorias, identifica-se pelo menos cinco diferentes correntes teóricas de aprendizagem de adultos: *behaviorista*, *cognitivista*, *humanista*, *aprendizagem social* e *construtivista*.

Merriam e Caffarella (1999, *apud* CORNACHIONE JR., 2004, p. 54) buscam analisar as teorias de aprendizagem sob a ótica do aluno adulto, relacionado ao ambiente corporativo (de negócios), conforme o Quadro 3, a seguir:

Teorias	Pesquisadores	Idéia
Behaviorismo	Thorndike, Pavlov, Watson, Guthrie, Hull, Tollman, Skinner	Mudança comportamental
Cognitivismo	Wertheimer, Koffka, Kholer, Lewin, Piaget, Ausubel, Bruner, Gagné	Processo mental interno
Humanismo	Maslow, Rogers	Ato pessoal para alcançar potencial
Aprendizado Social	Bandura, Rotter	Interação e observação de outros em um contexto social
Construtivismo	Candy, Dewey, Lave, Piaget, Rogoff, von Glaserfeld, Vygotsky	Construção do saber e do significado pela experiência

Quadro 3 – Teorias de Aprendizagem e seus pesquisadores

Fonte: Adaptado de Merriam e Caffarella (1999, *apud* CORNACHIONE JR., 2004, p. 54)

Quanto ao processo de ensino e aprendizagem, Cornachione Jr. (2004, p. 95) o visualiza sob uma ótica sistêmica, quando os elementos fundamentais de um ambiente educacional interagem entre si e, como um processo, identifica a existência de “recursos” sendo consumidos para a obtenção de “produtos”. Os elementos desse ambiente educacional são apresentados na figura abaixo:

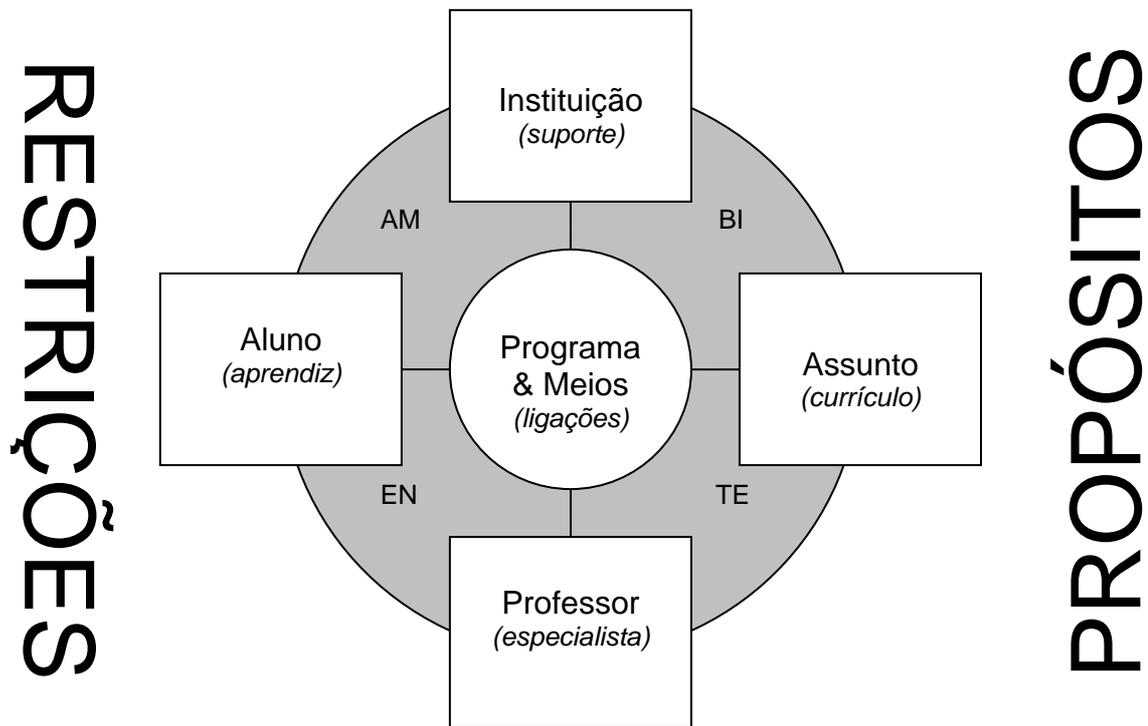


FIGURA 1 - Agentes do ambiente educacional: restrições e propósitos

Fonte: Cornachione Jr. (2004, p. 95)

Segundo Cornachione Jr. (2004, p. 95), “[...] o processo de ensino e aprendizagem representa combinação especial de recursos e abordagens de forma tal que a produção esperada possa ser alcançada com melhor consumo de recursos.”

Ao analisar os requisitos de uma abordagem sistêmica, encontram-se os ensinamentos de Pereira (2001, p. 38):

O estudo de um objeto qualquer sob uma abordagem sistêmica requer, portanto, a delimitação de sua amplitude em determinado contexto, a identificação de seus objetivos, a caracterização de seu ambiente externo e interno, reconhecendo-se as interações entre todos esses elementos.

Ainda segundo Pereira (2001, p. 38), dentro da abordagem sistêmica, os sistemas classificam-se:

- a) quanto à sua capacidade de interação com o ambiente em que se inserem:

- abertos – quando há capacidade de interação com o seu ambiente, influenciando e sendo influenciado concomitantemente;
 - fechados – quando não há capacidade de interação com o seu ambiente.
- b) quanto à capacidade de modificar suas características por meio da realização da atividade:
- estáticos – não modificam suas características ou estruturas, pois não realizam atividade e independem da ocorrência de eventos;
 - dinâmicos – alteram suas características conforme a ocorrências dos eventos pois realizam atividade. Tais alterações são decorrentes de eventos que decorrem de atividades realizadas tanto internamente quanto de interações com seu ambiente;
 - homeostáticos – são sistemas que são estáticos em relação ao ambiente externo, mas dinâmicos em relação ao seu funcionamento.

O processo de ensino e aprendizagem visto sob a ótica sistêmica caracteriza-se como um sistema aberto e essencialmente dinâmico, pois trata-se de um conjunto de elementos interdependentes que interagem para a consecução de um fim comum, em constante inter-relação com seu ambiente.

O conjunto de entidades com o qual o processo de ensino e aprendizagem se relaciona, direta ou indiretamente, impactam ou são impactados por sua atuação e caracteriza o seu ambiente externo, o qual compõe-se de um ambiente remoto e de um ambiente próximo.

No ambiente remoto, esses impactos ocorrem em virtude da influência de entidades, tais como: governo, empresas, entidades de classe, e órgãos reguladores e fiscalizadores. Estas entidades exercem influência sobre diversas variáveis, tais como:

- a) variáveis econômicas: PIB (Produto Interno Bruto), inflação, taxa de juros, distribuição de renda etc;
- b) variáveis sociais: mercado de trabalho, mudanças culturais e educação;

- c) variáveis tecnológicas: tecnologia da educação, tecnologia da comunicação, tecnologia da informática, tecnologia de administração etc;
- d) variáveis regulatórias: limites operacionais, limites educacionais, incentivos fiscais etc;
- e) variáveis educacionais: conteúdo de ensino, objetivos educacionais etc;
- f) variáveis políticas: regime de governo, o governo, e as relações internacionais.

Quanto ao ambiente próximo, entidades como: a instituição de ensino, a comunidade, e o provedor da instituição de ensino, exercem influência em variáveis, tais como:

- a) qualidade de ensino;
- b) meios e condições de aprendizagem oferecidos aos alunos;
- c) necessidades regionais.

Na Figura 2, a seguir, pode-se visualizar o processo de ensino e aprendizagem conforme uma abordagem sistêmica.

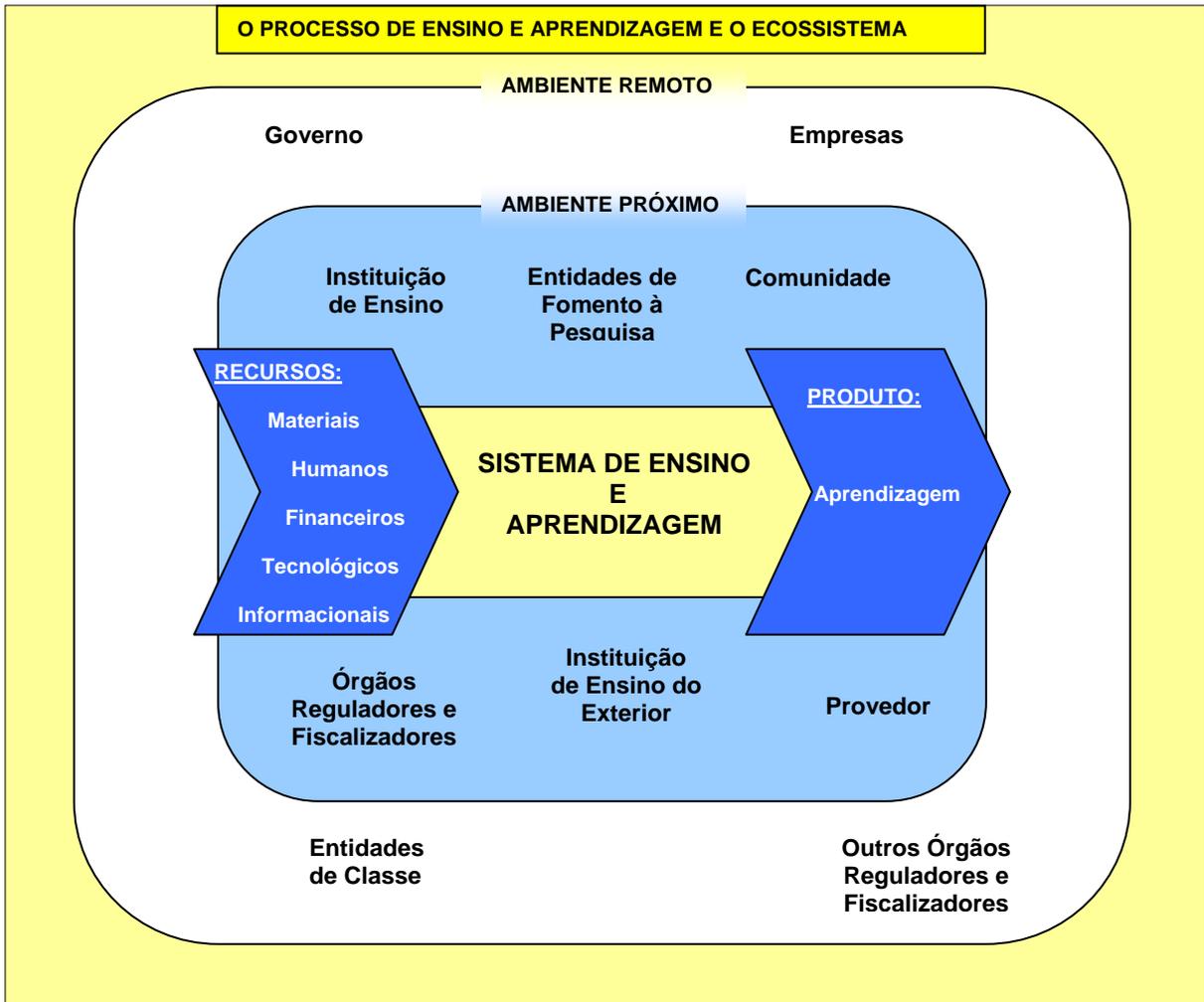


FIGURA 2 - Visão sistêmica do processo de ensino e aprendizagem

Fonte: do Autor

Para que o processo de ensino e aprendizagem atinja seu objetivo, gerando como produto a *aprendizagem*, necessita-se identificar seus elementos e a função de cada um deles dentro desse processo como um todo. Esses elementos são: o aluno, o professor, o conteúdo e a instituição de ensino.

Conforme Moreira (1997, p. 65-66), cada elemento tem o seu papel no desenvolvimento do processo; um professor com um conteúdo junto a um grupo de alunos, ambos se reúnem periodicamente, num certo período, dentro da instituição.

Para concretizar a sua missão, que é a de transmitir o conteúdo aos seus alunos, o professor utiliza-se de vários recursos, tais como: aulas expositivas, livros, revistas, trabalhos, seminários, exercícios etc.

Os métodos ou técnicas utilizados pelo professor revelam-se de extrema relevância no processo de ensino e aprendizagem. Nesse sentido, Libâneo (1994, p.

160) afirma que os métodos de ensino são considerados em estreita relação com os métodos de aprendizagem (ou métodos de assimilação ativa), ou seja, os métodos de ensino fazem parte do papel de direção do processo de ensino por parte do professor tendo em vista a aprendizagem dos alunos.

Libâneo (1994, p. 160) ressalta que o processo de ensino possui um aspecto externo, que são os conteúdos de ensino, e um aspecto interno, que são as condições mentais e físicas dos alunos para assimilação dos conteúdos, sendo que se relacionam mutuamente.

O professor, para ter sucesso em sua missão, precisa conhecer o perfil do aluno para que haja uma aprendizagem efetiva.

Transmitir os conteúdos de forma que os alunos os assimilem ativamente e os transformem em instrumentos para a sua vida prática é um dos principais objetivos do ensino efetivo. Portanto, para que haja essa assimilação, torna-se indispensável que o professor conheça os seus alunos, e busque adequar a sua estratégia de ensino para seu público alvo.

Marion (2001, p. 127-128) conclui que: “Entendemos que o professor, independente da matéria a ser ensinada, deveria conhecer bem seus alunos (público alvo) e, em função, variar seus métodos de ensino.”

Abreu e Masetto (1990, p. 11) caracterizando o papel do professor concluem que:

Seu papel não é ensinar, mas ajudar o aluno a aprender; não é transmitir informações, mas criar condições para que o aluno adquira informações; não é fazer brilhantes preleções para divulgar a cultura, mas organizar estratégias para que o aluno conheça a cultura existente e crie cultura.

Por outro lado, existe a figura da IES – Instituição de Ensino Superior, que tem como objetivo criar as condições e meios para que os alunos detenham o domínio mais seguro dos conhecimentos científicos, bem como assegurar que os alunos desenvolvam capacidades e habilidades intelectuais de modo que dominem os métodos de estudo e de trabalho intelectual objetivando a sua autonomia no processo de aprendizagem.

Neste sentido Nérici (1993, p. 41) enumerou vários objetivos de uma Universidade:

- d) formação do profissional de nível superior, cientes do porque de seu papel e saber avaliar as conseqüências de seus atos teórica e eticamente;
- e) formação do pesquisador com a mentalidade científica atuante , devido à crença no princípio de causa e efeito;
- f) formar o indivíduo capacitado a refletir com mais profundidade sobre os problemas de sua especialidade e os de natureza social e/ou de cultura geral;
- g) orientação quanto à aplicação prática dos conhecimentos obtidos pela pesquisa pura (tecnologia);
- h) orientação para estudos regionais, nacionais e universais, porém com início nos regionais;
- i) estímulo aos estudos voltados à compreensão do homem e a sociedade;
- j) formação de líderes democráticos para as diversas áreas de atuação humana;
- k) incentivo a cultura nacional e universal;
- l) prospecção de problemas do futuro como forma de mitigar as situações negativas para a vida do cidadão e da sociedade;
- m) aproximação maior com o estudante como forma de melhor orientá-lo na sua carreira e aspirações: para o exercício profissional; para a pesquisa pura e aplicada; ou para o exercício do magistério.

Quanto ao curso de graduação em Ciências Contábeis, segundo a Resolução CNE Nº 10/04 (BRASIL, 2004, p. 2), deve capacitar o futuro contador, dentre outras atribuições, a compreender as questões técnicas, científicas, sociais, econômicas e financeiras, em âmbito nacional e internacional e nos diferentes modelos de organização. Deve também apresentar pleno domínio das

responsabilidades funcionais envolvendo as atividades atinentes a informações financeiras, patrimoniais e governamentais.

Ainda segundo a Resolução CNE Nº 10/04 (BRASIL, 2004, p. 2), o curso de Ciências Contábeis deve possibilitar a aquisição das seguintes competências e habilidades, dentre outras:

- Demonstrar visão sistêmica e interdisciplinar da atividade contábil;
- Elaborar pareceres e relatórios que contribuam para o desempenho eficiente e eficaz de seus usuários, nos diferentes modelos organizacionais.

Uma outra abordagem a ser considerada quanto ao objetivo de se alcançar a aprendizagem do ponto de vista educacional refere-se à identificação dos objetivos e metas com vistas a sua operacionalização, principalmente considerando-se o contexto desta pesquisa que trata de ensino superior, educação para adultos, solução de problemas etc.

O trabalho de Bloom (de 1956) não é único no sentido de estabelecer uma classificação dos objetivos educacionais, porém, por tratar-se de uma das mais conhecidas, e por sua contribuição na compreensão e percepção dos objetivos e metas visando organizar os recursos disponíveis para alcançá-los, merece ser destacada.

Bloom em seu trabalho inicial classifica os objetivos educacionais onde se observa três dimensões: o domínio cognitivo, o afetivo e o psicomotor. Tendo em vista as características desta pesquisa, destaca-se especificamente o domínio cognitivo.

A ordem apresentada pela taxionomia de Bloom (1973, p. 171-179) considerando o domínio cognitivo é demonstrada a seguir:

- a) conhecimento: envolve a aquisição e o armazenamento de informações e idéias para posterior resgate;
- b) compreensão: refere-se ao reconhecimento do que está sendo comunicado, e fazer uso de tais idéias;
- c) aplicação: compreende a resolução de problemas utilizando-se de abstrações em situações particulares e concretas;

- d) análise: envolve a decomposição de um todo em partes componentes e a compreensão de seu inter-relacionamento e forma de organização;
- e) síntese: possui sentido inverso ao item anterior, envolve o indivíduo reunir as partes componentes para formar uma visão do todo;
- f) avaliação: representa um julgamento de valor, quantitativo ou qualitativo, sobre as idéias, trabalhos, soluções, métodos, materiais, e etc.

Bloom (1973, p. 104) demonstra em forma de um diagrama, conforme a Figura 3 a seguir, o processo de solução de problemas, classificado na categoria “Aplicação”, onde se identifica as seis etapas de sua taxionomia:

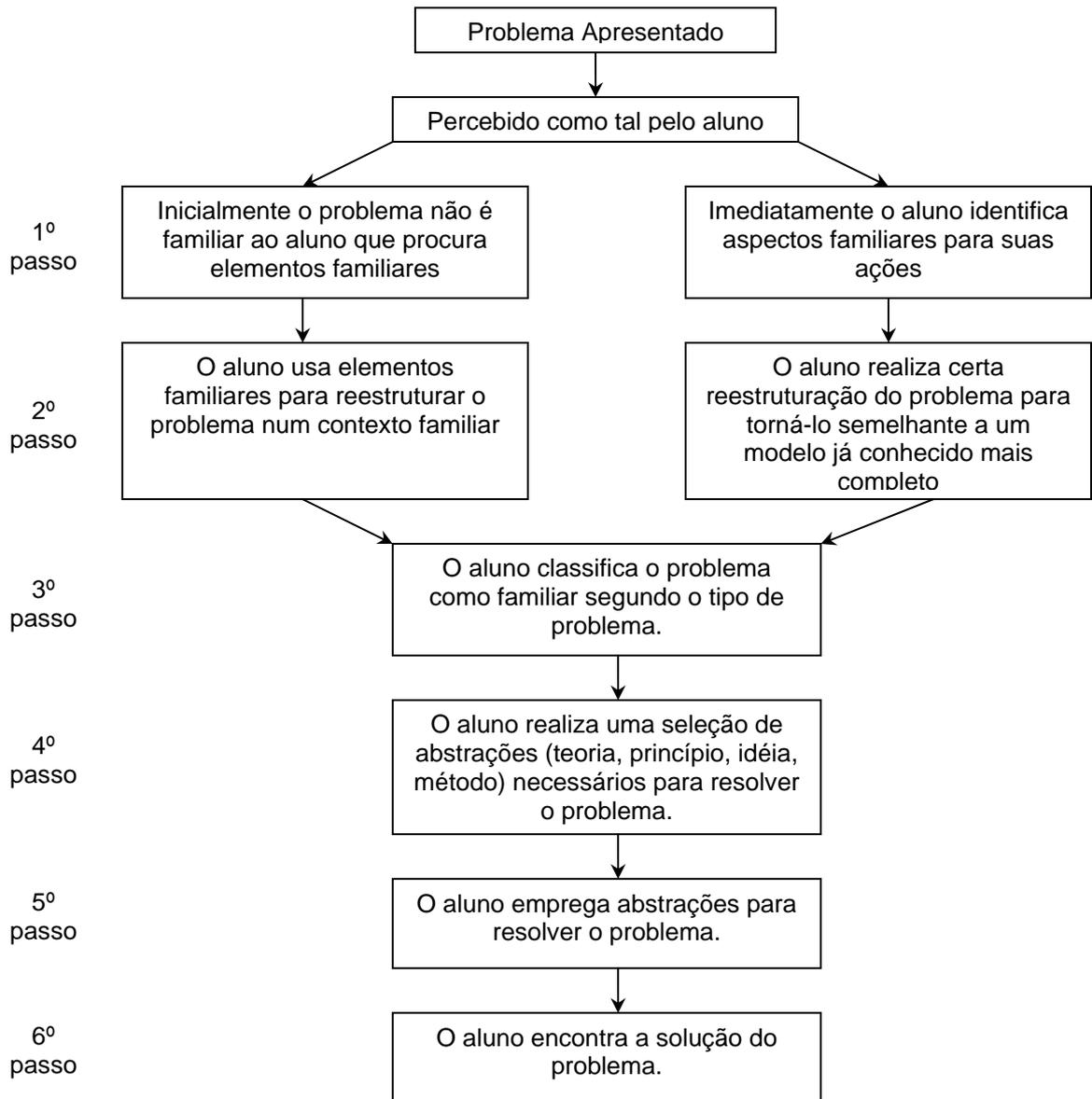


FIGURA 3 – Diagrama do processo para solução de problemas – Nível de Aplicação

Fonte: Bloom (1973, p. 104)

Quanto ao diagrama acima, Bloom (1973, p. 103) explica:

Se o processo assemelha-se mais às conexões estabelecidas ao lado esquerdo ou ao lado direito, nas etapas 1 e 2, dependerá da familiaridade do aluno com o problema. As etapas de 1 a 4 integram a aplicação, mas não fazem parte da “compreensão”. A compreensão é representada melhor por um problema que inicia na etapa 5, sendo as etapas desnecessárias, devido à estruturação da situação problemática.

O trabalho de Bloom (1973), posteriormente revisado por Anderson e Krathwohl (2001), estabeleceu uma classificação dos objetivos educacionais, a qual, nesse trabalho revisado, observa uma abordagem bi-dimensional relacionando o conhecimento (informação) com cada um dos demais grupos, conforme demonstra o Quadro 4, a seguir:

	Recuperar conhecimento relevante da memória de longo prazo.	Construir significado a partir de mensagens instrucionais, incluindo comunicação oral, escrita e gráfica.	Desenvolver ou utilizar um procedimento em determinada situação.	Decompor um material em suas partes componentes e determinar como as partes relacionam-se entre si e com uma estrutura ou	Fazer julgamentos baseados em critérios e padrões.	Combinar elementos de maneira a formar um todo coerente e funcional; reorganizar elementos em um novo padrão ou estrutura.
	Lembrar	Entender	Aplicar	Analisar	Avaliar	Criar
Conhecimento dos Fatos	As inter-relações entre os elementos básicos de estrutura maior que admite seu funcionamento em conjunto.					
Conhecimento dos Conceitos	Elementos básicos que os alunos devem conhecer para estarem em contato com a disciplina ou resolver problemas relacionados a ela.					
Conhecimento dos Processos	Como fazer algo, métodos de investigação e critérios para uso de habilidades, algoritmos, técnicas e métodos.					
Conhecimento Meta-Cognitivo	Conhecimento acerca da cognição em geral, bem como consciência e conhecimento de sua própria cognição.					

QUADRO 4 - Taxionomia Revisada de Bloom – Domínio Cognitivo

Fonte: Adaptado de Anderson & Krathwohl (2001, *apud* CORNACHIONE JR., 2004, p. 64-65)

Um outro ponto interessante relacionado ao processo de ensino e aprendizagem é a abordagem composta, envolvendo o processo de ensino e aprendizagem e os eventos instrucionais, feita por Gagné (1985, *apud* CORNACHIONE JR, p.104), conforme demonstrada no Quadro 5, apresentado a seguir.

Processos de Aprendizagem	Eventos Instrucionais
Atenção / Alerta	1. Obtenção de Atenção
Expectativa	2. Informar o aprendiz do objetivo; ativar motivação
Recuperação de Memória Corrente	3. Estimular recuperação de conhecimento prévio
Percepção Seletiva	4. Apresentação de material de estímulo
Codificação: entrada na memória de longo prazo	5. Oferecer orientação ao aprendiz
Resposta	6. Cobrar desempenho
Reforço	7. Dar retorno (“ <i>feedback</i> ”) 8. Avaliar desempenho
Recuperação por Dicas	9. Aprimorar retenção e transferência

Quadro 5 – Processo de Aprendizagem e Eventos Instrucionais (Gagné)

Fonte: Adaptado de Quadro Baseado em Gagné (1985 *apud* CORNACHIONE JR, 2004, p. 104)

Teixeira (1996, *apud* SANTOS, 1999, p. 92) ao analisar o processo de ensino e aprendizagem da Andragogia de Knowles (1973), apresenta uma comparação entre os pressupostos teóricos e alguns componentes operacionais da Pedagogia e da Andragogia.

Pressupostos Teóricos	Pedagogia	Andragogia
Auto-conceito	Dependência	Crescente auto-direção e independência
Experiência	Tem pouca importância	O aprendiz é um recurso rico em experiências e importante para a aprendizagem
Perspectiva de tempo	Aplicação no futuro	Imediata aplicação
Orientação para a aprendizagem	Centralizada no assunto	Centralizada no problema
O Modelo	Baseado no conteúdo	Baseado no processo

Componentes Operacionais	Pedagogia	Andragogia
Clima	Formal, Competitivo, Centralizada na autoridade	Informal, Colaborativo, Centralizada no respeito mútuo
Planejamento	Pelo professor	Mecanismo para planejamento mútuo
Diagnóstico das necessidades	Pelo professor	Auto-diagnóstico com colaboração do professor
Atividades	Técnicas de transmissão	Técnicas vivenciais

Avaliação	Pelo professor	Mútua; re-diagnóstico das necessidades; mensuração do programa mútuo
Formulação de objetivos	Pelo professor	Negociação mútua

Quadro 6 – Comparação entre alguns pressupostos teóricos e componentes operacionais entre a Pedagogia e a Andragogia.

Fonte: Teixeira (1996, *apud* SANTOS, 1999, p. 92)

Na busca pelas teorias que possam explicar e embasar esta pesquisa e, considerando-se que a técnica de ensino Jogos de Empresas destina-se para aplicação aos alunos de cursos de graduação, ou seja, um público já adulto, ou em início da fase adulta, justifica-se o estudo de teorias que sejam específicas para esse público.

Para Knowles (1980, p. 24), sociologicamente em nossa cultura, adulto é aquele capaz de exercer papéis sociais de trabalhador, cônjuge, pai, cidadão responsável e soldado. Fisiologicamente, é aquele indivíduo capaz de cuidar de si próprio ou de sua própria vida.

Rogers (1999, p. 34) tem o seguinte conceito sobre o indivíduo adulto:

[...] A palavra pode se referir a um estágio do ciclo de vida do indivíduo, primeiro ele é criança, depois jovem e depois adulto. Pode ser referir a um status, aprovado pela sociedade, completado pela pessoa envolvida para ser totalmente aceita dentro da comunidade. Pode referir-se a um conjunto social e que adultos são diferentes de crianças.

Para este estudo, adota-se a premissa de que a população de alunos de graduação de ensino superior é constituída por um público adulto. Cavalcanti (1999, p. 3) pondera que os estudantes universitários não são exatamente adultos, porém estão próximos de serem.

Lindeman (1926 *apud* CAVALCANTI, 1999), apercebendo-se de algumas impropriedades nos métodos utilizados para a educação de adultos, escreveu:

Nosso problema acadêmico se desenvolveu numa ordem inversa: assuntos e professores são o ponto de partida, e os alunos são secundários. [...] O aluno é solicitado a se ajustar a um currículo pré-estabelecido. [...] Grande parte do aprendizado consiste na

transferência passiva para o estudante da experiência e conhecimento de outrem.

Nesse sentido, Mucchieli (1980, p. 15) também escreveu: “Embora há dois séculos não se tenha a menor dúvida quanto à necessidade de formação de adultos, hoje aceita como meta prioritária, a solução do problema no plano metodológico permanece estranhamente nebulosa.”

Mucchieli (1980, p. 16) prossegue: “A imagem da Escola – ou melhor da Universidade – impõe-se com uma insistência ainda mais extravagante por já ter ficado provado (desde o início das experiências) que a transposição da pedagogia de tipo escolar ou universitário para adultos é um fracasso.”

2.4.1 Andragogia

A Andragogia criada por Malcolm Knowles é uma tentativa para desenvolver uma teoria específica para a aprendizagem relacionada a pessoas adultas. Knowles (1980, p. 43, tradução nossa) define: “Originalmente eu defini Andragogia como a arte e ciência de ensino do adulto, em contraste com Pedagogia como a arte e ciência de ensino das crianças.” O autor (1980, p. 43-44) argumenta que as características dos adultos na condição de aprendizes distinguem-se das características das crianças nesta mesma condição.

Pela análise de Knowles, o modelo Pedagógico preconiza total responsabilidade do professor para as decisões sobre *o que* será ensinado, *como* será ensinado e *se foi* aprendido.

Knowles parte do pressuposto de que parte dos problemas atuais na educação de adultos, inclusive o ensino universitário, resulta da aplicação do modelo Pedagógico para o ensino de adultos. Os alunos vêm sendo ensinados tal qual se ensina uma criança. Sua proposta é substituir a Pedagogia pela Andragogia.

Segundo o autor, na Andragogia os componentes operacionais da aprendizagem consideram as seguintes hipóteses quando o indivíduo torna-se adulto:

- a) seu auto-conceito se modifica ao chegar à fase adulta, passando de uma pessoa dependente, conforme trata a Pedagogia, para se tornar indivíduo independente, por meio de uma crescente auto-direção;
- b) o aprendiz é possuidor de um rico acervo de experiências consideradas muito úteis para a aprendizagem;
- c) sua consciência para desenvolver seu papel social impulsiona e motiva sua aprendizagem;
- d) sua orientação para a aprendizagem é focada na aplicação mais imediata dos conhecimentos, ou seja, deixando de ser centralizada no conteúdo para focalizar o problema.

No quadro a seguir, Knowles (1980, p. 43) relaciona as premissas teóricas da Pedagogia comparando-as com as da Andragogia:

PREMISSAS	PEDAGOGIA	ANDRAGOGIA
Conceito sobre o aluno	O estudante é, por definição, um dependente. A sociedade espera que o professor assuma completa responsabilidade em determinar o que será aprendido, quando será aprendido, como será aprendido, e se foi instruído.	É natural o desenvolvimento para a independência e auto-direção, cada um no seu ritmo. Os professores têm uma responsabilidade para encorajar a independência. Os adultos têm uma necessidade psicológica profunda de auto-dirigir seu aprendizado, embora eles possam ser dependentes em situações temporárias.
Papel da experiência dos alunos	A experiência dos alunos tem pouca importância para o aprendizado. Pode ser usado como um ponto de partida, mas as maiores aquisições virão dos autores dos livros, dos produtores de recurso audiovisual, e outros especialistas.	Os alunos são um reservatório rico e crescente de experiências e associam às aprendizagens adquiridas passivamente. As técnicas primárias adequadas em educação são técnicas de laboratório experimental, discussão, estudo de casos, exercícios simulados, e pesquisa de campo.
Disposição para aprender	Os alunos sempre estão dispostos a aprender pois a pressão da sociedade é grande (e.g. medo do fracasso). A maioria das	Os alunos estão dispostos a aprender quando visualizam soluções para resolver problemas de sua vida real. Cabe ao professor criar condições e ferramentas para ajudar os alunos a

	<p>peças da mesma idade está pronta para aprender as mesmas coisas. Então o currículo deve ser uniforme para todos.</p>	<p>descobrir suas "necessidades". O programa deve atender às necessidades locais/regionais de seus alunos.</p>
<p>Orientação para a aprendizagem</p>	<p>Os alunos vêm a educação como um processo de aquisição de conhecimentos que serão úteis somente mais tarde. Um currículo adequado deve ser organizado por unidades de matéria-assunto (por exemplo, cursos) que seguem a lógica do assunto (por exemplo da antiguidade para história moderna, de matemática ou ciência simples para a complexa). A orientação para a aprendizagem é centralizada no assunto.</p>	<p>Os alunos vêm a educação como um processo para aumentar seu potencial. Eles querem poder aplicar qualquer conhecimento e habilidade adquiridos para um futuro melhor. O currículo deve contemplar a aprendizagem por meio de experiências e deve ser organizado ao redor de categorias de competência-desenvolvimento. A orientação para a aprendizagem é centralizada em problemas.</p>

QUADRO 7 - Comparação entre premissas da pedagogia e da andragogia

Fonte: Knowles (1980, p. 43-44, tradução nossa)

Em termos práticos, a Andragogia significa que a instrução de adultos precisa focalizar mais o processo e menos o conteúdo que está sendo ensinado. Estratégias de aprendizagem, tais como estudos de casos, encenações, simulações e auto-avaliação são as que atendem a esta necessidade.

À luz da teoria que a Andragogia apregoa, permite-se inferir que essa teoria suporta a técnica de ensino denominada Jogos de Empresas, senão, observe-se:

- a) o participante (aprendiz) é um adulto, portanto, um recurso rico em experiências;
- b) o aluno se auto-motiva para sua aprendizagem;
- c) a aprendizagem é focada em problemas e não em conteúdos.

2.4.2 Aprendizagem vivencial

Paralelamente à Andragogia, uma outra teoria que cabe considerar como subjacente à teoria que suporta a técnica denominada Jogos de Empresas é a teoria da Aprendizagem Vivencial, que trata a aquisição de aprendizagem através de experiências vivenciais.

Sauaia defende ser a família da teoria de *campo cognitivo* ou *teoria de campo-gestalt*, como a teoria cujos princípios mais se aproximam da abordagem do processo de Aprendizagem Vivencial e presentes nos Jogos de Empresas.

Rogers (1972, p. 5) caracteriza a Aprendizagem Vivencial como:

- a) propicia um envolvimento pessoal do aprendiz, tanto no sentido sentimental quanto cognoscitivo;
- b) é auto-iniciada. A sensação da descoberta, do alcançar, ter o *insight*, vem de dentro;
- c) envolve uma modificação no comportamento, nas atitudes, talvez mesmo na personalidade do aprendiz;
- d) o aprendiz é que avalia se o aprendizado está satisfazendo suas necessidades;
- e) quando ocorre a aprendizagem, desenvolve-se a significação para o aprendiz na sua experiência como um todo.

Para Gramigna (1997, p. 19),

A aprendizagem vivencial é a consequência do envolvimento das pessoas em uma atividade na qual, além de vivenciá-la, elas têm oportunidade de analisar o processo de forma crítica, extrair algum insight útil desta análise e aplicar o aprendizado em seu cotidiano.

Descrevendo o ciclo da Aprendizagem Vivencial, Gramigna (1993, p. 20) ensina:

Quando as pessoas vivenciam um jogo em todas as fases, além de maiores chances de alcançar a aprendizagem, têm a oportunidade

de trabalhar os dois hemisférios cerebrais de forma harmônica, sem que haja predominância de um deles durante o tempo todo, como acontece nos métodos mais ortodoxos.

O panorama sobre Aprendizagem Vivencial descrito por Rogers remete à questão ligada à efetiva aprendizagem, ou não, que os Jogos de Empresas proporcionam ao educando.

Para elucidar esta questão, recorre-se à explanação de Gramigna (1993, p. 20) que aborda as cinco fases do ciclo da Aprendizagem Vivencial:

- a) 1ª Fase – Vivência - caracteriza-se pela atividade inicial, o jogo em si mesmo: ‘fazer, realizar, construir’;
- b) 2ª Fase – Relato – Após a fase da Vivência de um jogo ou simulação, o Facilitador (aquele que coordena o Jogo) passa à fase do relato. É o momento oferecido aos participantes para compartilhar sentimentos, reações e emoções;
- c) 3ª Fase – Processamento – Considerado uma das fases mais importantes do processo de Aprendizagem Vivencial, o processamento é o espaço onde os participantes podem analisar os acontecimentos do jogo, avaliando o seu desempenho e estabelecendo relações com o resultado conseguido, bem como o nível de interação entre os participantes;
- d) 4ª Fase – Generalização – Após a fase do processamento, os participantes podem sair do ambiente da simulação e passar para o mundo real, o seu dia-a-dia. Nesta fase, o participante faz comparações e analogias com a sua realidade do seu cotidiano profissional;
- e) 5ª Fase – Aplicação – Para o fechamento do ciclo de aprendizagem vivencial, é necessário que o participante exercite um compromisso com a aplicação daquilo que foi vivenciado e discutido.

2.4.3 Aprendizagem vicária

O processo de modelagem, isto é, a aprendizagem através da observação de modelos é outro processo que se destaca como um dos principais responsáveis pela aprendizagem. Albert Bandura, considerado um eminente psicólogo do século XX, pela relevante contribuição teórica - a Teoria da Aprendizagem Social (1977) posteriormente chamada por Bandura (1986 *apud* GIOIA; MANZ, 1985) como Teoria da Cognição Social, apresenta um modelo explicativo para os determinantes do comportamento humano.

Conforme a Teoria da Cognição Social, a ação humana é resultado da interação recíproca entre três classes principais de determinantes:

- a) o comportamento;
- b) os fatores pessoais internos, sob a forma de eventos cognitivos, afetivos e biológicos; e
- c) o ambiente externo.

Nela, a aprendizagem é obtida por meio da interação recíproca entre a pessoa e seu meio ambiente.

Para a Teoria da Cognição Social, o ambiente é somente uma potencialidade à qual o comportamento se adapta. O comportamento parcialmente cria o ambiente e o ambiente resultante influencia o comportamento. As ações que uma pessoa realiza afetam as condições ambientais, as quais modificam seu comportamento de forma recíproca. As experiências emanadas pelo comportamento parcialmente determinam o que a pessoa se torna, e o que ela pode fazer, que por sua vez afeta o comportamento seguinte.

Em sua Teoria da Aprendizagem Social (por imitação), Bandura defende que nem todo aprendizado acontece em decorrência do reforço direto das respostas, uma vez que as pessoas podem aprender observando o comportamento de outras pessoas no seu meio social. Chamada por Bandura de Aprendizagem Vicária (ou por substituição), o aprendiz não é reforçado, mas apenas testemunha o reforço fornecido ao modelo com o qual se identifica.

A Aprendizagem Vicária, segundo Gioia e Manz (1985, p. 528), é um antecedente (ao comportamento) do aprendizado que ocorre por meio de processos simbólicos ou indiretos em contraposição à experiência direta: um observador aprende por meio do comportamento e das conseqüências vividas por um modelo em vez de resultados que vêm de suas próprias tentativas de desempenho.

Na figura a seguir é apresentado um modelo de Aprendizagem Social:

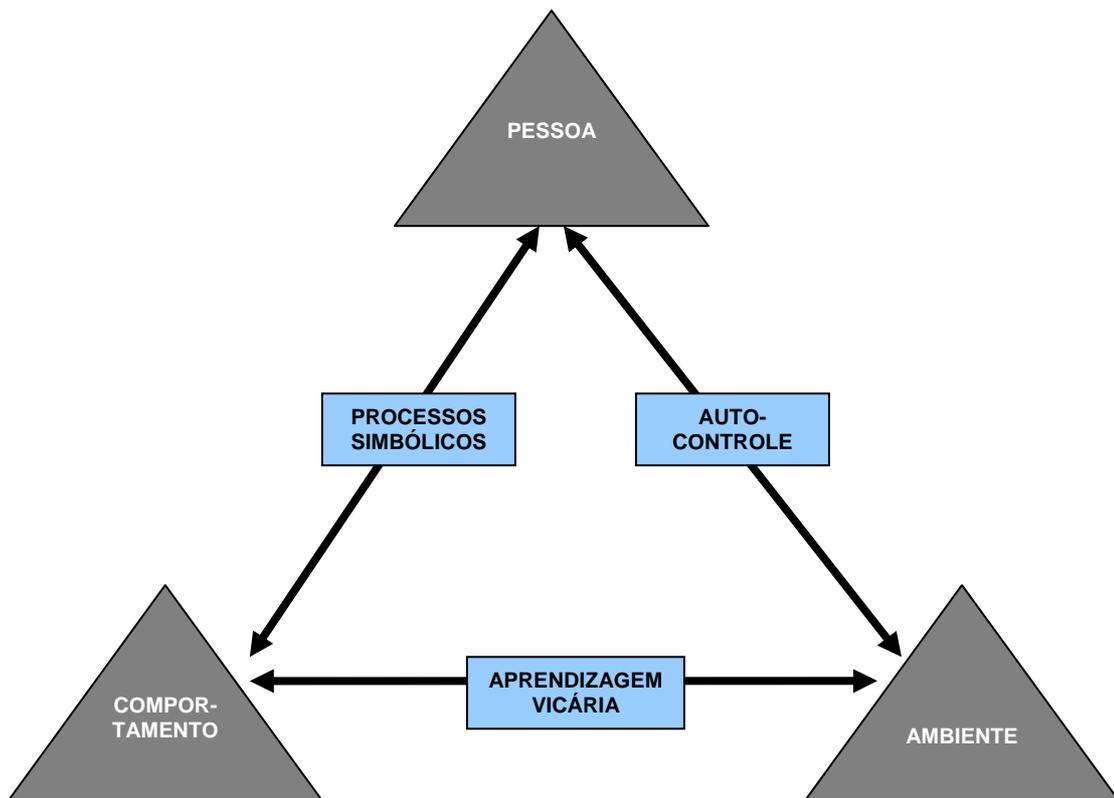


FIGURA 4 – Modelo de aprendizagem social

Fonte: do Autor

Na Aprendizagem Vicária de comportamentos, que trata do aprendizado pela observação de modelos, pode-se adquirir padrões de respostas autonômicas, motoras ou cognitivas, sendo que esses modelos podem ser reais ou simbólicos, tais como personagens de filmes e livros.

A base primária para a Aprendizagem Vicária é um roteiro mantido cognitivamente por parte do observador de um modelo. Um roteiro é uma estrutura ou esquema de procedimentos para compreensão e desempenho de comportamentos.

Bandura (1977 *apud* GIOIA; MANZ, 1985) alerta que, apesar de vários rótulos simplistas serem freqüentemente associados com esse processo, como "imitação", "cópia" e "associação", ele é na realidade um fenômeno complexo que envolve vários subprocessos. Estes incluem atenção, retenção, reprodução motora e subprocessos motivacionais.

A *atenção* está relacionada aos processos que determinam quais modelos são separados para observação e os comportamentos que são escolhidos das observações. A *retenção* se refere à armazenagem das observações na memória por meio de imagens e/ou código verbal. A *reprodução motora* envolve a reprodução dessas orientações mentais como seções adequadas quando sugeridas por uma situação adequada. Finalmente, os *processos motivacionais* estão relacionados com vários agentes de reforço (de meio ambiente, auto-aplicáveis e indiretos) que servem como incentivos para o desempenho e comportamento do aprendiz por modelagem.

Reforçando o alerta acima, Catania (1999, *apud* BUENO, 2005) defende que:

Porém, aprender por observação é diferente de aprender por imitação, pois a imitação não implica que o organismo que imita tenha aprendido alguma coisa sobre as contingências que estão operando no ambiente, sendo que nem toda imitação produz conseqüências muito vantajosas, ou seja, a imitação reproduz fielmente aquilo que o indivíduo observou.

Conforme Bandura (1979 *apud* BUENO, 2005), quando o comportamento de imitação é positivamente reforçado e respostas divergentes não são recompensadas ou são punidas, o comportamento dos outros começa a funcionar como estímulo discriminativo para o reforço no controle de respostas sociais.

A presença da Teoria da Aprendizagem Vicária neste estudo se justifica pelo fato de que o autor leva a entender que alguns indivíduos preferem aprender ou aprendem apenas assistindo e observando.

Sauaia (1995, p. 246) identificou, em sua pesquisa sobre **Satisfação e Aprendizagem em Jogos de Empresas** composta de 659 respondentes, a presença de quatro segmentos formados por pessoas com características distintas,

e que receberam denominações associadas às atitudes de satisfação e aprendizagem:

- a) entusiastas precavidos – representado por 34,4% dos participantes mais declaradamente envolvidos com o processo vivencial (experiência), porém recorrendo à “proteção do ambiente simulado” e ao apoio do “Administrador do Jogo” (Facilitador);
- b) empreendedores determinados – representado por 32,6% dos participantes, os quais demonstraram destaque pela disposição em enfrentar as adversidades e os desafios das diversas situações apresentadas no jogo;
- c) críticos desambientados – o menor segmento com 6% dos participantes representava os mais exigentes e críticos com relação a todas as dimensões do jogo;
- d) espectadores unidos – com 27% de representação, na presunção de que sua “experiência disponível” seria insuficiente, refugiaram-se no grupo de trabalho (trabalho em equipe=unidos) e assumindo o papel de espectadores, encarando o programa como se fosse uma “aula expositiva” (a técnica de ensino preferida por esse segmento).

A presença desse segmento de pessoas, denominado por Sauaia de “Espectadores Unidos”, nos participantes de um Jogo de Empresas, sugere a ocorrência da Aprendizagem Vicária, uma vez que esse grupo atua de forma “não participativa”, observando a atuação dos demais colegas do grupo.

No trabalho de Cornachione Jr. (2004), bem como no de Batista (2004), ao analisarem os vários estilos de aprendizagem, mencionam os estilos presentes na teoria da Aprendizagem Vivencial, segundo o modelo proposto por Kolb (1984) no qual também se encontram indícios da presença da Aprendizagem Vicária. Nesse modelo existem quatro fases principais:

- a) experiência concreta (envolvimento);
- b) observação reflexiva (pensar sobre a experiência);
- c) conceituação abstrata (generalização ou princípios);
- d) experimentação ativa (testar o que foi aprendido).

Kolb descreve os seguintes estilos de aprendizagem que interagem nas fases acima:

- a) divergentes (fases 1 e 2);
- b) assimiladores (fases 2 e 3);
- c) convergentes (fases 3 e 4); e
- d) conciliadores (fases 4 e 1).

A Figura 5 apresentada a seguir demonstra a interação entre as quatro fases e os respectivos estilos de aprendizagem que as acompanham:

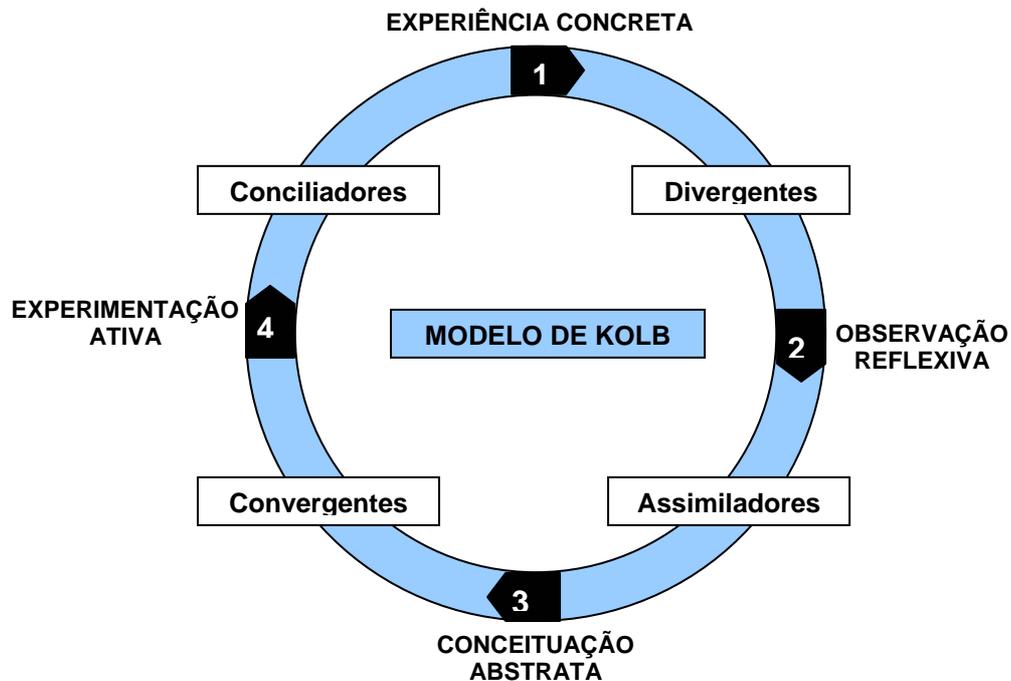


FIGURA 5 - Estilos de aprendizagem: Modelo de Kolb

Fonte: Baseado em Claxton e Murrel (1987, p. 25-33 *apud* CORNACHIONE JR., 2004)

Carthey (1993, *apud* BATISTA, 2004, p. 50) descreveu os estilos de aprendizagem propostos no modelo de Kolb, os quais estão demonstrados no Quadro 8, a seguir:

ESTILOS DE APRENDIZAGEM	CARACTERÍSTICAS
DIVERGENTES	Possuem percepção de forma concreta processando-as de forma reflexiva. Aprendem ouvindo e compartilhando idéias. Imaginativos valorizam a própria experiência, analisando-as sob vários ângulos. Valorizam a intuição e são harmoniosos. Seu interesse é voltado para pessoas e culturas.
ASSIMILADORES	Preferem salas de aula tradicionais e possuem percepção das informações de forma abstrata, porém processando-as de maneira reflexiva. Seu aprendizado é centrado mais em idéias e conceitos absorvidos de especialistas no assunto para incorporarem suas observações dentro daquilo que estão conhecendo.
CONVERGENTES	Possuem percepção abstrata das informações e processam ativamente. Seu aprendizado é centrado no teste de teorias e uso do senso comum. Pragmáticos, precisam saber o funcionamento das coisas. São diretos, valorizam o pensamento estratégico e são orientados para tarefas.
CONCILIADORES	Percebem as informações de maneira concreta e as processam ativamente, com interação da experiência e aplicação. Aprendem por ensaio e erro, são entusiasmados por novidades e são de fácil adaptação a novas situações. Quando não percebem aderência na teoria aplicada, procuram descartá-la.

QUADRO 8 – Características dos estilos de aprendizagem- Modelo Kolb

Fonte: do Autor

O conceito de ciclos de Aprendizagem Vivencial também se faz presente nas propostas de outros autores, nas quais também se observa a presença da Aprendizagem Vicária. Por exemplo, Mumford (2001, p. 16), ao analisar a proposta de Kolb, desenvolveu, juntamente com Peter Honey, seu próprio modelo do ciclo e os respectivos estilos de aprendizagem, conforme a Figura 6:



FIGURA 6- O ciclo e os estilos de aprendizagem

Fonte: Baseado em Mumford (2001, p. 17)

No modelo de Mumford, as características de cada estilo de aprendizagem se apresentam no quadro a seguir:

ESTILOS DE APRENDIZAGEM	CARACTERÍSTICAS
ATIVISTAS	Possuem bom desempenho em aprendizados a partir de tarefas curtas, podendo ser atividades gerenciais e competitivas em equipes. Não toleram aprendizado de forma passiva, do tipo palestras ou leitura;
REFLEXIVOS	Têm melhor performance em aprendizados onde possam ficar recuados, ouvindo e observando. Apreciam a coleta de informações e necessitam de tempo para analisá-las. Requerem tempo para planejamento das tarefas;
TEÓRICOS	Aprendem com mais facilidade quando podem reavaliar coisas, tais como: um sistema, um conceito, um modelo ou uma teoria. Têm interesse na absorção de idéias, mesmo aquelas fora da realidade atual.
PRAGMÁTICOS	Aprendem melhor quando podem visualizar claramente o sujeito e o problema ou a oportunidade no trabalho. Apreciam lidar com as técnicas e os processos que possam ser imediatamente aplicados.

QUADRO 9 – Características dos estilos de aprendizagem- Modelo Mumford

Fonte: do Autor

Portanto, nos estudos relacionados à Teoria da Aprendizagem Vivencial, identifica-se a presença de pessoas que preferem aprender ou aprendem observando ou assistindo as discussões, as posturas, decisões etc. de outras pessoas, conforme descrito a seguir:

- a) na pesquisa de Sauaia, identificou-se a existência do grupo “espectadores unidos”;
- b) no modelo proposto por Kolb, identificou-se a existência dos “assimiladores”;
- c) no modelo de Mumford, verificou-se a existência dos “reflexivos”.

Aplicando a teoria de Bandura, pode-se concluir que os indivíduos ativos nas discussões, posturas, tomadas de decisão etc. vão servir como modelos para os menos atuantes, que aprendem “por tabela” (Aprendizagem Vicária), reformulando seus conhecimentos de forma a poderem utilizar seus novos conhecimentos em situações futuras.

3 APLICAÇÃO DO JOGO DE EMPRESAS – COMPANHIA VIRTUAL

O experimento realizado para fins desta pesquisa foi aplicado na disciplina Jogos de Empresas em um curso de Ciências Contábeis das Faculdades Integradas Torricelli situada na cidade de Guarulhos.

Para sua realização utilizou-se um modelo próprio denominado *Companhia Virtual*, o qual já vinha sendo utilizado em semestres anteriores em outra universidade, na mesma disciplina.

A participação anterior do autor em dois Jogos de Empresas distintos como aluno participante, permitiu a aquisição de *know-how* necessário para desenvolver um modelo próprio de Jogo de Empresa.

Seu desenvolvimento, baseado em planilha eletrônica do *software* Excel[®], visou facilitar a aplicação do Jogo, tendo em vista não requerer nenhum investimento por parte da escola na compra de programas, a sua praticidade e o domínio público da ferramenta utilizada, se não de todos os participantes, supôs-se que, pelo menos, da sua maioria.

O Jogo *Companhia Virtual* requereu alguns ajustes desde a sua primeira versão, o que era compreensível dada a sua razoável complexidade, com suas variáveis, inúmeras fórmulas, relatórios e telas. Já a aplicação durante o experimento para fins desta pesquisa se deu de forma mais tranqüila, sem mais ajustes, pois o modelo já havia sido exaustivamente testado.

O modelo adotado foi a simulação do ambiente de uma indústria do ramo de confecções de vestuário do tipo *jeans*, sendo que, para maior facilidade e compreensibilidade da operação, cada indústria poderia confeccionar apenas quatro tipos/modelos de peças, ou seja: calça masculina, calça feminina, bermuda masculina e bermuda feminina.

A escolha do modelo adotado de simulação do ambiente de uma indústria de confecção foi motivada por alguma familiaridade deste autor com o assunto, pois o desenvolvimento de um modelo nos moldes apresentados requer o domínio de todo o ciclo de produção, incluindo detalhes de fases, tempo, custos de fabricação etc.

As atividades previstas no modelo contemplaram a tomada de decisões dos administradores/participantes nas áreas de Vendas, Produção, Marketing, Administrativa e Finanças/Contabilidade.

Vale destacar que o modelo procurou privilegiar o desenvolvimento das atividades dos participantes focando a tomada de decisões com a utilização de dados e conhecimentos contábeis. Para tanto, o modelo municiava os participantes com diversos relatórios e dados contábeis para uso e análise dos alunos.

Também o modelo determinava que os participantes fossem “executivos” contratados para gerir a empresa, ou seja, como não eram os “donos”, eram passíveis de cobrança pelos resultados alcançados por meio das decisões que fossem por eles tomadas.

3.1 O ambiente da empresa de confecção

A história do *jeans* teve início em 1853, quando Levi Strauss, um imigrante judeu da Bavária, viajou aos Estados Unidos com a intenção de vender lona para tendas e toldos para carroças de mineradores. Com um grande estoque encalhado de lona, decidiu dar outro destino ao tecido mandando fazer uma roupa de trabalho para vender aos mineradores.

Segundo informações do BNDES (GORINI, 1999, p. 321), o mercado mundial de *jeans* alcançou cerca de US\$ 28 bilhões em 1998 – 11 bilhões somente nos Estados Unidos e vem crescendo a taxas médias entre 4% e 5% ao ano desde 1995. Somente a Europa e os Estados Unidos representam cerca de 67% do consumo mundial de *denim*², contra 20% de capacidade instalada.

Ainda segundo o BNDES (GORINI, 1999, p. 323), o Brasil é o quarto maior produtor de *denim* com uma capacidade instalada de 250 milhões de metros lineares por ano, atrás dos Estados Unidos (600 milhões de m. lin/ano), da China e do

² *Denim*, é um tecido sarja (tecido de construção diagonal) de algodão produzida a partir de uma trama (fios transversais do tecido) em fio cru e um urdume (conjunto de fios longitudinais) em fio tinto.

México (300 milhões de m. lin./ano cada uma). Em termos de consumo, o Brasil representa o quarto maior mercado com 110 milhões de metros lineares por ano, atrás dos Estados Unidos (1.250 milhões de m. lin./ano), do Japão (300 milhões de m. lin./ano) e da Alemanha.

A produção nacional de calças *jeans* alcançou 126 milhões de peças em 1998, que representa um incremento acumulado de 34% em relação a 1990.

O mercado de vestuário do ramo *jeans* é um mercado muito competitivo, porém, administrado adequadamente, pode oferecer perspectivas promissoras. Nesse mercado é preciso observar uma série de requisitos, a começar por um estudo do mercado consumidor e da faixa de produtos a serem fabricados. É importante conhecer o perfil do mercado em termos de gênero, classe social, nível de instrução, faixa etária, altura e peso, para que se determine de forma correta a linha de produtos mais adequada.

Conforme a revista Pequenas Empresas Grandes Negócios (1993, p. 49), uma pequena indústria de confecção em início de atividade pode ser instalada numa área de 160 m², dividida em quatro ambientes básicos:

- a) área de corte – onde ficam a mesa com a máquina de corte e armários para estocar as peças;
- b) escritório;
- c) área de costura – onde ficam as máquinas de costura reta, *overloque*, de mosquear e de pespontar;
- d) área de acabamento e depósito – onde ficam as máquinas de casear, de pregar botões e arrebitos, mesas de acabamento, tábuas de passar e ferros elétricos, além de armários com prateleiras para estocar as peças acabadas e os acessórios.

Os materiais básicos utilizados na confecção de roupas *jeans* são:

- a) tecido jeans 14 onças;
- b) tecido para forro;
- c) zíper;
- d) linha;

- e) botão;
- f) arrebite;
- g) etiqueta de especificação;
- h) etiqueta de referência; e
- i) caixa de papelão.

3.2 A aplicação do experimento

O experimento, aplicado em uma turma do último semestre do curso de Ciências Contábeis das Faculdades Integradas Torricelli, se deu durante as aulas em todo o segundo semestre de 2004, realizado em laboratório de informática, com disponibilidade de um microcomputador por aluno.

As aulas foram ministradas às sextas-feiras, durante todo o 2º semestre do ano de 2004, no período noturno, no horário das 19h20 às 22h50, perfazendo um total de 72 horas-aula contando com dois módulos por data, ou seja, quatro horas-aulas por semana.

O grupo era composto de 39 alunos no total, os quais foram divididos em 6 equipes compostas por seis ou sete alunos, conforme o caso. A seleção dos grupos, a pedido dos alunos, foi feita por livre escolha dos parceiros, por questões de afinidade entre os colegas.

Descontando-se as atividades extracurriculares determinadas pela escola, as aulas destinadas para a introdução da disciplina, as aplicações das provas exigidas pelo regimento da escola, as aulas destinadas para revisão das provas, efetivamente a aplicação da técnica contou com nove sessões no total. Duas sessões foram utilizadas para explicações iniciais, treinamento das “jogadas” e esclarecimentos de dúvidas. Depois, contou com a realização de seis sessões de “jogadas”, onde, em cada uma, simulava-se a realização de operações de um bimestre, perfazendo, no total, as atividades de um ano da empresa. Na aula seguinte após a última sessão de decisões, houve o anúncio da empresa vencedora

do Jogo, após o que houve uma sessão de avaliação das ocorrências havidas durante as “jogadas”, análise dos impactos das decisões tomadas, bem como dos resultados alcançados pelas empresas.

Como em todo início de semestre, no primeiro dia de aula, foi explanado sobre o objetivo da disciplina sendo fornecido a cada aluno um programa da disciplina demonstrando o seu conteúdo programático, um calendário das atividades propostas, e os critérios de avaliação dos alunos.

Foi também apresentado o objetivo da atividade a ser exercida, ou seja, o Jogo de Empresa, bem como uma breve explanação inicial do funcionamento dessa atividade, aguçando o interesse do aluno pela disciplina.

Em um segundo momento, foi disponibilizado e apresentado o modelo em microcomputador, fazendo-se uma explanação de todas as funcionalidades do programa de simulação, bem como o cenário empresarial em que a atividade estava inserida.

As características do Jogo aplicado estão demonstradas a seguir:

CARACTERÍSTICAS GERAIS DO JOGO DE EMPRESAS	
Nome:	COMPANHIA VIRTUAL
Tipo:	Jogo de Empresas
Produto:	Confecção de vestuário tipo <i>jeans</i>
Número de Empresas participantes:	6
Número de participantes:	Até 7
Unidade de tempo:	Bimestre
Critério de avaliação:	Resultado final

QUADRO 10 - Características gerais do Jogo de Empresas

Fonte: do Autor

VARIÁVEIS DO JOGO DE EMPRESAS	
Variáveis controláveis	Preço do produto
	Gastos com promoção e publicidade
	Gastos com pesquisa e desenvolvimento do produto
	Gastos com pesquisa e desenvolvimento do processo
	Nível de qualidade desejável
	Investimentos em Imobilizado
Variáveis Não Controláveis	Índice Geral de Preços
	Taxa média de aplicação financeira
	Taxa média de Financiamento de Curto Prazo
	Taxa média de Financiamento de Longo Prazo

QUADRO 11 - Variáveis do Jogo de Empresas

Fonte: do Autor

3.2.1 Primeira etapa do jogo

Conforme se previa no Manual do Jogo, foi solicitado que toda a classe fosse dividida em grupos, e como a classe era composta de trinta e nove alunos no total, formaram-se três grupos de 6 alunos e mais três grupos de sete alunos. Cada grupo escolheu um nome para a empresa, bem como foi distribuído entre os participantes, a critério de cada grupo, as funções que cada um ocuparia dentro da empresa.

Foi disponibilizado para cada grupo, em arquivo eletrônico e em material impresso, um Manual explicativo do programa (conforme Apêndice A), bem como um disquete contendo o resultado orçado e realizado do exercício anterior (conforme Apêndice B), solicitando a todos a sua leitura minuciosa para a próxima aula. Essa leitura prévia solicitada, de acordo com experiência anterior, é fato que raramente é atendida, porém, apesar de prevista, a solicitação é mantida com o propósito de levantar eventual debate na aula seguinte aguçando o interesse do grupo sobre o assunto.

Foi explicado que o próximo passo seria um exercício simulado de uma “jogada” para fins de entendimento da atividade.

As funções da estrutura organizacional da empresa eram assim compostas:

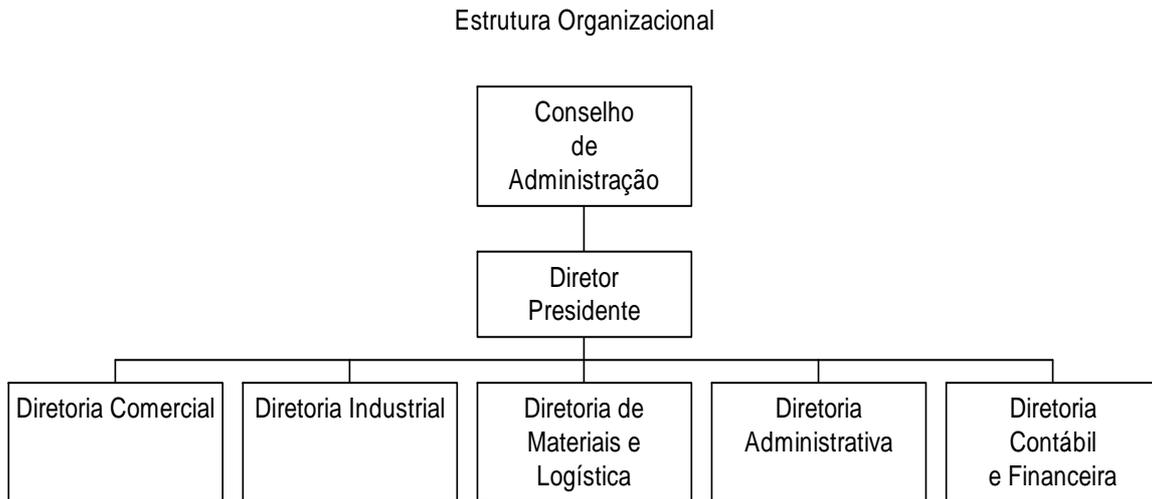


FIGURA 7 - Estrutura organizacional da empresa

Fonte: do Autor

Na aula seguinte, conforme combinado anteriormente, aplicou-se o teste de avaliação de conhecimentos, bem como efetuou-se o exercício simulado para fins de treinamento das “jogadas”. Os alunos puderam esclarecer as dúvidas que foram surgindo para entendimento do modelo. Neste exercício, o Facilitador pôde efetuar alguns ajustes necessários para o modelo.

Para ilustrar o funcionamento do jogo, a Figura 8 a seguir sintetiza a dinâmica dos Jogos de Empresas.

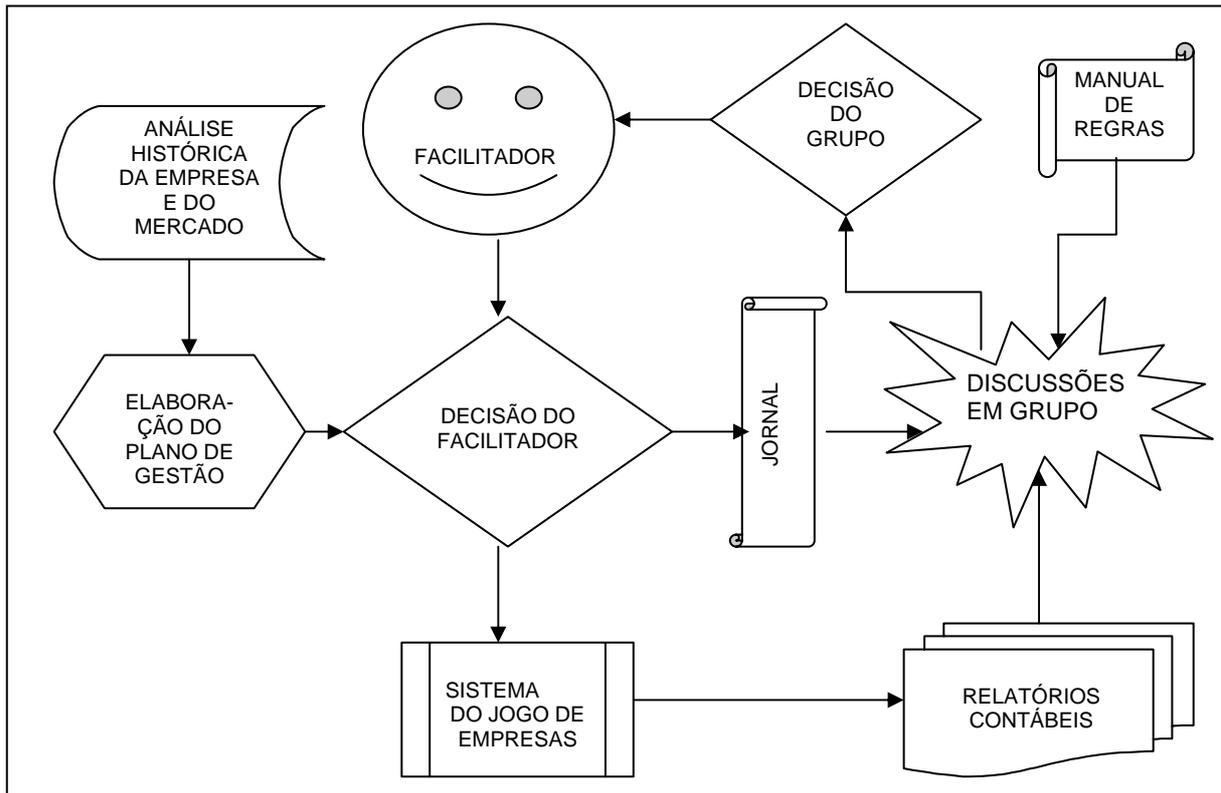


FIGURA 8 - Fluxograma de funcionamento do Jogo de Empresas

Fonte: do Autor

3.2.2 Segunda etapa do jogo

Foi comunicado aos participantes o próximo passo, que seria a confecção do Plano de Gestão, bem como a confecção do orçamento do ano em questão. Nesse momento, foi comunicado, pela classe, o fato de que não tiveram, nas disciplinas anteriormente ministradas até então, a matéria sobre Orçamento. Para sanar essa dificuldade, foi apresentada pelo Facilitador uma explicação sucinta, porém suficiente para o entendimento e prosseguimento da atividade.

Na aula seguinte, cada “empresa” recebeu um boletim informativo denominado “CLOTHING BUSINESS MAGAZINE” com informações gerais de mercado do mundo da confecção (conforme Apêndice F). De acordo com as orientações contidas no Manual do Jogo, cada “empresa” elaborou através das informações contidas no boletim informativo, bem como nos dados recebidos na aula

anterior referente ao orçamento do exercício anterior, um Plano de Gestão para o exercício atual, assim como o respectivo orçamento.

O Plano de Gestão tinha como finalidade a elaboração de um planejamento estratégico através da identificação de oportunidades e ameaças, pontos fortes e pontos fracos e estabelecimento de diretrizes estratégicas, por meio de uma análise que contemplava os seguintes aspectos:

- a) aspectos políticos;
- b) aspectos econômicos;
- c) aspectos sociais;
- d) aspectos tecnológicos;
- e) aspectos ecológicos;
- f) aspectos regulatórios;
- g) clientes;
- h) fornecedores;
- i) concorrentes produtos; e
- j) concorrentes recursos.

Um Plano Operacional também foi elaborado como seqüência ao plano estratégico, com o estabelecimento de políticas, objetivos, metas quantificáveis operacionais.

Para a elaboração do orçamento utilizou-se a planilha anteriormente disponibilizada, sendo devolvida ao Facilitador devidamente preenchida, juntamente com o Plano de Gestão em arquivo texto.

3.2.3 Terceira etapa do jogo

Esta fase foi dedicada à Execução da Gestão, ou seja, das jogadas propriamente ditas que duraram seis rodadas, ou seis bimestres, perfazendo um ano de atividades.

Cada rodada compreendia, num primeiro momento, a entrega do boletim informativo com um panorama da atividade naquele momento, com notícias de natureza econômica, eventos ou oportunidades de investimentos daquela atividade, bem como de fatos que pudessem, de forma positiva ou negativa, afetar aquele segmento.

Com as informações de mercado obtidas através do boletim informativo, cada grupo reunia-se e elaborava suas estratégias de atuação e tomava as suas decisões para aquela rodada. Para isso, utilizava-se um simulador de resultados em planilha eletrônica. A tarefa contemplava os seguintes tipos de decisões:

- a) previsão de indicadores econômicos;
- b) volume de vendas;
- c) preços unitários;
- d) porcentagem de venda à vista;
- e) prazo médio de recebimento;
- f) volume de produção;
- g) volume de compra de materiais;
- h) recursos humanos;
- i) despesas fixas;
- j) distribuição de vendedores;
- k) gastos em pesquisa e desenvolvimento de produtos;
- l) gastos em promoção de vendas e publicidade;
- m) gastos em pesquisa e desenvolvimento de processo;
- n) aplicação ou captação de recursos financeiros;

o) investimentos em imobilizado.

As decisões eram registradas em modelo próprio denominado de “Folha de Decisões” (conforme Apêndice C) e entregues em arquivo magnético ao Facilitador do jogo.

Tendo as decisões de cada grupo em mãos, era digitada uma planilha eletrônica especialmente elaborada onde, de acordo com os volumes, valores e demais números de cada “empresa”, atribuíam-se pontuações conforme as seguintes variáveis de decisões: preço de venda à vista; preço de venda a prazo; gastos com promoção e publicidade, gastos com pesquisa e desenvolvimento de produto, gastos com pesquisa e desenvolvimento de processo; nível de qualidade desejável; e investimento em imobilizado. Essas pontuações determinavam o volume de vendas que cabia a cada empresa, ou seja, o volume potencial de vendas.

Com base no potencial de vendas de cada empresa, eram alimentados na planilha de resultados realizados de cada empresa, porém ajustava-se o volume de vendas efetivamente realizadas de acordo com as demais decisões do grupo, ou seja, decisões de produção, de compras de matéria-prima, ou ainda de adequação de recursos humanos requeridos. Esses ajustes eram necessários, pois alguns grupos, em ocasiões distintas, ou não tinham “produzido” suficientemente para o volume potencial de vendas conseguido, ou por decisão errada da área de produção, ou ainda por falta de material em estoque, dessa vez por decisão errada da área de logística e materiais.

A produção também poderia estar limitada ao contingente de recursos humanos, que poderia estar em quantidade insuficiente, mesmo trabalhando em regime de horas extras.

Os resultados de cada grupo eram divulgados na aula seguinte, via disquete.

3.2.4 Quarta etapa do jogo

Na quarta etapa do jogo, após o recebimento dos resultados do bimestre anterior, cada grupo deveria elaborar um Relatório de Gestão relatando os resultados comparados com o Orçamento elaborado na segunda etapa do jogo, efetuando-se uma análise desses resultados, erros e acertos das estratégias etc.

Em seguida, partia-se para uma nova rodada do jogo e assim sucessivamente até o término das seis rodadas.

3.2.5 Término do jogo

Após o término de todas as rodadas foi divulgado o grupo vencedor do Jogo de Empresa.

Nesse momento, convidou-se o representante de cada grupo para manifestar o sentimento do grupo, seus momentos, as formulações das estratégias, relatando as dificuldades encontradas, seus erros e acertos, fazendo uma análise do desempenho e relatando a provável causa do resultado da sua “empresa”.

Entre uma das rodadas do jogo e também após o seu término, atendendo o cumprimento a uma exigência do regimento da escola foram aplicadas duas provas bimestrais. Esta avaliação, como mencionado, foi motivada estritamente por uma exigência do regimento da escola, o qual exige um documento formal de avaliação, nos moldes de um questionário.

Em uma disciplina como o Jogo de Empresas, tendo em vista as suas características peculiares onde não se ministram conteúdos da mesma forma que as demais disciplinas da Contabilidade, a sua avaliação deveria contemplar aspectos como: a participação nos trabalhos em equipe, nas tomadas de decisão, na

confeção dos relatórios etc. Convém ressaltar que, na avaliação final, levou-se em conta os aspectos mencionados.

As provas bimestrais aplicadas foram utilizadas na pesquisa na tentativa de usar seus resultados para análise da evolução de conhecimentos de Contabilidade Gerencial proporcionada pela aplicação da técnica Jogos de Empresas, porém seus resultados são discutíveis, como se pode verificar na análise de resultados da pesquisa.

Após o experimento, foi aplicado um questionário de pesquisa a todos os participantes do jogo, com a finalidade de avaliar a técnica de ensino, confirmando ou não a hipótese em resposta ao problema pesquisado.

3.3 Análise de resultado do experimento

Como o objetivo deste estudo é a pesquisa sobre a utilização da técnica de ensino denominada Jogos de Empresas no ensino da Contabilidade, utilizou-se para avaliação dois métodos concomitantemente:

- a) avaliação de evolução do nível de conhecimentos sobre Contabilidade gerencial, ou seja, conhecimentos necessários para a tomada de decisões dentro de um ambiente empresarial, pela aplicação de teste de conhecimentos;
- b) aplicação de questionário de avaliação da técnica de ensino e aprendizagem: Jogos de Empresas.

Descreve-se, a seguir, a aplicação e a análise de resultados de cada uma.

3.4 Aplicação do teste de conhecimentos

Para avaliar a evolução de conhecimentos contábeis propiciados pela aplicação da técnica de ensino Jogos de Empresas, aplicou-se um teste de avaliação na aula imediatamente anterior ao início das “rodadas” do jogo e outro na aula seguinte ao término do jogo.

Em decorrência do fato de que a disciplina Jogos de Empresas não previa a abordagem de matérias conceituais da Contabilidade, a exigibilidade pelo regimento da escola de aplicação de avaliação de conhecimentos foi cumprida, previamente acordada com o Coordenador do curso, através da utilização de conceitos ministrados em disciplinas anteriores. Tais conceitos estavam presentes no Jogo de Empresas.

Esse teste consistia na avaliação de conhecimentos de:

- a) conceito de custo fixo e custo variável;
- b) conceito de orçamento;
- c) cálculo de controle de estoque;
- d) apuração de margem de contribuição e apuração de resultado;
- e) conceito de regime de competência e regime de caixa;
- f) conceito de estrutura de balanço patrimonial.

Após a aplicação dos testes, verificou-se um aumento da ordem de 35% na nota média dos participantes, passando de uma média de 6,2 pontos para 8,4 pontos.

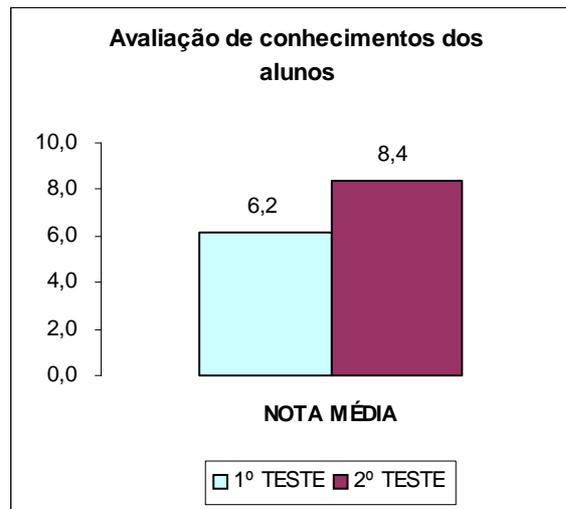


GRÁFICO 1 - Avaliação de conhecimentos dos alunos

Fonte: do Autor

Há de se considerar, entretanto, que a atribuição dessa evolução na nota obtida pelo aluno, não se deve atribuir totalmente à aplicação do Jogo de Empresas como técnica de ensino, por tratar-se de um teste no qual se procurou aplicar o mesmo tipo de questões, isto pode ter levado os alunos a estudarem especificamente aquele tipo de questões somente para efeito do teste, visto que eram válidas também para efeito de nota bimestral. Outro fator que deve ser considerado é a assimilação por parte dos alunos do *modus operandi* do professor, levando-os a obter resultados melhores na segunda avaliação.

3.5 Aplicação de questionário de avaliação da técnica de ensino Jogos de Empresas

A utilização de questionário de avaliação em pesquisas sobre Jogos de Empresas não é novidade.

Conforme Sauaia (1995, p. 67, grifo do autor),

Há quase 30 anos atrás, pesquisadores como Steinmetz e Patten (1967, p.29-30) já estudavam as possíveis vantagens de se utilizar os **Jogos de Empresas** em cursos de 'Contabilidade Básica'. Comprovaram por meio de pesquisa realizada com duas turmas de graduandos, que a expectativa de aprendizagem, medida ao início do programa, podia ser alcançada quando o programa educacional incluía um **Jogo de Empresas**. Não se observava a mesma percepção nos alunos quando o programa adotava apenas o método tradicional. Tais conclusões sugeriam que os **Jogos** poderiam ser eficazes ferramentas para aprendizagem em níveis operacionais.

Os participantes de tal experimento, quando indagados, responderam que gostaram mais dos seguintes aspectos: o jogo propriamente dito (55%), o instrutor (16%), o curso (13%) e outros aspectos como a discussão em classe ou ainda a relevância da situação do **Jogo** relativamente à realidade profissional dos educandos.

O próprio Sauaia (1989; 1995), em sua dissertação de mestrado, bem como em sua tese de doutorado, utilizou um questionário de avaliação.

Os objetivos deste estudo, conforme descrito no capítulo da introdução, eram, além de analisar a eficácia da técnica de ensino baseada na aplicação de Jogos de Empresas, verificar se, aplicado nos cursos de Contabilidade, favorecia o ensino da Contabilidade para adequá-lo ao contexto da realidade de negócios atual.

Portanto, optou-se pela aplicação de um questionário para avaliação da técnica aplicada na disciplina Jogos de Empresas, que compôs esta pesquisa.

Baseado no levantamento descrito neste estudo, no item 2.1.5, referente aos nove estudos acadêmicos mais relevantes sobre Jogos de Empresas no Brasil, verificou-se a inexistência de um estudo que houvesse avaliado, de forma qualitativa, os impactos causados pela aplicação da técnica, exclusivamente no ensino da Contabilidade.

Há de se ressaltar que as pesquisas de Sauaia (1989; 1995) contemplavam este tipo de questionário, porém sua amostra era composta de alunos de graduação, tanto da área de Administração de Empresas quanto da área de Ciências Contábeis, bem como de treinamento e capacitação gerencial e de Pós-Graduação *lato sensu*³ em ambientes variados (acadêmicos, empresas ou hotéis).

³ Conforme a Resolução CNE/CES Nº 1 (2001, p. 1-4) os cursos de pós-graduação são classificados em *strict sensu* (mestrado e doutorado) e *lato sensu* (especialização, inclusive MBA-Master Business Administration)

Objetivando suprir essa carência de informação, optou-se por aplicar este questionário, para o qual foi utilizado o modelo de Sauaia (1995) como base, por avaliar-se como bastante completo. Evidentemente efetuaram-se algumas adaptações com vistas a cumprir o objetivo deste estudo.

3.5.1 Análise dos dados do questionário de pesquisa

O questionário de pesquisa para os participantes do jogo com a finalidade de avaliação da técnica de ensino e aprendizagem Jogos de Empresas foi aplicado no dia 19/11/2004, logo após o término do jogo e divulgação do resultado.

Características demográficas dos participantes:

a) segregou-se inicialmente o grupo pelo cargo ocupado profissionalmente, sendo que, em virtude da grande diversificação das nomenclaturas de cargos, agrupou-se em três níveis de senioridade:

- Gerente: para cargos como gerentes, sócios ou diretores;
- Senior: para cargos como coordenador ou supervisor;
- Pleno/Jr.: para cargos como analistas, auxiliares, assistentes, técnicos administrativos e estagiários.

TABELA 1 - Classificação dos alunos por cargo

Cargo	Nº	%
Pleno/Jr	21	72,4%
Senior	5	17,2%
Gerente	3	10,3%
Respostas Obtidas	29	100,0%

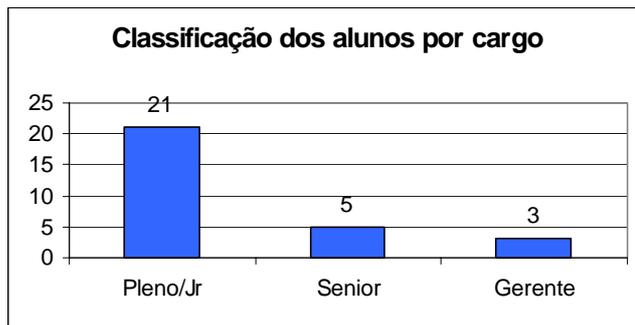


GRÁFICO 2 - Classificação dos alunos por cargo

Fonte: do Autor

A grande maioria (72%) encontra-se na faixa de ingresso na carreira profissional.

b) quanto ao quesito idade, classificou-se o grupo em cinco faixas de idade:

- faixa 1: até 25 anos;
- faixa 2: de 26 até 30 anos;
- faixa 3: de 31 até 35 anos;
- faixa 4: de 36 até 40 anos;
- faixa 5: acima de 41 anos.

TABELA 2 – Classificação dos alunos por faixa de idade

Faixa	Nº	%
Faixa 1	12	37,5%
Faixa 2	7	21,9%
Faixa 3	9	28,1%
Faixa 4	0	0%
Faixa 5	4	12,5%
Respostas Obtidas	32	100,0%

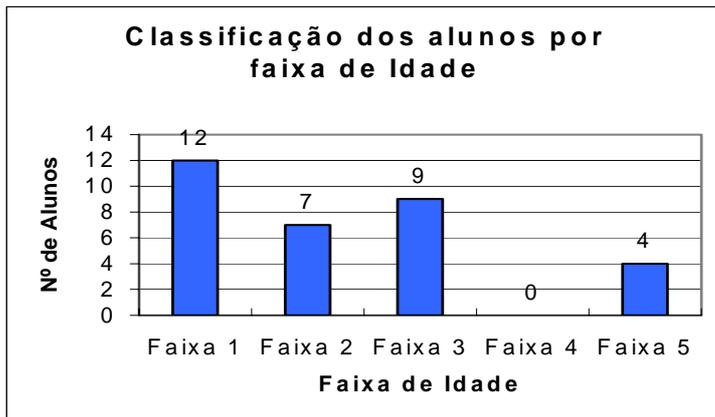


GRÁFICO 3 - Classificação dos alunos por faixa de idade

Fonte: do Autor

A maior concentração encontra-se na primeira faixa (até 25 anos) e, somando-se as duas primeiras faixas (até 30 anos), verifica-se uma concentração de 59,4% dos participantes.

c) quanto ao quesito gênero dos participantes, a distribuição se deu da seguinte forma:

TABELA 3 – Classificação dos alunos por gênero

Gênero	Nº	%
Masculino	22	64,7%
Feminino	12	35,3%
Respostas Obtidas	34	100,0%

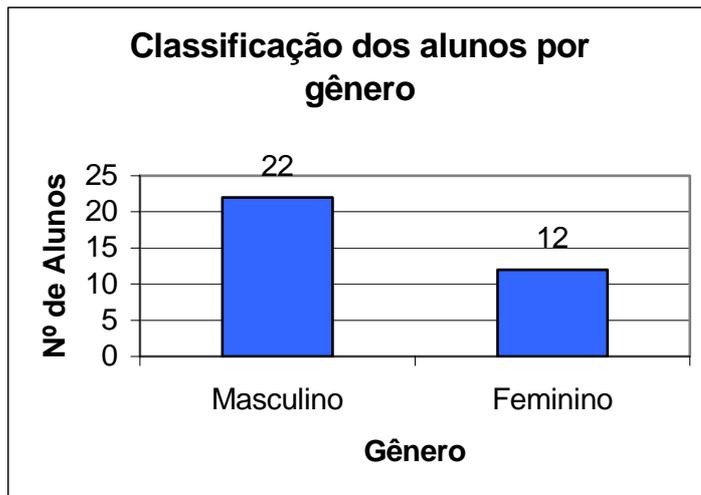


GRÁFICO 4 - Classificação dos alunos por gênero

Fonte: do Autor

Neste quesito fica constatada a grande presença masculina da ordem de 64,7%.

**Questão 1: Você já havia participado de algum Jogo de Empresas antes deste?
Forneça detalhes (nome, local, data...)**

TABELA 4 – Participação anterior dos alunos em Jogos de Empresas

Participação em Jogos	Nº	%
Sim	0	0%
Não	34	100%
Respostas Obtidas	34	100%

Essa questão foi colocada para medir eventual influência no resultado obtido, caso algum aluno houvesse participado anteriormente de algum jogo de empresas.

Resultado: Nenhuma resposta positiva foi obtida.

Questão 2: Em que colocação terminou sua empresa neste Jogo de Empresas? (O que você acabou de participar?)

Esta questão teve o objetivo apenas de medir eventual influência em outras respostas caso houvesse uma classificação ruim no jogo.

Nas questões 3; 4; 5; 6; 10 e 11, os dados foram analisados por meio de uma escala de *Likert* com uma graduação de seis pontos, sendo que, para o nível 1, significava uma resposta de baixa intensidade ou, dependendo da questão, de pouca importância, e o nível 6 revelava uma resposta de maior intensidade, ou conforme a questão, de uma importância maior. No resultado da análise, as questões foram demonstradas em ordem do valor da média apurada.

Para efeito da análise, demonstrou-se nas tabelas 5, 6, 7, 8, 11 e 12 por ordem decrescente do cálculo da média como primeiro critério de classificação, e após, a moda⁴ como segundo critério, os respectivos percentuais das quantidades de respostas obtidas, e a respectiva taxa de desvio padrão. Quanto aos gráficos 5, 6, 7, 8, 10 e 11, referem-se às respectivas tabelas acima mencionadas e demonstrou-se os resultados do cálculo da média e da moda juntamente ao respectivo percentual de respostas obtida para a escala indicada pela moda.

As questões foram analisadas por blocos e as questões dispostas em ordem decrescente das médias apuradas, indicando as questões mais importantes consideradas pelos participantes.

Questão 3: Indique o seu grau de envolvimento em cada fase:

Associando-se as variáveis das quatro fases do jogo, conclui-se que o envolvimento dos participantes veio crescendo para um envolvimento maior nas fases finais, ou seja, na simulação (decisões) e na fase de avaliação de resultados.

Esse resultado pode estar indicando que o menor envolvimento no jogo foi em virtude da não familiaridade com a técnica, haja vista o resultado da questão 2, o

⁴ Moda é uma medida de posição e refere-se ao valor mais repetido ou que ocorre com maior frequência em uma matriz ou intervalo de dados.

qual indicou que nenhum participante houvera participado anteriormente de um Jogo de Empresas, bem como também tratar-se de uma fase que implica no uso de técnica expositiva.

TABELA 5 – Grau de envolvimento dos alunos em cada fase

VARIÁVEIS	n	DISTRIBUIÇÃO %						X	mo	s
		1	2	3	4	5	6			
Avaliação de Resultados	34	2,9	-	14,7	23,5	23,5	35,3	4,71	6	1,27
Simulação Empresarial	34	-	-	23,5	17,6	38,2	20,6	4,56	5	1,08
Elaboração Orçam/Pl. Gestão	34	-	14,7	26,5	17,6	14,7	26,5	4,12	3	1,45
Apresentação inicial	34	8,8	11,8	23,5	23,5	11,8	20,6	3,79	4	1,57

Legenda= X= média; mo=moda; s= desvio padrão

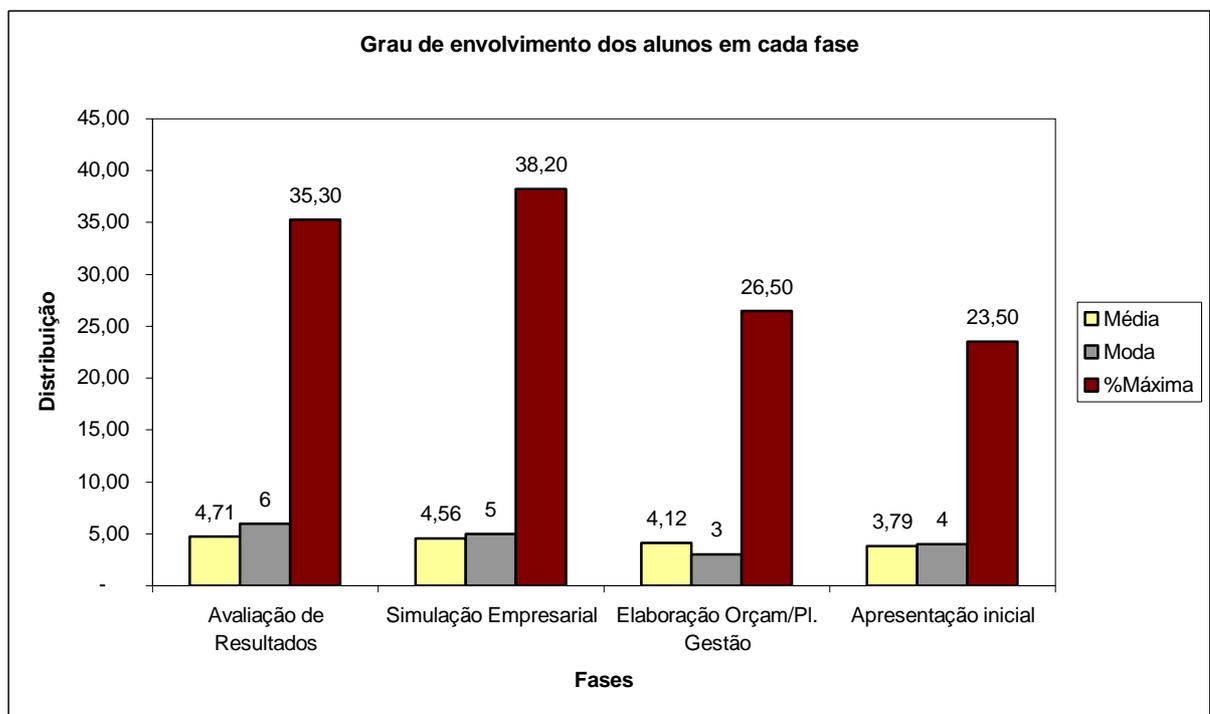


GRÁFICO 5 - Grau de envolvimento dos alunos em cada fase

Fonte: do Autor

Questão 4: Classifique o grau de concordância sobre o que poderia aumentar o envolvimento dos alunos no jogo:

Quanto à possibilidade de participar de outros jogos, ou mesmo deste jogo novamente, os participantes demonstraram um grande interesse. Conforme os itens

analisados separadamente nesta tabela, verifica-se que possuem um forte percentual de concordância (55,9% e 35,3% respectivamente).

Quanto ao aspecto estrutural do jogo, na opinião dos alunos, um jogo dotado de um perfil mais comportamental (indicado pela média 4,06), bem como, um jogo com duração mais longa são os aspectos que aumentariam o envolvimento dos participantes.

TABELA 6 – Fatores que podem aumentar o grau de envolvimento dos alunos no Jogo

VARIÁVEIS	n	DISTRIBUIÇÃO %						X	mo	s
		1	2	3	4	5	6			
Participar de outros jogos	34	2,9	2,9	2,9	14,7	20,6	55,9	5,15	6	1,26
Participar novamente deste JE	34	5,9	2,9	17,6	8,8	29,4	35,3	4,59	6	1,50
Mais comportamental	34	5,9	2,9	26,5	23,5	26,5	14,7	4,06	3	1,35
Duração mais longa	34	8,8	8,8	17,6	32,4	14,7	17,6	3,88	4	1,49
Com menos participantes	34	14,7	11,8	17,6	11,8	23,5	20,6	3,79	5	1,75
Mais técnico	34	14,7	5,9	20,6	32,4	23,5	2,9	3,79	4	1,40
Maior complexidade	34	17,6	2,9	32,4	14,7	23,5	8,8	3,50	3	1,56

Legenda= X=média; mo= moda; s= desvio padrão

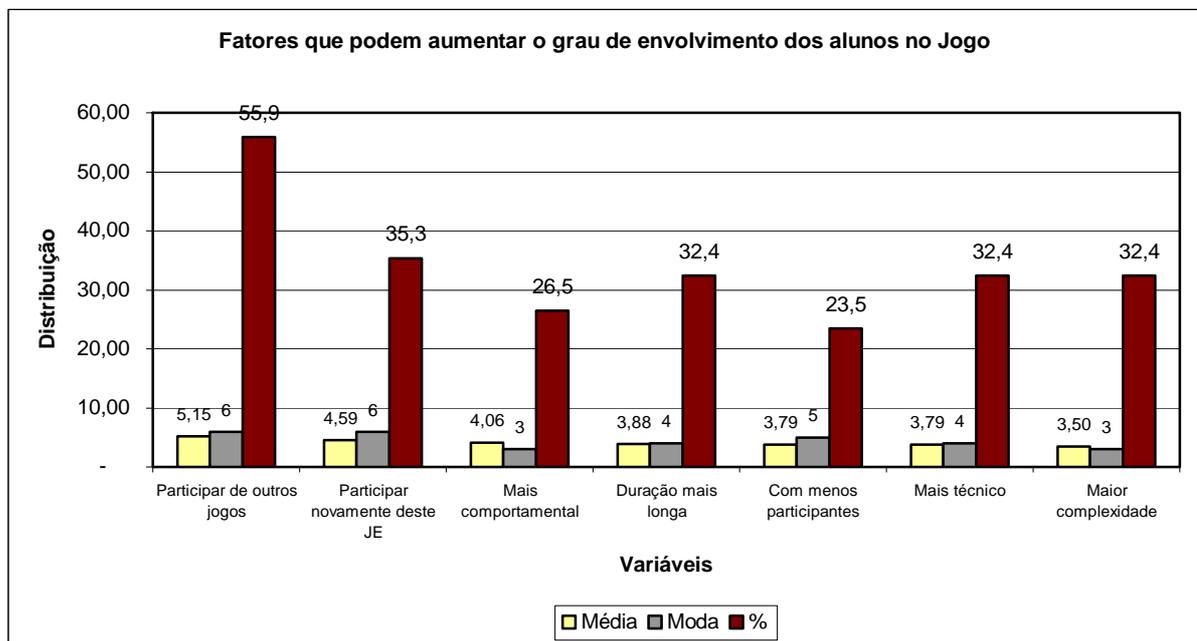


GRÁFICO 6 – Fatores que podem aumentar o grau de envolvimento dos alunos no Jogo

Fonte: do Autor

Questão 5: Indique a importância de cada item para o seu aproveitamento no jogo:

Nesta questão estão envolvidos os fatores exógenos para o estímulo dos alunos, bem como motivações pessoais.

A variável “Companheiros de equipe” (5,24; 6; 55,9%)⁵ foi indicada como o fator que mais influenciou para o aproveitamento no Jogo, seguida por “Interesse pelo assunto” (5,18; 6; 44,1%) (6,00 e 44,1%) e “Administrador do jogo” (4,94; 6; 41,2). A variável “Interesse pelo assunto”, um pré-requisito trazido pelo aluno, é assim combinado com um fator externo (ao aluno) proporcionado pela técnica de ensino Jogos de Empresas.

É importante ressaltar que as demais variáveis também revelaram-se como muito importantes para o aproveitamento do jogo, tais como: “Ambiente empresarial no jogo” (4,94; 5; 38,2%), “Competição entre empresas” (4,85; 6; 38,2%), “Experiência disponível” (4,68; 6; 44,1%), “Expectativas com a vivência” (4,53; 5; 38,2%), “Proteção contra prejuízos reais (4,41; 6; 35,3%), “Compressão do tempo simulado” (4,26; 5; 32,4%).

⁵ Os números demonstrados entre parênteses nas análises das questões 5, 6, 10 e 11 referem-se ao valor da média, da moda e o respectivo percentual de respostas para a escala indicada pela moda.

TABELA 7 – Grau de importância das variáveis para o aproveitamento no Jogo

VARIÁVEIS	n	DISTRIBUIÇÃO %								
		1	2	3	4	5	6	X	mo	s
Companheiros de equipe	34	-	2,9	8,8	5,9	26,5	55,9	5,24	6	1,10
Interesse pelo assunto	34	-	-	11,8	2,9	41,2	44,1	5,18	6	0,97
Administrador do jogo	34	-	5,9	5,9	17,6	29,4	41,2	4,94	6	1,18
Ambiente empresarial no jogo	34	-	2,9	8,8	14,7	38,2	35,3	4,94	5	1,07
Competição entre empresas	34	2,9	5,9	-	23,5	29,4	38,2	4,85	6	1,28
Experiência disponível	34	8,8	5,9	5,9	11,8	23,5	44,1	4,68	6	1,65
Expectativas com a vivência	34	-	5,9	8,8	29,4	38,2	17,6	4,53	5	1,08
Proteção contra prejuíz. reais	34	5,9	2,9	20,6	20,6	14,7	35,3	4,41	6	1,52
Compressão do tempo simul.	34	8,8	-	20,6	17,6	32,4	20,6	4,26	5	1,46

Legenda: X= Média; mo= moda; s= desvio padrão

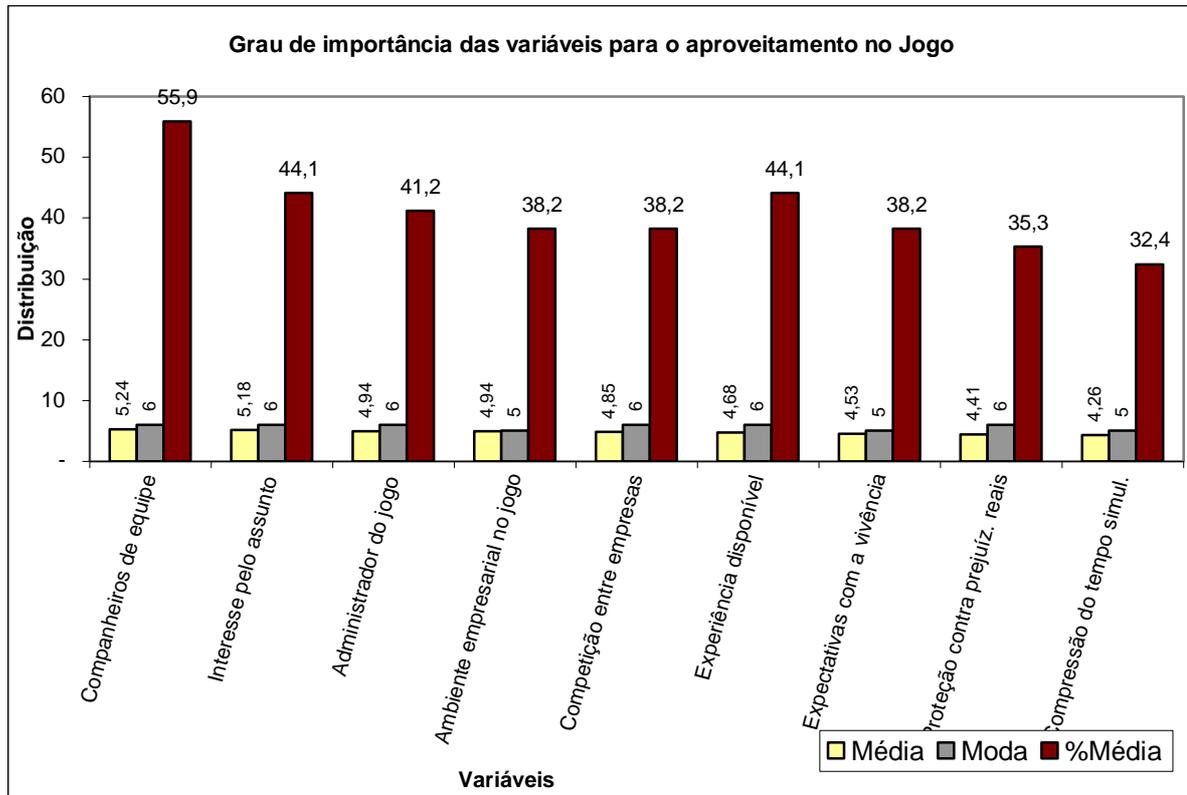


GRÁFICO 7 - Grau de Importância das variáveis para o aproveitamento no jogo

Fonte: do Autor

Questão 6: Indique com qual intensidade foram alcançados os seguintes benefícios:

TABELA 8 – Benefícios alcançados com a participação no Jogo

VARIÁVEIS	n	DISTRIBUIÇÃO %						X	mo	s
		1	2	3	4	5	6			
Adquirir visão holística contab.	34	-	-	11,8	11,8	44,1	32,4	4,97	5,00	0,97
Praticar o controle de result.	34	-	-	17,6	11,8	35,3	35,3	4,88	6,00	1,09
Praticar tomada de decisões	34	-	2,9	5,9	17,6	50,0	23,5	4,85	5,00	0,96
Expl. resultados/Rel.Gestão	34	-	8,8	5,9	17,6	32,4	35,3	4,79	6,00	1,25
Usar a contab. p/ tomada dec.	34	-	2,9	14,7	11,8	41,2	29,4	4,79	5,00	1,12
Adaptar-se a novas situações	34	2,9	-	11,8	29,4	14,7	41,1	4,76	6,00	1,28
Negociar decisões em grupo	34	2,9	2,9	2,9	26,5	38,2	26,5	4,74	5,00	1,16
Praticar análise de problemas	34	-	2,9	5,9	35,3	29,4	26,5	4,71	4,00	1,03
Adquirir novos conhecimentos	34	2,9	2,9	14,7	17,6	29,4	32,4	4,65	6,00	1,32
Reciclar/atualizar conhecim.	34	8,8	-	14,7	23,5	32,4	20,6	4,32	5,00	1,43
Fazer analogias c/ s/ trabalho	34	5,9	2,9	5,9	38,2	32,4	14,7	4,32	4,00	1,25

Legenda: X=média; mo= moda; s= desvio padrão

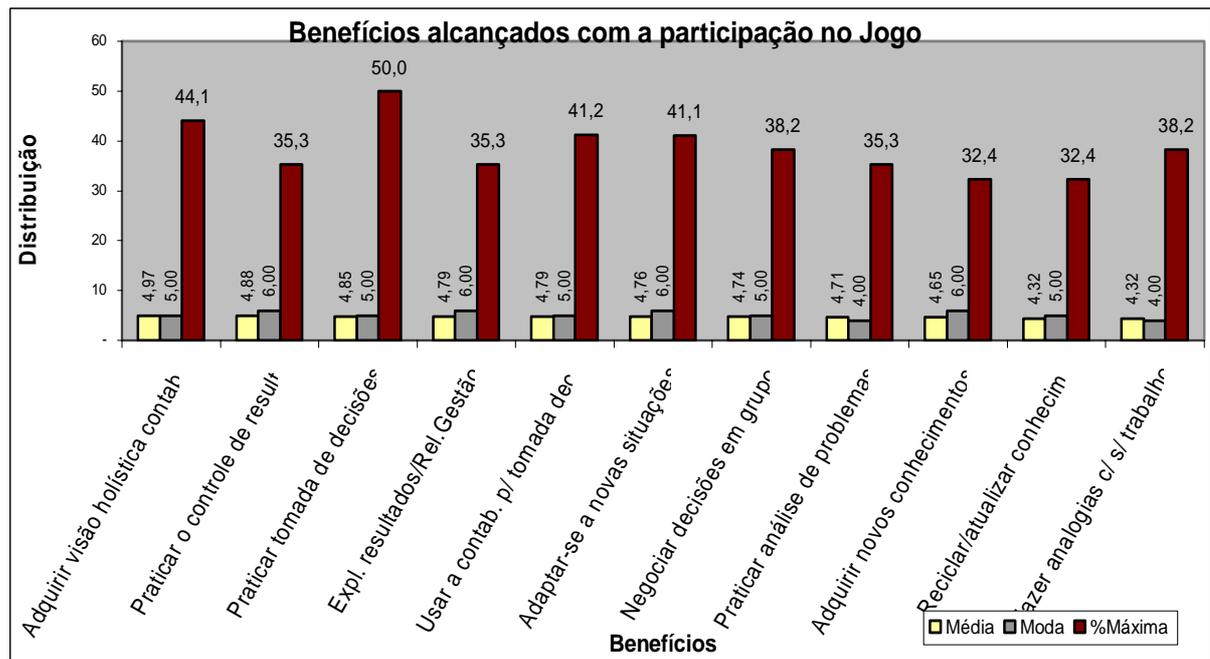


GRÁFICO 8 - Benefícios alcançados com a participação no Jogo

Fonte: do Autor

Quanto aos “Benefícios alcançados” as mesmas receberam médias altas em todos os itens constantes nesta questão, indicando que a aplicação do Jogo de Empresas proporcionou, com bom grau de intensidade, benefícios com a aquisição de conhecimentos, habilidades e comportamentos.

Apesar do programa do Jogo de Empresas não prever a aplicação de conteúdo, conclui-se que a mesma proporciona também a “aquisição de novos conhecimentos”, por meio da “prática de análise de problemas” e também da “analogia com seu trabalho”.

Questão 7: Quanto ao uso da informação contábil no Jogo:

TABELA 9 – Uso da informação contábil no Jogo

QUESTÕES	%SIM	%NAO
A) As informações contábeis eram utilizadas nas decisões da empresa?	97,1%	2,9%
B) Todas as informações contábeis necessárias eram geradas pelo sistema?	76,5%	23,5%
C) Quais relatórios eram utilizados?		
C1) Controle de Estoques	91,2%	8,8%
C2) Controle de Custos	82,4%	17,6%
C3) Contas a Receber	47,1%	52,9%
C4) Contas a Pagar	55,9%	44,1%
C5) Controle de Investimentos	73,5%	26,5%
C6) Controle de Imobilizado	47,1%	52,9%
C7) Demonstrativo de Depreciação	32,4%	67,6%
C8) Fluxo de Caixa	82,4%	17,6%
C9) Demonstrativo de Resultados	73,5%	26,5%
C10) Balanço Patrimonial	73,5%	26,5%
C11) Orçamento	73,5%	26,5%

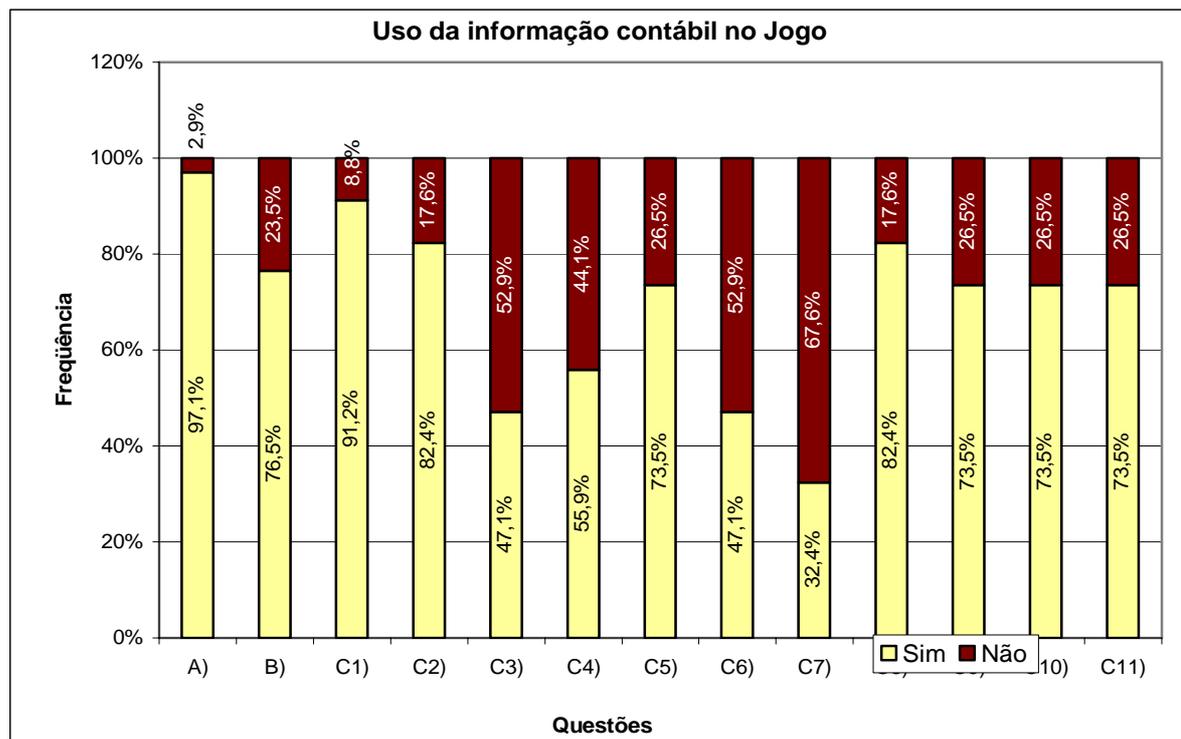


GRÁFICO 9 - Uso da informação contábil no Jogo

Fonte: do Autor

Quanto ao uso da informação contábil no jogo, a questão 7 revela :

- a) para 97,1 % dos participantes, as informações contábeis eram utilizadas nas decisões do jogo;
- b) para 76,5% dos participantes, todas as informações contábeis necessárias para as decisões eram geradas pelo sistema;
- c) dos relatórios disponibilizados pelo sistema, a frequência de utilização por ordem decrescente foi de:
 - Controle de estoques (91,2%),
 - Controle de Custos e Fluxo de Caixa (82,4%),
 - Controle de Investimentos; Demonstrativo de Resultados; Balanço Patrimonial e Orçamento (73,5%),
 - Contas a Receber e Controle de Imobilizado (47,1%),
 - Demonstrativo de Depreciação (32,4%).

Questão 8: O Jogo de Empresas o ajudou a compreender melhor o uso e a finalidade dos relatórios contábeis? Esclareça.

Sendo as questões 8 e 9 do tipo abertas, fez-se necessário analisar o conteúdo das respostas para as conclusões.

A questão 8 recebeu diversas indicações, podendo-se inferir que o Jogo de Empresas ajudou a compreender o uso e a finalidade dos relatórios contábeis, pelas seguintes razões:

- a) proporcionou uma visão holística das empresas;
- b) possuía uma grande abrangência;
- c) era bem elaborado e completo;
- d) proporcionava qualidade de informações;
- e) proporcionava verificar o impacto das decisões gerenciais através dos relatórios contábeis;

- f) proporcionava uma visão dos resultados;
- g) proporcionava praticar a intensa utilização dos relatórios contábeis;
- h) proporcionava analisar a empresa através dos relatórios contábeis.

De acordo com as indicações recebidas nesse item, pode-se afirmar que a percepção dos alunos em relação à aprendizagem foi positiva.

Questão 9: Qual foi a fonte de motivação para o Jogo? (o que mais lhe atraiu: o enredo, o contexto, competição etc.)

A análise do conteúdo das respostas desta questão revelou as seguintes indicações:

TABELA 10 – Fontes de motivação para o Jogo

Fonte de Motivação	Frequência
Competição	23
Enredo	8
Contexto	6
Aprendizado	4
Estratégias	4
Aprendizado Vivencial	2
Envolvimento	2
Expectativa	2
Trabalho em Equipe	2
Tudo	2
Visão de negócios	2

Dentre todas as indicações recebidas nesse item, verificou-se uma grande incidência no item “competição”, revelando ser esse o grande fator de atração da técnica de ensino Jogos de Empresas.

Questão 10: O tipo de aula que propicia a você uma aprendizagem com maior participação e aproveitamento parece ser:

TABELA 11 – Tipo de aula que propicia melhor aprendizagem

VARIÁVEIS	n	DISTRIBUIÇÃO %						X	mo	s
		1	2	3	4	5	6			
Jogos de Empresas/Sim.	34	-	-	5,9	26,5	23,5	44,1	5,06	6,00	0,98
Aulas Expositivas	34	5,9	5,9	14,7	29,4	11,8	32,4	4,32	6,00	1,51
Seminários	34	5,9	8,8	20,6	23,5	17,6	23,5	4,09	6,00	1,50

Legenda: X=Média; mo= moda; s= desvio padrão

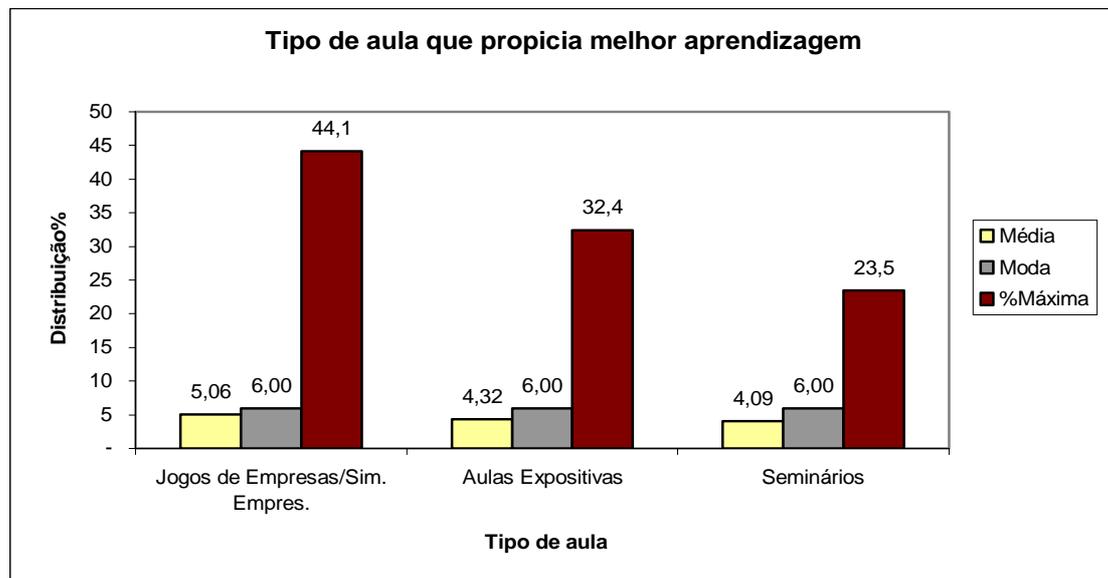


GRÁFICO 10 - Tipo de aula que propicia melhor aprendizagem

Fonte: do Autor

A questão 10 demonstra que a técnica de ensino Jogos de Empresas mostra-se como o tipo de aula preferido entre os alunos, tendo recebido indicação com um alto grau de intensidade (5,06; 6; 44,1%).

Os demais tipos de aulas receberam avaliações menores no grau de intensidade: “aulas expositivas” (4,32; 6; 32,4%) e “seminários” (4,09; 6; 23,5%).

Contudo, este resultado enfrenta algumas limitações quanto a sua conclusão, tendo em vista algumas questões a ponderar:

- a) os alunos quiseram agradecer o professor da disciplina indicando o Jogo de Empresas como o tipo de aula que melhor propicia a aprendizagem?

- b) o aspecto lúdico agrada ao aluno e o ilude na percepção da aprendizagem adquirida?

O resultado da questão 10 permite uma análise conjunta com o resultado da questão 8, concluindo-se desta forma, de acordo com as respostas recebidas, que os participantes aprendem melhor com o Jogo de Empresas a:

- a) adaptar-se a novas situações;
- b) praticar o controle de resultados;
- c) buscar explicar os resultados através da confecção do Relatório de Gestão;
- d) adquirir novos conhecimentos contábeis e/ou gerenciais por lidar com assuntos inéditos, tais como: Marketing, Produção ou Finanças;
- e) adquirir uma visão holística (do todo) da Contabilidade através do manuseio dos diversos relatórios contábeis disponibilizados no Jogo e por meio da confecção do orçamento empresarial;
- f) colocar em prática os conhecimentos de contabilidade no auxílio à tomada de decisões gerenciais;
- g) negociar decisões em grupo;
- h) praticar a tomada de decisões gerenciais;
- i) reciclar e atualizar conhecimentos de contabilidade por estar em contato com revisões de conceitos que já teriam sido adquiridos no passado;
- j) praticar a análise de problemas;
- k) fazer analogias com o seu trabalho profissional.

Questão 11: Qual foi seu nível de compreensão das regras do Jogo?

A questão nº 11 revela que o nível de compreensão foi elevado nas fases de “Avaliação de resultados” (5,12; 6; 44,1%), “Simulação empresarial” (4,74; 5; 47,1%);

“Retrospectiva de incidentes” (4,65; 6; 32,4%), e “Elaboração de orçamento/plano de gestão” (5,00; 41,2%).

O item “Apresentação inicial”, pelo fato de tratar-se de início de contato com a técnica de ensino, e apresentada de forma expositiva, recebeu indicação de menor compreensibilidade (3,47; 3; 29,4%).

TABELA 12 – Nível de compreensão das regras do Jogo pelos alunos

VARIÁVEIS	n	DISTRIBUIÇÃO %						X	mo	s
		1	2	3	4	5	6			
Fase da Avaliação de Resultados	34	-	-	11,8	8,8	35,3	44,1	5,12	6	1,01
Fase da Simulação Empresarial	34	-	2,9	14,7	11,8	47,1	23,5	4,74	5	1,08
Retrospectiva de Incidentes	34	-	2,9	14,7	29,4	20,6	32,4	4,65	6	1,18
Fase da Elabor. Orçam/P. Gestão	34	-	14,7	8,8	29,4	41,2	5,9	4,15	5	1,16
Fase da Apresentação Inicial	34	8,8	14,7	29,4	23,5	14,7	8,8	3,47	3	1,40

Legenda: X= média; mo= moda; s= desvio padrão

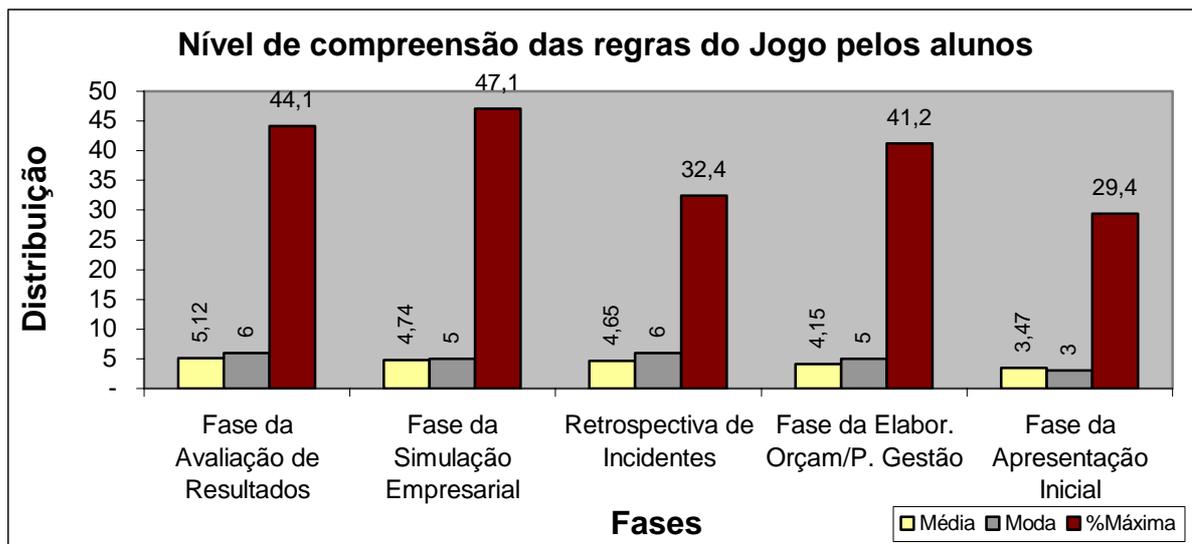


GRÁFICO 11 - Nível de compreensão das regras do Jogo pelos alunos

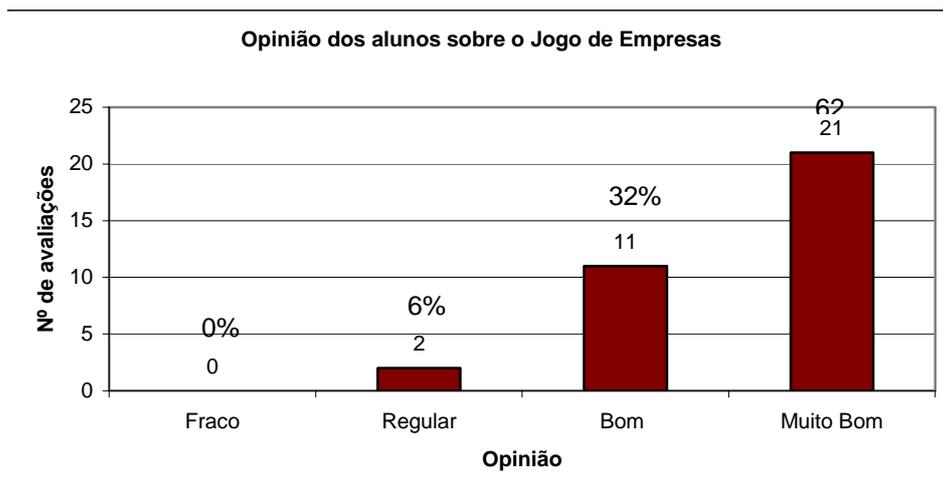
Fonte: do Autor

Questão 12: Qual é a sua opinião sobre o Jogo de Empresas aplicado no curso de Ciências Contábeis:

Na opinião dos participantes o Jogo de Empresas teve um alto nível de aceitação, pois 32% dos participantes classificaram como “bom” e 62% como “ótimo”.

TABELA 13 – Opinião dos alunos sobre o Jogo de Empresas

VARIAVEIS	Frequência	%
Fraco	0	0%
Regular	2	6%
Bom	11	32%
Muito Bom	21	62%

**GRÁFICO 12 - Opinião dos alunos sobre o Jogo de Empresas**

Fonte: do Autor

3.5.2 As razões para a utilização dos Jogos de Empresas analisadas no experimento

As inúmeras razões para a utilização dos Jogos de Empresas mencionadas anteriormente no item 2.1.3 do Capítulo 2 foram analisadas por meio do questionário de pesquisa, como se pode observar no Quadro 12, a seguir:

Questionário de avaliação do Jogo de Empresas		Razões para a utilização dos Jogos de Empresas	
Questão	Itens Mensurados	(relacionadas no item 2.1.3 do Capítulo 2)	
3	Grau de envolvimento dos alunos em cada fase	Apresentação Inicial, Elaboração do orçamento e Plano de Gestão, Simulação Empresarial e Avaliação de resultados.	a) o anonimato; f) o envolvimento; j) o clima de abertura;
5	Importância das variáveis para o aproveitamento no Jogo	Proteção contra prejuízos reais	d) a experimentação (permitindo simular diversas decisões e ações sem nenhum risco real);
		Companheiros de equipe	o) o comprometimento do grupo com resultados;
		Ambiente empresarial no Jogo	m) o realismo da simulação;
		Administrador do Jogo	q) a maior integração entre o Facilitador e o grupo de participantes;
6	Benefícios alcançados	Aquisição de Conhecimentos, habilidades e comportamentos	b) o desenvolvimento de habilidades, competências e atitudes;
		Adaptar-se a novas situações	b) o desenvolvimento de habilidades, competências e atitudes;
		Reciclar e atualizar conhecimentos de Contabilidade	h) a retenção do aprendizado com mais efetividade;
		Usar a Contabilidade para a tomada de decisões	k) a fisicalidade (maior compreensão de conceitos antes considerados abstratos);
		Fazer analogias com seu trabalho	s) a comparabilidade com a realidade do cotidiano;
9	Fontes de motivação para o Jogo	Aprendizado vivencial	c) a experiência vivencial;
		Geral	i) a motivação;
		Aprendizado	l) a rapidez do aprendizado;
		Trabalho em equipe	o) o comprometimento do grupo c/ resultados;
<i>Itens não abordados no questionário de avaliação</i>			e) a flexibilidade do jogo
			g) a responsabilidade imputada aos participantes;
			n) a conscientização da mudança de atitude;
			p) o reconhecimento do próprio potencial e das dificuldades individuais;
			r) o resgate lúdico (essência do ser humano);
			t) o resgate do potencial criativo.

QUADRO 12 – Razões para a utilização dos Jogos de Empresas analisadas no experimento

Fonte: do Autor

3.5.3 Comentários dos participantes

Para ilustrar o sentimento dos alunos após a sua participação no Jogo de Empresas, transcrevem-se, na seqüência, alguns depoimentos colhidos nos questionários:

- 👍 *“O Jogo de Empresas aplicado no curso de Ciências Contábeis é muito importante pois ajuda o aluno a ter uma visão do funcionamento da empresa como um todo.”*
- 👍 *“Porque nos ajuda na tomada de decisão de negócios e a obter uma visão ampla do que seria administrar uma empresa.”*
- 👍 *“É como se fôssemos gerenciar a empresa na vida real, aprendemos muito sobre custos, rendas, lucro da empresa, principalmente aprendemos a competir no mercado.”*
- 👍 *“Acho super importante, pela visão que temos de uma empresa, acabamos fazendo com que seja nossa mesmo e analisamos cada mês para que ela tenha lucro e conquiste um espaço melhor no mercado.”*
- 👍 *“Através dos Jogos de Empresas as situações que ocorrem na empresa onde trabalho serviram de exemplo para tomada de decisão.”*
- 👍 *“Muito bom, pois simular algo com as ferramentas que estavam à disposição foi muito bom, interessante, pois discutimos muito e chegamos a um ótimo resultado.”*
- 👍 *“O Jogos de Empresas é uma matéria que induz o aluno a participar ativamente da empresa, mesmo que fictícia.”*
- 👍 *“Em síntese, colocamos em prática todas as disciplinas apresentadas no curso de forma interligada, gerando capacidade de análise e decisão.”*

👍 *“Aprendemos como trabalhar no mercado.”*

4 CONCLUSÕES

A atual conjuntura econômica brasileira e mundial e a realidade advinda da globalização têm exigido de qualquer profissional do século XXI competências e habilidades cada vez mais abrangentes.

As exigências para o profissional de Contabilidade não têm sido diferentes, não se admite hoje em dia reservar ao contador o papel de mero “elaborador” de balanços e “recolhedor” de impostos.

A percepção atual que existe sobre a profissão contábil é de uma participação reativa para ativa, exigindo-se a sua participação direta nas tomadas de decisões ou, pelo menos, na correta interpretação dos dados assessorando seus superiores na tomada de decisões da empresa.

Por outro lado, o papel do professor, não especificamente de Contabilidade, é preparar o aluno para as funções básicas necessárias para atuar a contento, isto é, saber interpretar o ambiente que o cerca e também auxiliá-lo na gestão da carreira profissional individual e desenvolver o aspecto crítico quanto às questões brasileiras de política, de economia e sociais.

A correta interpretação e análise da informação contábil possibilitam ao contador, administrador e acionistas gerenciarem as empresas e tomarem medidas de melhoria, caso os resultados não sejam satisfatórios.

Existe uma tendência atual em criticar o método tradicional de ensino, no qual o aluno é um agente passivo no processo de ensino e aprendizagem. Este método tem como finalidade primária a transferência do conhecimento e aferição do nível de conhecimento atingido.

Segundo a tendência atual, considera-se o aluno como agente ativo nesse processo de ensino e aprendizagem: ele deve tornar-se “pensador-crítico”, fazendo com que o processo torne-se mais dinâmico. O aluno deve desenvolver sua capacidade de auto-iniciativa de descobrimento, permitindo, dessa forma, um processo contínuo de aprendizagem e crescimento.

A reflexão crítica e sua adaptação ao novo, de forma criteriosa, são de extrema importância para o professor compreender como se pratica os novos modelos de ensino e aprendizagem que surgem nos tempos modernos.

A pesquisa bibliográfica descrita no Capítulo 2 revela que o ensino tradicional utiliza um modelo pedagógico que trata tanto a criança quanto o adulto da mesma forma. A Andragogia é a arte e a ciência destinada a compreender o processo de aprendizagem dos adultos e a auxiliá-los a aprender, e traz uma proposta que entende que o adulto aprende de forma diferente da criança.

A pesquisa bibliográfica revela também que a Aprendizagem Vivencial, teoria em que estão fundamentados os Jogos de Empresas, cria um valioso ambiente no qual se processa uma aprendizagem dinâmica e plena.

Por outro lado, identifica-se neste estudo a presença da Aprendizagem Vicária, ou seja o fato de que alguns indivíduos preferem aprender ou aprendem apenas assistindo e observando.

Conforme a Teoria da Aprendizagem Vicária (Vicarious Learning), nem todos os alunos aprendem por meio de suas próprias experiências, alguns aprendem por meio da observação do comportamento e conseqüências vividas por um modelo, ou seja indiretamente.

Com base nos estudos realizados neste trabalho, verificou-se a importância da técnica de ensino denominada Jogos de Empresa para o ensino da Contabilidade.

Os autores que estudaram o tema, cujos trabalhos foram pesquisados e elencados no Capítulo 2, teceram conclusões favoráveis à aplicação da técnica enquanto alternativa viável ao ensino focado na prática da tomada de decisões, propiciando uma visão sistêmica, holística e empresarial das organizações.

A aplicação dos testes de conhecimentos demonstrou uma significativa evolução na segunda avaliação (aplicada logo após o término do jogo) em relação à primeira (aplicada antes do início do jogo), da ordem de 35%, cujo conteúdo continha conceitos que eram requeridos no Jogo de Empresas. Entretanto, apesar da importância desse resultado, existem limitações em sua conclusão, haja vista, a impossibilidade de atribuir-se totalmente à aplicação dos Jogos de Empresas, como

técnica de ensino, o acréscimo na nota obtida pelos alunos, pois outros fatores podem ter influenciado.

Por outro lado, o questionário aplicado após o término do jogo no curso de Ciências Contábeis nas Faculdades Integradas Torricelli colheu informações afim de alcançar os objetivos específicos mencionados no item 1.3 do Capítulo Introdução, o qual revelou algumas conclusões inéditas sobre a aplicação da técnica no ensino da Contabilidade, com base nessa amostra, tais como:

- a) na opinião dos respondentes do questionário vários benefícios foram alcançados com a aplicação da técnica Jogos de Empresas, tais como: aquisição de visão holística da Contabilidade; prática do controle de resultados; prática de tomada de decisões; utilização da Contabilidade para tomada de decisões; prática de análise de resultado elaborando relatório de gestão; adaptação a novas situações; prática de negociação das decisões do grupo; prática de análise de problemas; aquisição de novos conhecimentos; praticar a analogia com situações de trabalho profissional e reciclagem e atualização de conhecimentos;
- b) o uso da informação contábil foi atingido, conforme a pesquisa revelou, com alto percentual de utilização dessas informações (97,1%) nas decisões do jogo. O percentual de utilização dos diversos relatórios contábeis, em algum momento do jogo, revelou também um alto grau de utilização;
- c) indagado se o Jogo de Empresas havia ajudado a compreender melhor o uso e a finalidade dos relatórios contábeis, obtiveram-se respostas, entre tantas, que a técnica proporcionava uma visão holística, abrangente, possibilitando visualizar os impactos das decisões gerenciais tomadas e com qualidade de informações;
- d) Nos comentários registrados nos questionários teve-se a percepção de que houve a integração de conhecimentos adquiridos isoladamente nas diversas disciplinas ministradas ao longo do curso;
- e) solicitada uma opinião dos alunos quanto a técnica Jogos de Empresas aplicada nos cursos de Ciências Contábeis, houve a indicação de 32% que consideraram a técnica “boa” e 62% que consideraram “muito boa”.

Lembrando a questão de pesquisa, tendo em vista a análise dos resultados da pesquisa experimental, pôde-se inferir que a aplicação da técnica Jogos de Empresas nos cursos de Ciências Contábeis é perfeitamente viável e favorece o ensino da Contabilidade para adequá-lo ao contexto da realidade de negócios atual.

Portanto, este experimento não refuta a hipótese. Neste sentido pode-se confirmar para o caso estudado. No entanto sua corroboração para outros casos depende da realização de novas pesquisas.

4.1 Recomendações

Recomenda-se aos coordenadores dos cursos de Ciências Contábeis considerarem a viabilidade de incluir a disciplina em suas estruturas curriculares tendo em vista os benefícios proporcionados por essa técnica.

Para a aplicação de um Jogo de Empresas, o modelo e o programa computadorizado que o compõem devem ser testados antes de sua aplicação, pois dependendo de sua complexidade podem surgir problemas de aplicabilidade frustrando as expectativas dos alunos.

É recomendada a aplicação do Jogo de Empresas no último período (semestre ou ano) de um curso para possibilitar a utilização de conceitos e aprendizados vistos em todo o curso para a tomada de decisões dos grupos.

4.2 Sugestão para novas pesquisas

A Contabilidade possui um rico e vasto campo passível de ser explorado para o desenvolvimento de pesquisas acadêmicas.

Sugere-se a pesquisa com a utilização da técnica Jogos de Empresas, aplicada ao ensino da Contabilidade em outras instituições.

O desenvolvimento de uma pesquisa mensurando-se o desempenho de um grupo com a aplicação do Jogo de Empresas comparando-se com outro grupo sem esta aplicação, seria também uma abordagem interessante a ser explorada.

Também como sugestão de novas pesquisas destaca-se a aplicação dos Jogos de Empresas, em ambiente educacional *online* com a utilização da Internet, específica para o ensino da Contabilidade. A tomada de decisões *online* poderia ser utilizada de forma a favorecer a execução do jogo, agilizando-o e tornando-o mais atraente aos olhos dos alunos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABREU, M. C.; MASETTO, M. T. **O professor universitário em sala de aula: prática princípios teóricos**. 8. ed. São Paulo: MG Ed. Associados, 1990.

BARÇANTE, Luiz Cesar; PINTO, Fernando Castro. **Jogos de negócios**. Rio de Janeiro: Editora Impetus, 2003.

BATISTA, Igor Veloso Colares. **Percepções dos alunos de negócios acerca de um *Jogo de Empresas online* considerando os seus estilos de aprendizagem**. 2004. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo - FEA/USP, São Paulo, 2004.

BEPPU, Clovis Ioshike. **Simulação em forma de “Jogos de Empresas” aplicada ao ensino da contabilidade**. 1984. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo - FEA/USP, São Paulo, 1984.

BLOOM, Benjamin S. *et al.* **Taxionomia de objetivos educacionais**. – Compêndio Primeiro: Domínio Cognitivo. Tradução Flávia Maria Sant’anna. Porto Alegre: Ed. Globo, 1973.

BORDENAVE, Juan E. Diaz; PEREIRA, Adair Martins. **Estratégia de ensino e aprendizagem**. 19. ed. Petrópolis: Ed. Vozes, 1998.

BRASIL. Câmara de Educação Superior do Conselho Nacional de Educação. **Resolução CNE/CES Nº 1**, de 03 de abril de 2001. Estabelece normas para o funcionamento de cursos de pós-graduação. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/cne/>>. Acesso em: 24 abr. 2005.

_____. _____. **Resolução CNE Nº 10/04**, de 16 de dezembro de 2004. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais dos cursos de graduação em Ciências Contábeis, Bacharelado, e dá outras providências. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/cne/>>. Acesso em: 24 abr. 2005.

BUENO, Gláucia da Motta. **Variáveis de risco para a gravidez na adolescência – I**. Disponível em: <<http://www.virtualpsy.org/infantil/gravidez.html>> Acesso em: 31 mar. 2005.

CAVALCANTI, Roberto de Albuquerque. Andragogia: a aprendizagem nos adultos. **Revista de Clínica Cirúrgica da Paraíba**, [João Pessoa], v. 4, n. 6, jul. 1999. Disponível em: <<http://www.ccs.ufpb.br/depcir/andrag.html>>. Acesso em: 31 mar. 2005

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**: para uso dos estudantes universitários. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

_____; _____. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CÓRIA-SABINI, Maria Aparecida. **Psicologia aplicada à educação**. São Paulo: EPU, 1986.

CORNACHIONE JR., Edgard Bruno. **Tecnologia da educação e cursos de ciências contábeis**: modelos colaborativos virtuais. 2004. Tese (Livre-Docência). - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo - FEA/USP, São Paulo, 2004.

DOYLE, Declan; BROWN, F. William. Using a business simulation to teach applied skills – the benefits and the challenges of using student teams from multiple countries. **Journal of European Industrial Training**, West Yorkshire, v. 24, n. 6/7, p. 330-336, 2000.

FAVARIN, Antonio Marcos. **Uma contribuição à modelagem de simulador de transações aplicado ao ensino da contabilidade geral**. 2000. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - FEA/USP, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Dicionário Aurélio básico da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: J. E. M. M. Editores Ltda., 1988.

FERREIRA, José Ângelo. **Jogos de Empresas**: modelo para aplicação prática no ensino de custos e administração do capital de giro em pequenas e médias empresas industriais. 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

GIOIA, Dennis A.; MANZ, Charles C. Linking cognition and behavior: a script processing interpretation of vicarious learning. **Academy of Management Review**, Biarcliff Manor, v. 10, n. 3, p. 527-539, Jul. 1985.

GORINI, Ana Paula Fontenelle. O segmento de Índigo. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n. 10, p. 313-334, set. 1999. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/Bnset/set1009.pdf>>. Acesso em: 26 abr. 2005.

GRAMIGNA, Maria Rita Miranda. **Jogos de Empresas e técnicas vivenciais**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1997.

_____. **Jogos de Empresas**. São Paulo: Makron Books, 1993.

HOLLAND, Charles Barnsley. A profissão de Contador – na atualidade e sugestões para seu futuro. **Revista da Contabilidade**, São Paulo, v. 4, n. 14, p. 50-61, dez. 2000.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Teoria da contabilidade**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____; MARION, José Carlos. As faculdades de ciências contábeis e a formação do contador. **Revista Brasileira de Contabilidade**, Brasília, n. 56, p. 50-56, jan./mar. 1986.

KIRBY, Andy. **150 Jogos de treinamento**. São Paulo: T&D Editora, 1995.

KNOWLES, Malcom S. **The modern practice of adult education: from pedagogy to andragogy**. New Jersey: Cambridge Adult Education, 1980.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico**. 4. ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1995.

LIBÂNEO, José Carlos. **Didática**. São Paulo: Cortez, 1994.

MARION, José Carlos. **O ensino da contabilidade**. São Paulo: Ed. Atlas, 2001.

_____; MULLER, Aderbal Nicolas. Qual o futuro da contabilidade na nova economia? **Revista Álvares Penteado**, São Paulo, v. 4, n. 9, p. 37-44, ago. 2002.

MARTINELLI, Dante Pinheiro. **A utilização dos Jogos de Empresas no ensino da administração**. 1987. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia e Administração - FEA/USP, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1987.

MENDES, João Batista. Utilização de Jogos de Empresas no ensino da contabilidade: uma experiência no curso de ciências contábeis da Universidade Federal de Uberlândia. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CONTABILIDADE, 16., 2000, Goiânia, GO. **Anais...** Brasília: Conselho Federal de Contabilidade, 2000. Disponível em: <http://www.redecontabil.com.br/download/palestras/pal_07.pdf>. Acesso em: 30 jan.2005.

MOREIRA, Daniel Augusto. **Didática do ensino superior: técnicas e tendências**. São Paulo: Pioneira, 1997.

MUCCHIELI, Roger. **A formação de adultos**. São Paulo: Martins Fontes, 1980.

MUMFORD, Alan. **Effective learning**. (publicação original 1995). Tradução Pedro M. Sá de Oliveira e Giorgio Cappelli. São Paulo: Nobel, 2001.

NÉRICI, Imideo Giuseppe. **Introdução à didática geral**. 15. ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1993.

OLIVEIRA, Antonio Benedito Silva (Coord.). **Métodos e técnicas de pesquisa em contabilidade**. São Paulo: Ed. Saraiva, 2003.

OLIVEIRA, Ari Batista de. **Andragogia**: a educação de adultos. Disponível em: <<http://www.geocities.com/sjuvella/index.html>> Acesso em: 01 abr. 2005.

PEQUENAS EMPRESAS GRANDES NEGÓCIOS. São Paulo: Globo, v. 5, n. 56-A, set. 1993.

PEREIRA, Carlos Alberto. Ambiente, Empresa, Gestão e Eficácia. In: CATELLI, Armando (Coord.). **Controladoria**: uma abordagem da gestão econômica – GECON. 2. ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2001.

ROGERS, Alan. **Teaching adults**. 2. ed. Philadelphia: Buckingham, 1999.

ROGERS, Carl R. **Liberdade para aprender**. 2. ed. Belo Horizonte: Interlivros, 1972.

ROLLO, Lucia Fransolin; PEREIRA, Anísio Candido. Análise do processo educacional contábil sob o prisma de seus elementos de maior relevância: o professor e o aluno de contabilidade. **Revista Álvares Penteado**, São Paulo, v. 4, n. 9, p. 9-24, ago. 2002.

SANTOS, Roberto Vatan dos. **“Jogos de Empresas” aplicados ao processo de ensino e aprendizagem de contabilidade**. 1999. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo - FEA/USP, São Paulo, 1999.

_____. “Jogos de Empresas” aplicados ao processo de ensino e aprendizagem de Contabilidade. **Revista Contabilidade & Finanças - USP**, São Paulo, n. 31, p. 78-95, jan./abr. 2003.

SAUAIA, Antonio Carlos Aidar. **Jogos de Empresas: tecnologia e aplicação**. 1989. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - FEA/USP, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1989.

_____. **Satisfação e aprendizagem em Jogos de Empresas: contribuições para a educação gerencial**. 1995. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - FEA/USP, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995.

SPINOSA, Wilson da Silva. **O ensino da contabilidade baseado em microcomputadores, programação em Basic, e planilhas eletrônicas: análise de uma experiência a nível de mestrado**. Tese (Doutorado em Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo - FEA/USP, São Paulo, 1988.

SPRINGLER, Carol W.; BORTHICK, A. Faye. Business simulation to stage critical thinking in introductory accounting: rationale, design, and implementation. **Issues In Accounting Education**, Sarasota, v. 19, n. 3, p. 277-303, Aug. 2004.

TANABE, Mário. **Jogos de Empresas**. 1977. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo - FEA/USP, São Paulo, 1977.

TRUMP, Guy W.; BALL, J. T. Education & professional training. **The Journal of Accountancy**, Jersey City, v. 126, n. 1, Jul. 1968.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR CONSULTADA

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2004.

BÊRNI, Duílio de Ávila. **Teoria dos jogos**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Ed., 2004.

BONTEMPO, Mary Tsutsui. Teoria dos jogos aplicada à contabilidade. **Caderno de Estudos**, São Paulo, v. 9, n. 15, p. 35-40, jan./jun. 1997.

FIANI, Ronaldo. **Teoria dos jogos**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2004.

GIL, Antonio Carlos. **Metodologia do ensino superior**. 3. ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1997.

MARION, José Carlos. Aspectos do ensino da contabilidade nos Estados Unidos. **Caderno de Estudos FIPECAFI**, São Paulo, n. 7, out. 1992. Disponível em <<http://www.eac.fea.usp.br/cadernos/completos/cad07/cad7.pdf>>. Acesso em: 30 jan.2005.

MARQUES F^o., Paulo Albuquerque. Jogos de Empresas: uma estratégia para o ensino de gestão e tomada de decisão. In: CONGRESSO DE PRODUÇÃO CIENTÍFICA, 5., 2000, São Bernardo do Campo. **Anais...** Disponível em <<http://www.unip.br/>>. Acesso em: 29 abr. 2003.

MIZUKAMI, Maria da Graça Nicoletti. **Ensino**: as abordagens do processo. São Paulo: EPU, 1986.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello; FISCH, Sílvio. **Controladoria**: seu papel na administração de empresas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

NÉRICI, Imídeo G. **Didática do ensino superior**. São Paulo: Ibrasa, 1993.

NOSSA, Valcemiro. Formação do corpo docente dos cursos de graduação em contabilidade no Brasil: uma análise crítica. **Caderno de Estudos da FIECAFI**, São Paulo, n. 21, maio/ago. 1999. Disponível em: <<http://www.eac.fea.usp.br/cadernos/completos/cad21/formacao.pdf>>. Acesso em: 30 jan. 2005.

SANTOS, Sandra Carvalho dos. O processo de ensino e aprendizagem e a relação professor-aluno: aplicação dos “sete princípios para a boa prática na educação do ensino superior”. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 8, n. 1, jan./mar. 2001. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/v08-1art07.pdf>. Acesso em: 30 jan. 2005.

SAUAIA, Antonio Carlos; KALLAS David. **Cooperar pelos lucros ou competir pelo mercado?** Estudo de um oligopólio com Jogos de Empresas. São Paulo: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 2002. (Working Paper, n. 02/008). Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/wpapers/>>. Acesso em: 10 jan. 2005.

_____; UMEDA, Guilherme Mirage. **Conhecimento individual não garante desempenho coletivo:** uma evidência da aprendizagem organizacional com Jogos de Empresas. São Paulo: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 2004. (Working Paper, n. 04/007). Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/wpapers/>>. Acesso em: 10 jan. 2005.

TEIXEIRA, Gilberto. **A Andragogia e seus princípios.** Disponível em <<http://www.serprofessoruniversitario.pro.br/ler.asp?TEXT0=1>>. Acesso em: 03 abr. 2005.

VICENTE, Paulo. **Jogos de Empresas.** São Paulo: Makron Books, 2001.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Manual do Jogo de Empresas

JOGOS DE EMPRESAS

MANUAL DO JOGO DE EMPRESAS COMPANHIA VIRTUAL

Jeans Game

PROF. JORGE YUTAKA HORITA

São Paulo
2004

INTRODUÇÃO

O Jogo de Empresa denominado COMPANHIA VIRTUAL é um simulador de negócios empresariais, no qual são vivenciadas companhias virtuais, cada uma formada por uma equipe de participantes com diferentes atribuições e que concorrem entre si em um determinado mercado.

O jogo COMPANHIA VIRTUAL se baseia em um modelo empresarial que considera o processo de gestão de cada grupo; interagindo sob o efeito da situação econômica do país e do setor de mercado de atuação; a interação e os conflitos entre as diversas áreas em cada empresa; o relacionamento entre as empresas competidoras.

Inicialmente, cada empresa é formada de acordo com a estrutura organizacional escolhida no início da simulação. Esta estrutura pode ser alterada ao longo da execução da gestão, de acordo com os modelos gerenciais que os participantes adotam. Várias alternativas podem ser implementadas, tais como: gestão por comitês, estruturas hierárquicas tradicionais, rotação das funções ao longo do tempo, centralizadoras ou autoritárias, organizações flexíveis em forma de rede, divisão de trabalho por áreas funcionais, dentre outras.

São disponibilizadas as seguintes ferramentas para possibilitar aos grupos a condução da simulação empresarial:

- a) Orçamento do ano anterior e os dados históricos de mercado da empresa;
- b) Planejamento de Gestão, que deve ser elaborado pelos grupos participantes contendo o plano estratégico e o plano operacional;
- c) Elaboração da gestão – são as decisões tomadas pelas equipes durante o jogo, nos diversos períodos, e devem ser lançadas em uma planilha específica;
- d) Resultados consolidados – a cada período de gestão, são disponibilizados os resultados consolidados de cada grupo.

O critério para mensurar o desempenho e estabelecer o vencedor do Jogo é o lucro líquido. Uma maior participação de mercado, racionalização de custos, um planejamento integrado e coordenado das diversas áreas funcionais, assim como da previsão adequada do comportamento dos concorrentes, são os fatores críticos de sucesso do empreendimento.

As relações entre os resultados no jogo COMPANHIA VIRTUAL e as variáveis de decisão são, na maioria das vezes, originadas de relações matemáticas. Algumas variáveis porém, em virtude de sua própria natureza, não são previsíveis com exatidão, buscando a simulação da realidade do ambiente empresarial, como por exemplo: o efeito da propaganda, o resultado dos investimentos realizados, o índice de atividade do mercado, a consequência das manutenções das máquinas, dentre outras. A simulação, portanto, envolve um ambiente de riscos e incertezas.

O ponto de partida são os históricos do mercado e da empresa, que são os mesmos para todas as empresas. Após a elaboração do planejamento da gestão, cada empresa preenche a planilha de decisões (execução da gestão), as quais são processadas no software de simulação de gestão empresarial. Após este processamento, cada empresa recebe a planilha das transações

realizadas, elabora o seu relatório de gestão, contendo os resultados planejados e os realizados, analisando-se os impactos ocasionados pelas decisões tomadas. Preenche nova planilha de decisão e assim sucessivamente até o final do jogo COMPANHIA VIRTUAL.

A moeda adotada, por tratar-se de uma simulação, é uma moeda hipotética não indexada, portanto variações nesta moeda representam variações nominais e não-reais.

ETAPAS DO JOGO DE EMPRESAS

O Jogo de Empresas COMPANHIA VIRTUAL compreende as seguintes etapas:

- a) a primeira etapa consiste em dividir a classe em grupos de acordo com as áreas funcionais da empresa e formação de concorrentes;
- b) a segunda etapa consiste em cada grupo coletar dados sobre o ambiente interno e externo do mercado de confecção de jeans pertinentes à respectiva área funcional;
- c) a terceira etapa compreende a elaboração do PLANO DE GESTÃO em cada área e para a empresa como um todo, cuja estrutura de seu conteúdo é o seguinte:

PLANEJAMENTO DE GESTÃO 20X4

ÁREA DE RESPONSABILIDADE: _____

INTRODUÇÃO

MISSÃO: _____

OBJETIVOS E METAS GERAIS: _____

OBJETIVOS E METAS ESPECÍFICOS: _____

METAS QUANTIFICÁVEIS: _____

PLANO ESTRATÉGICO

A – Análise do Ambiente e Projeção do Cenário Futuro

VARIÁVEIS	CENÁRIO ATUAL	CENÁRIO FUTURO
Aspectos Políticos		
Aspectos Econômicos		
Aspectos Sociais		
Aspectos Tecnológicos		
Aspectos Ecológicos		
Aspectos Regulatórios		
Clientes		
Fornecedores		
Concorrentes Produtos		
Concorrentes-Recursos		

B – Identificação de Oportunidades e Ameaças.

C – Identificação dos Pontos Fortes e dos Pontos Fracos.

D – Estabelecimentos das Diretrizes Estratégicas.

PLANO OPERACIONAL

Estabelecimento dos Planos Operacionais:

- Com políticas, Objetivos, Metas Quantificáveis Operacionais
 - Pré-Orçamento
 - Orçamento Empresarial (arquivo Anexo)
- d) a Quarta etapa compreende a EXECUÇÃO DA GESTÃO na qual durante seis rodadas, ou seis bimestres, serão tomadas decisões nas diversas áreas e a simulação dos eventos e suas conseqüências;
- e) a Quinta etapa consiste na elaboração do RELATÓRIO DE GESTÃO que será produzido pelas equipes, comparando-se os valores orçados com os realizados e suas variações a cada mês.

CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA

Empresa: JEANS CONFECÇÕES S.A.

País de localização e atuação: Brasil

Ramo de Atividade: Produção e comercialização de roupas confeccionadas em jeans.

Produtos: Calça Jeans Masculina, Calça Jeans Feminina, Bermuda Jeans Masculina e Bermuda Jeans Feminina.

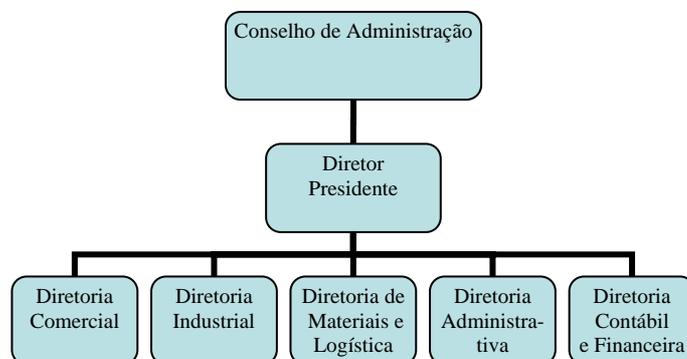
Cliente: Distribuidoras Atacadistas, Grandes Lojas de Departamentos e Lojas Independentes.

Regiões atendidas: Norte, Leste, Oeste e Sul.

Características da Fábrica: Localizada na região Sudeste, na cidade de Mogi das Almas, no estado de São João, com capacidade nominal para a produção de 30% acima das vendas atuais de roupas confeccionadas em jeans por ano.

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

O organograma da empresa é estruturada da seguinte forma:



A Presidência é o órgão máximo da empresa, e cabe a ela coordenar e supervisionar os esforços das diretorias de cada área, divulgar o modelo de gestão adotado pelos proprietários da empresa, validar planos e avaliar gestões. Representa a empresa perante os acionistas.

À Diretoria Comercial cabe responder pelas atividades de marketing e vendas, estabelecendo os planos, recebendo e atendendo os pedidos dos clientes.

À Diretoria Industrial cabe produzir os quatro produtos da empresa, nas datas previstas e nas quantidades planejadas. Para a execução de suas atividades dispõe dos departamentos

Planejamento e Controle da Produção, Manutenção e Pesquisa e Desenvolvimento de Novos Produtos.

À Diretoria de Materiais e Logística cabe responder pelo abastecimento de matérias-primas através de compras e estocagem e também pelas vendas aos clientes.

À Diretoria Administrativa cabe apoiar as demais áreas através de tecnologia e sistemas de informações, recursos humanos e serviços administrativos em geral.

À Diretoria Contábil e Financeira cabe executar a gestão financeira, a contabilidade societária e fiscal, a contabilidade de custos, o planejamento e o orçamento.

DIVISÃO COMERCIAL: Marketing e Vendas

Cada empresa compete diretamente com as demais empresas do setor de confecção de roupas jeans. O preço médio bruto dos produtos é atualmente de R\$ 40,00 para calças e de R\$ 35,00 para bermudas. Todos são fabricantes dos mesmos produtos e suas vendas abrangem as mesmas áreas geográficas. A Região Sul é a mais povoada, e é onde se localiza a capital do país junto à extensa faixa litorânea. São vendidas para grandes distribuidoras atacadistas, lojas de departamentos e lojas independentes. A empresa apóia o varejo com ações promocionais para aquecer a demanda e a consolidação da marca.

Os produtos vendidos pela empresa são as tradicionais calças jeans masculina e feminina, as quais têm demanda durante o ano inteiro, bem como as bermudas jeans masculina e feminina, que têm uma demanda sazonal mais forte no verão.

Para obter sucesso nesse mercado é preciso observar uma série de requisitos, começando por um estudo do mercado consumidor e da faixa de produtos a serem fabricados. É importante conhecer o perfil do mercado em termos de gênero, classe social, nível de instrução, faixa etária, altura e peso, para que se determine de forma correta a linha de produtos mais adequada. Além disso, alguns fatores básicos podem aumentar a probabilidade de sucesso: qualidade do produto, criatividade, bom gosto nos modelos, atualização, equipamentos, preço competitivo e política de marketing. Ou seja, é importante o conhecimento tanto do mercado consumidor quanto dos fornecedores e dos concorrentes.

A empresa olha com atenção para o consumidor na faixa etária de 13 até 45 anos.

As vendas são influenciadas por diversos fatores, alguns sob o controle da empresa e outros totalmente não-controláveis ou que dependem da ação ou reação da concorrência. Os fatores controláveis têm efeito marginal decrescente, ou seja, atingindo certo nível, esforços adicionais têm impacto cada vez menor.

A elaboração de um bom Plano de Gestão de Comercialização: Marketing e Vendas é fator crítico de sucesso, pois a qualidade deste plano influencia no aumento de vendas. Em cada mês devem ser tomadas decisões quanto ao nível de preços, número de vendedores por região, salários fixos e comissões dos vendedores, verbas de promoção e publicidade, verba de pesquisa e desenvolvimento de novos produtos ("design"), tempo de entrega dos produtos, política de financiamento aos clientes e nível de qualidade desejado para os produtos.

O aquecimento das vendas para a empresa, a curto, médio e longo prazo, depende do esforço em promoção, por meio de publicações em jornais e revistas em geral e especializadas para os atacadistas, varejistas e consumidores finais. No curto prazo, geralmente são utilizados anúncios em TV e "outdoors". Existe também o apoio aos varejistas por meio de folhetos, expositores e equipes de promoção. Investimentos em patrocínios de eventos sociais, esportivos e outros são também fundamentais neste mercado competitivo, as empresas competirão entre si para patrocinar esses eventos, que receberão uma verba para sua realização que será gasta durante o mesmo, será a patrocinadora a empresa que fizer a melhor proposta qualitativa e financeira para o benefício do evento.

Os gastos com as despesas fixas e variáveis da Divisão de Marketing e Vendas estão demonstrados no Orçamento Operacional de 20X3.

DIVISÃO INDUSTRIAL

Os produtos da empresa têm as seguintes matérias-primas: tecido jeans 14 onças, tecido para forro, zíper, linha, botão, arrebite, etiqueta de especificação, etiqueta de referência e caixa de papelão. Sendo fabricados por três processos industriais: Processo de Corte, Processo de Costura e Processo de Acabamento, os tempos-padrão de fabricação são os seguintes:

Tempos-padrão de fabricação por 100 peças de roupa

Processo	Calça Masculina	Calça Feminina	Bermuda Masculina	Bermuda Feminina
Proc. de Corte	8 horas	8 horas	6 horas	6 horas
Proc. de Costura	30 horas	30 horas	22 horas	22 horas
Proc. de Acabamento	14 horas	14 horas	10 horas	10 horas

O consumo dos materiais por produto são os seguintes:

Taxas-padrão de consumo de matérias-primas por 100 peças de roupas

Mat. Prima	Calça Masculina	Calça Feminina	Bermuda Masculina	Bermuda Feminina
Tecido jeans 14 onças (metro)	115	105	70	60
Tecido para forro (metro)	35	35	25	25
Zíper (unidade)	100	100	100	100
Linha (metro)	25.000	23.000	18.000	16.000
Botão (unidade)	100	100	100	100
Arrebite (unidade)	800	800	800	800
Etiqueta-especific. (unidade)	100	100	100	100
Etiqueta-referência (unidade)	100	100	100	100
Caixa de Papelão (unidade)	5	5	4	4

As despesas variáveis de fabricação são as seguintes:

Taxas-padrão de despesas variáveis de produção:

Energia Elétrica	0,10 por peça
Combustíveis	0,12 por peça
Materiais Auxiliares de Produção	0,08 por peça
Manutenção das Máquinas e Equipamentos	0,15 por peça

No Orçamento Empresarial de 20X3, o custo de produto acabado é calculado somando-se o custo de Matéria-Prima com as Despesas Variáveis de Produção. Não há estoque inicial nem final de produtos em elaboração.

Existem perspectivas favoráveis para o mercado fornecedor dos principais insumos de produção, há disponibilidade imediata de matérias-primas e mão-de-obra.

Dependendo do ritmo de produção, gastos e esforços devem ser empreendidos em um programa de manutenção preventiva e corretiva. Com o uso, os equipamentos sofrem envelhecimento e deterioração, alterando, portanto, o nível de eficiência. No entanto, a partir de determinado uso, a máquina atinge um determinado estado que é melhor vendê-la do que investir em reformas ou manutenções.

A qualidade do Plano de Gestão Industrial (Produção e Manutenção) tem influência na eficiência, na produtividade, na qualidade, no índice de rejeição ou aceitação dos produtos de acordo com a qualidade desejada e no atendimento às quantidades solicitadas pelas Vendas. Estudos para o aumento da capacidade produtiva indicam as seguintes alternativas: a) Implantação de turnos adicionais de trabalho (no máximo três turnos) nos demais processos com despesas fixas de R\$ 5.000,00, por turno, por mês, pagáveis no próximo mês; b) Horas extras no valor de 50% acima da hora normal. Os gastos da Divisão Industrial estão detalhados no Orçamento Operacional de 20X3.

A capacidade de produção por turno de trabalho e os salários da mão-de-obra direta são:

Processo	Nº de Empregados	Horas/empr/mês	Horas disp./mês
Processo de Corte	5	190	950
Processo de Costura	17	190	3.230
Processo de Acabamento	8	190	1.520
TOTAIS	30		5.700
Salário Médio Mensal R\$	500		
Encargos sociais trabalhistas	100%		
Soma	1.000,00		
Total R\$	30.000,00		

Os Estoques de Produtos Acabados em 31/12/20X3 são:

Produto	Peças
Calça Masculina	500
Calça Feminina	500
Bermuda Masculina	500
Bermuda Feminina	500

DIVISÃO DE MATERIAIS E LOGÍSTICA

As matérias-primas e produtos acabados são armazenados em local coberto no terreno da empresa, mas em depósito diferente e apropriado para estocagem e distribuição, e tem capacidade para estocar toda a matéria-prima e produto-acabado. O estoque é avaliado pelo seu valor líquido e controlado pelo Método da Média Ponderada Móvel.

As despesas variáveis de distribuição (fretes, combustíveis, autônomos etc.) são de 1% sobre o valor das vendas líquidas (venda sem IPI). Em valores por peça, correspondem a R\$ 0,368.

A compra de matéria-prima tem um prazo de recebimento de um mês, ou seja, a matéria-prima encomendada em um mês é recebida no primeiro dia do próximo e assim por diante. No entanto, devido a problemas sazonais e climáticos de fornecimento ou de preços oferecidos (negociados) entre fornecedores e produtores de confecção, o fornecimento pode ser temporariamente afetado, ocorrendo, portanto, atrasos de entrega, ou seja, o fornecedor pode desviar determinada entrega para a indústria que esteja oferecendo o melhor preço de compra. O prazo de pagamento das matérias-primas é de 30 dias após o recebimento da mercadoria.

As compras planejadas, os preços médios brutos (com IPI 0% e ICMS 18%) previstos para a compra no 1º mês de 20X4 dos materiais diretos e para os estoques de materiais diretos em 31/12/20X3 são:

INSUMO	R\$	Estoque em 31/12/20X3	Compras planejadas para o 1º mês/20X4
Tecido Jeans 14 onças (metro)	4,00	4.550	12.000
Tecido para forro (metro)	1,74	1.550	4.000
Zíper (unidade)	0,27	6.000	15.000
Linha (metro)	0,000683	1.570.000	2.000.000
Botão (unidade)	0,17	8.000	10.000
Arrebite (unidade)	0,02	74.000	80.000
Etiqueta (especificação) (unidade)	0,09	8.000	10.000
Etiqueta (referência) (unidade)	0,06	8.000	10.000
Caixa papelão (unidade)	1,00	400	600

O Plano de Gestão da Diretoria de Materiais e Logística é fundamental para o estabelecimento da eficiência e eficácia no recebimento das matérias-primas, e entrega dos produtos-acabados estabelecidos pela política de marketing e vendas. As despesas desta área de responsabilidade estão detalhadas no Orçamento Operacional de 20X4.

DIVISÃO ADMINISTRATIVA

É uma importante área de apoio, contando com o Departamento de Recursos Humanos, o qual é responsável pela contratação ou demissão de pessoal. O cumprimento das entregas, da produção e articulação da logística depende do recrutamento adequado dos recursos humanos. Observa-se que existe mobilidade de pessoal entre as confecções concorrentes. Tanto no processo produtivo, quanto nos outros setores existe a contratação tanto de homens como de mulheres. Costureiros(as) especializados (as) na confecção de jeans podem ser contratados(as) e iniciam o trabalho no mês seguinte à decisão de contratação.

Esta Divisão possui despesas fixas (detalhadas por salários, número de pessoas, recrutamento, seleção, treinamento, equipamentos, processamento de dados, etc.) demonstrados no Orçamento Operacional de 20X3. A Divisão Administrativa também é responsável pela política de cargos e salários vigente que estabeleceu os níveis salariais da empresa. Na atual política de recursos humanos, as horas extras são permitidas, mas custam 50% acima da hora normal. Os encargos sociais e trabalhistas montam 100% dos salários. Os benefícios ao pessoal (restaurante, seguro de vida, treinamento, transporte coletivo, cesta básica etc.) são de 50% sobre os salários. O dissídio coletivo da mão-de-obra é no mês de outubro.

A qualidade do Plano de Gestão Administrativa tem influência no absenteísmo, na motivação da força de vendas, na produtividade, eficiência, cumprimento de metas, nos pedidos de demissões, podendo inclusive ocorrer paralisações no processo produtivo ou greves durante determinado período.

DIVISÃO DE CONTABILIDADE E FINANÇAS

É responsável pela gestão contábil e financeira, atuando no registro contábil, ativo fixo, custos e orçamentos, é responsável pela tesouraria do caixa, aplicações e empréstimos financeiros, contas a receber e a pagar.

A área contábil atende aos usuários externos por meio de balanços, registros fiscais e imposto de renda, e aos internos pela prática da contabilidade gerencial. Os dividendos que serão distribuídos aos acionistas sairão do caixa no mesmo mês.

A área financeira funciona como um banco interno, que capta ou aplica recursos no mercado financeiro repassando estes para as demais áreas internas. Empréstimos, financiamentos ou aplicações podem ser efetuados livremente, no entanto a taxa de juros irá depender do potencial de crédito, da liquidez e do grau de endividamento da empresa. No Orçamento Empresarial de 20X3 há aplicações financeiras que são realizadas no primeiro dia útil do mês e resgatadas no último dia deste, há uso de capital de terceiros aplicados no primeiro e pago no último dia deste junto aos juros, ambos são calculados conforme os parâmetros gerais do Orçamento. A empresa pode optar por lançar novas ações no mercado, essa decisão pode ser tomada com um mês de antecedência para ser aprovada ou não.

A qualidade do Plano de Gestão Contábil-Financeiro afeta o nível de negociação das taxas de juros, o nível e a qualidade de informação gerencial fornecidas às demais áreas da empresa, a articulação do orçamento empresarial e conseqüentemente o alcance dos objetivos e metas.

Existem despesas fixas (salários, números de funcionários, encargos, telefone, correio, material de escritório, manutenção, depreciação etc.) detalhadas no Orçamento Operacional de 20X3. Existem também taxas e honorários de auditores e consultores.

As taxas efetivas de juros previstas para o primeiro mês são: Empréstimos de emergência 3,00% a.m.; Empréstimo programado de curto prazo 2% a.m.; Aplicações financeiras de curto prazo 1% a.m.; Empréstimo de longo prazo e FINAME: 1,5 % a.m. Existe uma tendência para estabilidade nos níveis de preços e IGPM.

APÊNDICE B – Relatórios Contábeis - Orçamento

INDICADORES ECONÔMICOS													
Mês	Dez.	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.
IGP	1,10	1,10	1,10	1,10	1,10	1,10	1,10	1,10	1,10	1,10	1,10	1,10	1,10
Taxa de Inflação do Mês (%)	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30
Taxa de Câmbio (Dólar Americano)	2,90	2,90	2,90	2,90	2,90	2,90	2,90	2,90	2,90	2,90	2,90	2,90	2,90
Crescimento do PIB (%) a.a.	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
Taxa Média de Aplicação Financeira / Mês	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%
Taxa Média de Financiamento CP / Mês	2,00%	2,00%		2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
Taxa Média de Financiamento LP / Mês	1,80%	1,80%	1,80%	1,80%	1,80%	1,80%	1,80%	1,80%	1,80%	1,80%	1,80%	1,80%	1,80%
TRIBUTOS													
IPI	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
ICMS	18,00%	18,00%	18,00%	18,00%	18,00%	18,00%	18,00%	18,00%	18,00%	18,00%	18,00%	18,00%	18,00%
PIS	0,65%	0,65%	0,65%	0,65%	0,65%	0,65%	0,65%	0,65%	0,65%	0,65%	0,65%	0,65%	0,65%
COFINS	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
IR	35,00%	35,00%	35,00%	35,00%	35,00%	35,00%	35,00%	35,00%	35,00%	35,00%	35,00%	35,00%	35,00%
CONTRIBUIÇÃO SOCIAL	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%

VENDAS ORÇADAS

EM UNIDADES													
Mês	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.	TOTAL
Produto													
Calça Masculina	3.000	3.000	2.000	2.500	3.500	3.500	3.500	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	36.000
Calça Feminina	3.000	3.000	2.000	2.500	3.500	3.500	3.500	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	36.000
Bermuda Masculina	3.000	2.000	500	500	500	500	500	1.000	2.000	4.000	4.000	4.000	22.500
Bermuda Feminina	3.000	2.000	500	500	500	500	500	1.000	2.000	4.000	4.000	4.000	22.500
TOTAL DE UNIDADES	12.000	10.000	5.000	6.000	8.000	8.000	8.000	8.000	10.000	14.000	14.000	14.000	117.000

PREÇOS MEDIOS DE VENDA BRUTO (R\$)													
PREÇOS À VISTA													
Calça Masculina	38,00	38,00	38,00	38,00	38,00	38,00	38,00	38,00	38,00	38,00	38,00	38,00	38,00
Calça Feminina	38,00	38,00	38,00	38,00	38,00	38,00	38,00	38,00	38,00	38,00	38,00	38,00	38,00
Bermuda Masculina	33,25	33,25	33,25	33,25	33,25	33,25	33,25	33,25	33,25	33,25	33,25	33,25	33,25
Bermuda Feminina	33,25	33,25	33,25	33,25	33,25	33,25	33,25	33,25	33,25	33,25	33,25	33,25	33,25

PREÇOS À PRAZO													
Calça Masculina	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00
Calça Feminina	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00
Bermuda Masculina	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00
Bermuda Feminina	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00

VENDAS À VISTA (%)	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%
PRZ. MÊD. REC.(DIAS)	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

VENDAS EM VALORES													
VENDAS À VISTA													
Calça Masculina	28.500	28.500	19.000	23.750	33.250	33.250	33.250	28.500	28.500	28.500	28.500	28.500	-
Calça Feminina	28.500	28.500	19.000	23.750	33.250	33.250	33.250	28.500	28.500	28.500	28.500	28.500	-
Bermuda Masculina	24.938	16.625	4.156	4.156	4.156	4.156	4.156	8.313	16.625	33.250	33.250	33.250	-
Bermuda Feminina	24.938	16.625	4.156	4.156	4.156	4.156	4.156	8.313	16.625	33.250	33.250	33.250	-
TOTAL	106.876	90.250	46.312	55.812	74.812	74.812	74.812	73.626	90.250	123.500	123.500	123.500	-

PREÇOS À PRAZO													
Calça Masculina	90.000	90.000	60.000	75.000	105.000	105.000	105.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	-
Calça Feminina	90.000	90.000	60.000	75.000	105.000	105.000	105.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	-
Bermuda Masculina	78.750	52.500	13.125	13.125	13.125	13.125	13.125	26.250	52.500	105.000	105.000	105.000	-
Bermuda Feminina	78.750	52.500	13.125	13.125	13.125	13.125	13.125	26.250	52.500	105.000	105.000	105.000	-
TOTAL	337.500	285.000	146.250	176.250	236.250	236.250	236.250	232.500	285.000	390.000	390.000	390.000	-

RESUMO DAS VENDAS BRUTAS													
Calça Masculina	118.500	118.500	79.000	98.750	138.250	138.250	138.250	118.500	118.500	118.500	118.500	118.500	-
Calça Feminina	118.500	118.500	79.000	98.750	138.250	138.250	138.250	118.500	118.500	118.500	118.500	118.500	-
Bermuda Masculina	103.688	69.125	17.281	17.281	17.281	17.281	17.281	34.563	69.125	138.250	138.250	138.250	-
Bermuda Feminina	103.688	69.125	17.281	17.281	17.281	17.281	17.281	34.563	69.125	138.250	138.250	138.250	-
TOTAL	444.376	375.250	192.562	232.062	311.062	311.062	311.062	306.126	375.250	513.500	513.500	513.500	-

TRIBUTAÇÃO													
VL. IPI S/ VENDAS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
VL. ICMS S/ VENDAS	79.988	67.545	34.661	41.771	55.991	55.991	55.991	55.103	67.545	92.430	92.430	92.430	791.876
VL. PIS/COFINS S/ V.	11.776	9.944	5.103	6.150	8.243	8.243	8.243	8.112	9.944	13.608	13.608	13.608	116.582
	91.764	77.489	39.764	47.921	64.234	64.234	64.234	63.215	77.489	106.038	106.038	106.038	908.458

PRODUÇÃO ORÇADA

Mês	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.	TOTAL
-----	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	-------

Produto

Calça Masculina

Estoque Inicial	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
+Produção	3.000	3.000	2.000	2.500	3.500	3.500	3.500	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	36.000
-Vendas	3.000	3.000	2.000	2.500	3.500	3.500	3.500	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	36.000
=Estoque Final	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500

Calça Feminina

Estoque Inicial	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
+Produção	3.000	3.000	2.000	2.500	3.500	3.500	3.500	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	36.000
-Vendas	3.000	3.000	2.000	2.500	3.500	3.500	3.500	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	36.000
=Estoque Final	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500

Bermuda Masculina

Estoque Inicial	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
+Produção	3.000	2.000	500	500	500	500	500	1.000	2.000	4.000	4.000	4.000	22.500
-Vendas	3.000	2.000	500	500	500	500	500	1.000	2.000	4.000	4.000	4.000	22.500
=Estoque Final	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500

Bermuda Feminina

Estoque Inicial	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
+Produção	3.000	2.000	500	500	500	500	500	1.000	2.000	4.000	4.000	4.000	22.500
-Vendas	3.000	2.000	500	500	500	500	500	1.000	2.000	4.000	4.000	4.000	22.500
=Estoque Final	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500

TOTAL DA PRODUÇÃO	12.000	10.000	5.000	6.000	8.000	8.000	8.000	8.000	10.000	14.000	14.000	14.000	117.000
--------------------------	--------	--------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	--------	--------	--------	--------	---------

TAXAS-PADRÃO DE CONSUMO DE MATERIAL DIRETO POR PEÇA PRODUZIDA													
Mês	Un.	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.
Produto													
Calça Masculina													
Fecido Jeans 14 onças	m	1,15	1,15	1,15	1,15	1,15	1,15	1,15	1,15	1,15	1,15	1,15	1,15
Fecido para forro	m	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35
Zipper	un	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Linha	m	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00
Botão	un	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Arrebite	un	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00
Etiqueta (espec.)	un	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Etiqueta (ref.)	un	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Caixa Papelão	un	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05
Calça Feminina													
Fecido Jeans 14 onças	m	1,05	1,05	1,05	1,05	1,05	1,05	1,05	1,05	1,05	1,05	1,05	1,05
Fecido para forro	m	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35
Zipper	un	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Linha	m	230,00	230,00	230,00	230,00	230,00	230,00	230,00	230,00	230,00	230,00	230,00	230,00
Botão	un	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Arrebite	un	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00
Etiqueta (espec.)	un	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Etiqueta (ref.)	un	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Caixa Papelão	un	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05
Bermuda Masculina													
Fecido Jeans 14 onças	m	0,70	0,70	0,70	0,70	0,70	0,70	0,70	0,70	0,70	0,70	0,70	0,70
Fecido para forro	m	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25
Zipper	un	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Linha	m	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00
Botão	un	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Arrebite	un	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00
Etiqueta (espec.)	un	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Etiqueta (ref.)	un	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Caixa Papelão	un	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04
Bermuda Feminina													
Fecido Jeans 14 onças	m	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60
Fecido para forro	m	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25
Zipper	un	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Linha	m	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00
Botão	un	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Arrebite	un	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00
Etiqueta (espec.)	un	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Etiqueta (ref.)	un	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Caixa Papelão	un	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04
CONSUMO DE MATERIAIS DIRETOS													
Mês	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.	
Fecido Jeans 14 onças	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Fecido para forro	10.500,00	9.200,00	5.050,00	6.150,00	8.350,00	8.350,00	8.350,00	7.900,00	9.200,00	11.800,00	11.800,00	11.800,00	
Zipper	3.600	3.100	1.650	2.000	2.700	2.700	2.700	2.600	3.100	4.100	4.100	4.100	
Linha	12.000	10.000	5.000	6.000	8.000	8.000	8.000	8.000	10.000	14.000	14.000	14.000	
Botão	2.460.000	2.120.000	1.130.000	1.370.000	1.850.000	1.850.000	1.850.000	1.780.000	2.120.000	2.800.000	2.800.000	2.800.000	
Arrebite	12.000	10.000	5.000	6.000	8.000	8.000	8.000	8.000	10.000	14.000	14.000	14.000	
Etiqueta (espec.)	96.000	80.000	40.000	48.000	64.000	64.000	64.000	64.000	80.000	112.000	112.000	112.000	
Etiqueta (ref.)	12.000	10.000	5.000	6.000	8.000	8.000	8.000	8.000	10.000	14.000	14.000	14.000	
Caixa Papelão	12.000	10.000	5.000	6.000	8.000	8.000	8.000	8.000	10.000	14.000	14.000	14.000	
PREÇO MÉDIO DE COMPRA BRUTO COM ICMS													
Mês	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.	
Fecido Jeans 14 onças	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	
Fecido para forro	1,74	1,74	1,74	1,74	1,74	1,74	1,74	1,74	1,74	1,74	1,74	1,74	
Zipper	0,27	0,27	0,27	0,27	0,27	0,27	0,27	0,27	0,27	0,27	0,27	0,27	
Linha	0,000683	0,000683	0,000683	0,000683	0,000683	0,000683	0,000683	0,000683	0,000683	0,000683	0,000683	0,000683	
Botão	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17	
Arrebite	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	
Etiqueta (espec.)	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09	
Etiqueta (ref.)	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	
Caixa Papelão	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	
IMPOSTOS SOBRE COMPRAS													
IPI	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
ICMS	18,00%	18,00%	18,00%	18,00%	18,00%	18,00%	18,00%	18,00%	18,00%	18,00%	18,00%	18,00%	18,00%

MATÉRIA-PRIMA ORÇADA

COMPRA DE MATERIAIS DIRETOS

Mês	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.	TOTAL
Produto													
Tecido Jeans 14 onças													
Estoque Inicial	5.000	4.500	3.300	6.250	8.100	7.750	7.400	7.050	7.150	5.950	4.150	4.350	5.000
Quantidade a Comprar	10.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	10.000	12.000	12.000	108.000
=Consumo	10.000	9.200	5.050	6.150	8.350	8.350	7.900	9.200	11.800	11.800	11.800	11.800	108.450
=Estoque Final	4.500	3.300	6.250	8.100	7.750	7.400	7.050	7.150	5.950	4.150	4.350	4.550	4.550
Tecido para forro													
Estoque Inicial	1.000	1.400	2.300	2.650	2.650	1.950	1.250	1.550	1.950	1.850	1.750	1.650	1.000
Quantidade a Comprar	4.000	4.000	2.000	2.000	2.000	2.000	3.000	3.000	3.000	4.000	4.000	4.000	37.000
=Consumo	3.600	3.100	1.650	2.000	2.000	2.700	2.700	2.600	3.100	4.100	4.100	4.100	36.450
=Estoque Final	1.400	2.300	2.650	2.650	1.950	1.250	1.550	1.950	1.850	1.750	1.650	1.550	1.550
Zipper													
Estoque Inicial	5.000	3.000	3.000	3.000	4.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	4.000	5.000	5.000
Quantidade a Comprar	10.000	10.000	5.000	7.000	7.000	8.000	8.000	8.000	10.000	15.000	15.000	15.000	118.000
=Consumo	12.000	10.000	5.000	6.000	8.000	8.000	8.000	8.000	10.000	14.000	14.000	14.000	117.000
=Estoque Final	3.000	3.000	3.000	4.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	4.000	5.000	6.000	6.000
Linha													
Estoque Inicial	1.000.000	1.040.000	1.420.000	2.790.000	3.420.000	3.570.000	3.720.000	3.870.000	4.090.000	3.970.000	3.170.000	2.370.000	1.000.000
Quantidade a Comprar	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	25.500.000
=Consumo	2.460.000	2.120.000	1.130.000	1.370.000	1.850.000	1.850.000	1.850.000	1.780.000	2.120.000	2.800.000	2.800.000	2.800.000	24.930.000
=Estoque Final	1.040.000	1.420.000	2.790.000	3.420.000	3.570.000	3.720.000	3.870.000	4.090.000	3.970.000	3.170.000	2.370.000	1.570.000	1.570.000
Botão													
Estoque Inicial	5.000	3.000	3.000	8.000	12.000	14.000	16.000	18.000	20.000	20.000	16.000	12.000	5.000
Quantidade a Comprar	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	120.000
=Consumo	12.000	10.000	5.000	6.000	8.000	8.000	8.000	8.000	10.000	14.000	14.000	14.000	117.000
=Estoque Final	3.000	3.000	8.000	12.000	14.000	16.000	18.000	20.000	20.000	16.000	12.000	8.000	8.000
Arrebite													
Estoque Inicial	50.000	34.000	34.000	74.000	106.000	122.000	138.000	154.000	170.000	170.000	138.000	106.000	50.000
Quantidade a Comprar	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	960.000
=Consumo	96.000	80.000	40.000	48.000	64.000	64.000	64.000	64.000	80.000	112.000	112.000	112.000	936.000
=Estoque Final	34.000	34.000	74.000	106.000	122.000	138.000	154.000	170.000	170.000	138.000	106.000	74.000	74.000
Etiqueta (espec.)													
Estoque Inicial	5.000	3.000	3.000	8.000	12.000	14.000	16.000	18.000	20.000	20.000	16.000	12.000	5.000
Quantidade a Comprar	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	120.000
=Consumo	12.000	10.000	5.000	6.000	8.000	8.000	8.000	8.000	10.000	14.000	14.000	14.000	117.000
=Estoque Final	3.000	3.000	8.000	12.000	14.000	16.000	18.000	20.000	20.000	16.000	12.000	8.000	8.000
Etiqueta (ref.)													
Estoque Inicial	5.000	3.000	3.000	8.000	12.000	14.000	16.000	18.000	20.000	20.000	16.000	12.000	5.000
Quantidade a Comprar	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	120.000
=Consumo	12.000	10.000	5.000	6.000	8.000	8.000	8.000	8.000	10.000	14.000	14.000	14.000	117.000
=Estoque Final	3.000	3.000	8.000	12.000	14.000	16.000	18.000	20.000	20.000	16.000	12.000	8.000	8.000
Caixa Papelão													
Estoque Inicial	200	160	200	360	470	480	490	500	520	460	440	420	200
Quantidade a Comprar	500	500	400	400	400	400	400	400	400	600	600	600	5.600
=Consumo	540	460	240	290	390	390	380	380	460	620	620	620	5.400
=Estoque Final	160	200	360	470	480	490	500	520	460	440	420	400	400
VALOR BRUTO DAS COMPRAS													
Mês	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.	TOTAL
Tecido Jeans 14 onças	40.000	32.000	32.000	32.000	32.000	32.000	32.000	32.000	32.000	40.000	48.000	48.000	432.000
Tecido para forro	6.969	6.969	3.484	3.484	3.484	3.484	5.226	5.226	5.226	6.969	6.969	6.969	64.460
Zipper	2.683	2.683	1.341	1.878	1.878	2.146	2.146	2.146	2.683	4.024	4.024	4.024	31.659
Linha	1.707	1.707	1.366	1.366	1.366	1.366	1.366	1.366	1.366	1.366	1.366	1.366	17.415
Botão	1.707	1.707	1.707	1.707	1.707	1.707	1.707	1.707	1.707	1.707	1.707	1.707	20.488
Arrebite	1.585	1.585	1.585	1.585	1.585	1.585	1.585	1.585	1.585	1.585	1.585	1.585	19.024
Etiqueta (espec.)	854	854	854	854	854	854	854	854	854	854	854	854	10.244
Etiqueta (ref.)	610	610	610	610	610	610	610	610	610	610	610	610	7.317
Caixa Papelão	500	500	400	400	400	400	400	400	400	600	600	600	5.600
Totais	56.615	48.615	43.689	43.884	43.884	44.153	45.895	45.895	46.431	57.715	65.715	65.715	608.206
IPÍ S/ COMPRAS													
	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ICMS S/ COMPRAS													
	10.190,69	8.750,69	7.864,05	7.899,17	7.899,17	7.947	8.261	8.261	8.358	10.389	11.829	11.829	109.477

FICHA DE CONTROLE DE ESTOQUES - ORÇAMENTO									
Mercadoria: Tecido Jeans 14 onças									
	Entrada			Saída			Saldo		
Data	Quantidade	VI. Unitário	Total	Quantidade	VI. Unitário	Total	Quantidade	VI. Unitário	Total
							5.000,00	3,28	16.400,00
Jan.	10.000,00	3,28	32.800,00				15.000,00	3,28	49.200,00
				10.500,00	3,28	34.440,00	4.500,00	3,28	14.760,00
Fev.	8.000,00	3,28	26.240,00				12.500,00	3,28	41.000,00
				9.200,00	3,28	30.176,00	3.300,00	3,28	10.824,00
Mar.	8.000,00	3,28	26.240,00				11.300,00	3,28	37.064,00
				5.050,00	3,28	16.564,00	6.250,00	3,28	20.500,00
Abr.	8.000,00	3,28	26.240,00				14.250,00	3,28	46.740,00
				6.150,00	3,28	20.172,00	8.100,00	3,28	26.568,00
Mai.	8.000,00	3,28	26.240,00				16.100,00	3,28	52.808,00
				8.350,00	3,28	27.388,00	7.750,00	3,28	25.420,00
Jun.	8.000,00	3,28	26.240,00				15.750,00	3,28	51.660,00
				8.350,00	3,28	27.388,00	7.400,00	3,28	24.272,00
Jul.	8.000,00	3,28	26.240,00				15.400,00	3,28	50.512,00
				8.350,00	3,28	27.388,00	7.050,00	3,28	23.124,00
Ago.	8.000,00	3,28	26.240,00				15.050,00	3,28	49.364,00
				7.900,00	3,28	25.912,00	7.150,00	3,28	23.452,00
Set.	8.000,00	3,28	26.240,00				15.150,00	3,28	49.692,00
				9.200,00	3,28	30.176,00	5.950,00	3,28	19.516,00
Out.	10.000,00	3,28	32.800,00				15.950,00	3,28	52.316,00
				11.800,00	3,28	38.704,00	4.150,00	3,28	13.612,00
Nov.	12.000,00	3,28	39.360,00				16.150,00	3,28	52.972,00
				11.800,00	3,28	38.704,00	4.350,00	3,28	14.268,00
Dez.	12.000,00	3,28	39.360,00				16.350,00	3,28	53.628,00
				11.800,00	3,28	38.704,00	4.550,00	3,28	14.924,00
Totais	108.000,00		354.240,00	108.450,00		355.716,00			

FICHA DE CONTROLE DE ESTOQUES - ORÇAMENTO									
Mercadoria: Tecido para forro									
	Entrada			Saída			Saldo		
Data	Quantidade	VI. Unitário	Total	Quantidade	VI. Unitário	Total	Quantidade	VI. Unitário	Total
							1.000,00	1,43	1.428,57
Jan.	4.000,00	1,43	5.714,29				5.000,00	1,43	7.142,86
				3.600,00	1,43	5.142,86	1.400,00	1,43	2.000,00
Fev.	4.000,00	1,43	5.714,29				5.400,00	1,43	7.714,29
				3.100,00	1,43	4.428,57	2.300,00	1,43	3.285,72
Mar.	2.000,00	1,43	2.857,14				4.300,00	1,43	6.142,86
				1.650,00	1,43	2.357,14	2.650,00	1,43	3.785,72
Abr.	2.000,00	1,43	2.857,14				4.650,00	1,43	6.642,86
				2.000,00	1,43	2.857,14	2.650,00	1,43	3.785,72
Mai.	2.000,00	1,43	2.857,14				4.650,00	1,43	6.642,86
				2.700,00	1,43	3.857,14	1.950,00	1,43	2.785,72
Jun.	2.000,00	1,43	2.857,14				3.950,00	1,43	5.642,86
				2.700,00	1,43	3.857,14	1.250,00	1,43	1.785,72
Jul.	3.000,00	1,43	4.285,71				4.250,00	1,43	6.071,43
				2.700,00	1,43	3.857,14	1.550,00	1,43	2.214,29
Ago.	3.000,00	1,43	4.285,71				4.550,00	1,43	6.500,00
				2.600,00	1,43	3.714,29	1.950,00	1,43	2.785,71
Set.	3.000,00	1,43	4.285,71				4.950,00	1,43	7.071,42
				3.100,00	1,43	4.428,57	1.850,00	1,43	2.642,85
Out.	4.000,00	1,43	5.714,29				5.850,00	1,43	8.357,14
				4.100,00	1,43	5.857,14	1.750,00	1,43	2.500,00
Nov.	4.000,00	1,43	5.714,29				5.750,00	1,43	8.214,29
				4.100,00	1,43	5.857,15	1.650,00	1,43	2.357,14
Dez.	4.000,00	1,43	5.714,29				5.650,00	1,43	8.071,43
				4.100,00	1,43	5.857,14	1.550,00	1,43	2.214,29
Totais	37.000,00		52.857,14	36.450,00		52.071,42			

FICHA DE CONTROLE DE ESTOQUES - ORÇAMENTO

Mercadoria: Zíper									
	Entrada			Saída			Saldo		
Data	Quantidade	VI. Unitário	Total	Quantidade	VI. Unitário	Total	Quantidade	VI. Unitário	Total
							5.000,00	0,22	1.100,00
Jan.	10.000,00	0,22	2.200,00				15.000,00	0,22	3.300,00
				12.000,00	0,22	2.640,00	3.000,00	0,22	660,00
Fev.	10.000,00	0,22	2.200,00				13.000,00	0,22	2.860,00
				10.000,00	0,22	2.200,00	3.000,00	0,22	660,00
Mar.	5.000,00	0,22	1.100,00				8.000,00	0,22	1.760,00
				5.000,00	0,22	1.100,00	3.000,00	0,22	660,00
Abr.	7.000,00	0,22	1.540,00				10.000,00	0,22	2.200,00
				6.000,00	0,22	1.320,00	4.000,00	0,22	880,00
Mai.	7.000,00	0,22	1.540,00				11.000,00	0,22	2.420,00
				8.000,00	0,22	1.760,00	3.000,00	0,22	660,00
Jun.	8.000,00	0,22	1.760,00				11.000,00	0,22	2.420,00
				8.000,00	0,22	1.760,00	3.000,00	0,22	660,00
Jul.	8.000,00	0,22	1.760,00				11.000,00	0,22	2.420,00
				8.000,00	0,22	1.760,00	3.000,00	0,22	660,00
Ago.	8.000,00	0,22	1.760,00				11.000,00	0,22	2.420,00
				8.000,00	0,22	1.760,00	3.000,00	0,22	660,00
Set.	10.000,00	0,22	2.200,00				13.000,00	0,22	2.860,00
				10.000,00	0,22	2.200,00	3.000,00	0,22	660,00
Out.	15.000,00	0,22	3.300,00				18.000,00	0,22	3.960,00
				14.000,00	0,22	3.080,00	4.000,00	0,22	880,00
Nov.	15.000,00	0,22	3.300,00				19.000,00	0,22	4.180,00
				14.000,00	0,22	3.080,00	5.000,00	0,22	1.100,00
Dez.	15.000,00	0,22	3.300,00				20.000,00	0,22	4.400,00
				14.000,00	0,22	3.080,00	6.000,00	0,22	1.320,00
Totais	118.000,00		25.960,00	117.000,00		25.740,00			

FICHA DE CONTROLE DE ESTOQUES - ORÇAMENTO

Mercadoria: Linha									
	Entrada			Saída			Saldo		
Data	Quantidade	Vi. Unitário	Total	Quantidade	Vi. Unitário	Total	Quantidade	Vi. Unitário	Total
							1.000.000,00	0,00056	560,00
Jan.	2.500.000,00	0,00056	1.400,00				3.500.000,00	0,00056	1.960,00
				2.460.000,00	0,00056	1.377,60	1.040.000,00	0,00056	582,40
Fev.	2.500.000,00	0,00056	1.400,00				3.540.000,00	0,00056	1.982,40
				2.120.000,00	0,00056	1.187,20	1.420.000,00	0,00056	795,20
Mar.	2.500.000,00	0,00056	1.400,00				3.920.000,00	0,00056	2.195,20
				1.130.000,00	0,00056	632,80	2.790.000,00	0,00056	1.562,40
Abr.	2.000.000,00	0,00056	1.120,00				4.790.000,00	0,00056	2.682,40
				1.370.000,00	0,00056	767,20	3.420.000,00	0,00056	1.915,20
Mai.	2.000.000,00	0,00056	1.120,00				5.420.000,00	0,00056	3.035,20
				1.850.000,00	0,00056	1.036,00	3.570.000,00	0,00056	1.999,20
Jun.	2.000.000,00	0,00056	1.120,00				5.570.000,00	0,00056	3.119,20
				1.850.000,00	0,00056	1.036,00	3.720.000,00	0,00056	2.083,20
Jul.	2.000.000,00	0,00056	1.120,00				5.720.000,00	0,00056	3.203,20
				1.850.000,00	0,00056	1.036,00	3.870.000,00	0,00056	2.167,20
Ago.	2.000.000,00	0,00056	1.120,00				5.870.000,00	0,00056	3.287,20
				1.780.000,00	0,00056	996,80	4.090.000,00	0,00056	2.290,40
Set.	2.000.000,00	0,00056	1.120,00				6.090.000,00	0,00056	3.410,40
				2.120.000,00	0,00056	1.187,20	3.970.000,00	0,00056	2.223,20
Out.	2.000.000,00	0,00056	1.120,00				5.970.000,00	0,00056	3.343,20
				2.800.000,00	0,00056	1.568,00	3.170.000,00	0,00056	1.775,20
Nov.	2.000.000,00	0,00056	1.120,00				5.170.000,00	0,00056	2.895,20
				2.800.000,00	0,00056	1.568,00	2.370.000,00	0,00056	1.327,20
Dez.	2.000.000,00	0,00056	1.120,00				4.370.000,00	0,00056	2.447,20
				2.800.000,00	0,00056	1.568,00	1.570.000,00	0,00056	879,20
Totais	25.500.000,00		14.280,00	24.930.000,00		13.960,80			

FICHA DE CONTROLE DE ESTOQUES - ORÇAMENTO

Mercadoria: Botão									
	Entrada			Saída			Saldo		
Data	Quantidade	VI. Unitário	Total	Quantidade	VI. Unitário	Total	Quantidade	VI. Unitário	Total
							5.000,00	0,14	700,00
Jan.	10.000,00	0,14	1.400,00				15.000,00	0,14	2.100,00
				12.000,00	0,14	1.680,00	3.000,00	0,14	420,00
Fev.	10.000,00	0,14	1.400,00				13.000,00	0,14	1.820,00
				10.000,00	0,14	1.400,00	3.000,00	0,14	420,00
Mar.	10.000,00	0,14	1.400,00				13.000,00	0,14	1.820,00
				5.000,00	0,14	700,00	8.000,00	0,14	1.120,00
Abr.	10.000,00	0,14	1.400,00				18.000,00	0,14	2.520,00
				6.000,00	0,14	840,00	12.000,00	0,14	1.680,00
Mai.	10.000,00	0,14	1.400,00				22.000,00	0,14	3.080,00
				8.000,00	0,14	1.120,00	14.000,00	0,14	1.960,00
Jun.	10.000,00	0,14	1.400,00				24.000,00	0,14	3.360,00
				8.000,00	0,14	1.120,00	16.000,00	0,14	2.240,00
Jul.	10.000,00	0,14	1.400,00				26.000,00	0,14	3.640,00
				8.000,00	0,14	1.120,00	18.000,00	0,14	2.520,00
Ago.	10.000,00	0,14	1.400,00				28.000,00	0,14	3.920,00
				8.000,00	0,14	1.120,00	20.000,00	0,14	2.800,00
Set.	10.000,00	0,14	1.400,00				30.000,00	0,14	4.200,00
				10.000,00	0,14	1.400,00	20.000,00	0,14	2.800,00
Out.	10.000,00	0,14	1.400,00				30.000,00	0,14	4.200,00
				14.000,00	0,14	1.960,00	16.000,00	0,14	2.240,00
Nov.	10.000,00	0,14	1.400,00				26.000,00	0,14	3.640,00
				14.000,00	0,14	1.960,00	12.000,00	0,14	1.680,00
Dez.	10.000,00	0,14	1.400,00				22.000,00	0,14	3.080,00
				14.000,00	0,14	1.960,00	8.000,00	0,14	1.120,00
Totais	120.000,00		16.800,00	117.000,00		16.380,00			

FICHA DE CONTROLE DE ESTOQUES - ORÇAMENTO

Mercadoria: Arrebite									
	Entrada			Saída			Saldo		
Data	Quantidade	VI. Unitário	Total	Quantidade	VI. Unitário	Total	Quantidade	VI. Unitário	Total
							50.000,00	0,02	812,50
Jan.	80.000,00	0,02	1.300,00				130.000,00	0,02	2.112,50
Fev.	80.000,00	0,02	1.300,00	96.000,00	0,02	1.560,00	34.000,00	0,02	552,50
Mar.	80.000,00	0,02	1.300,00	80.000,00	0,02	1.300,00	34.000,00	0,02	552,50
Abr.	80.000,00	0,02	1.300,00	40.000,00	0,02	650,00	74.000,00	0,02	1.202,50
Mai.	80.000,00	0,02	1.300,00	48.000,00	0,02	780,00	106.000,00	0,02	1.722,50
Jun.	80.000,00	0,02	1.300,00	64.000,00	0,02	1.040,00	122.000,00	0,02	1.982,50
Jul.	80.000,00	0,02	1.300,00	64.000,00	0,02	1.040,00	138.000,00	0,02	2.242,50
Ago.	80.000,00	0,02	1.300,00	64.000,00	0,02	1.040,00	218.000,00	0,02	3.542,50
Set.	80.000,00	0,02	1.300,00	64.000,00	0,02	1.040,00	154.000,00	0,02	2.502,50
Out.	80.000,00	0,02	1.300,00	80.000,00	0,02	1.300,00	234.000,00	0,02	3.802,50
Nov.	80.000,00	0,02	1.300,00	112.000,00	0,02	1.820,00	170.000,00	0,02	2.762,50
Dez.	80.000,00	0,02	1.300,00	80.000,00	0,02	1.300,00	250.000,00	0,02	4.062,50
				112.000,00	0,02	1.820,00	170.000,00	0,02	2.762,50
				112.000,00	0,02	1.820,00	138.000,00	0,02	2.242,50
				112.000,00	0,02	1.820,00	218.000,00	0,02	3.542,50
				112.000,00	0,02	1.820,00	106.000,00	0,02	1.722,50
				112.000,00	0,02	1.820,00	186.000,00	0,02	3.022,50
				112.000,00	0,02	1.820,00	74.000,00	0,02	1.202,50
Totais	960.000,00		15.600,00	936.000,00		15.210,00			

FICHA DE CONTROLE DE ESTOQUES - ORÇAMENTO

Mercadoria: Etiqueta (Espec.)									
	Entrada			Saída			Saldo		
Data	Quantidade	VI. Unitário	Total	Quantidade	VI. Unitário	Total	Quantidade	VI. Unitário	Total
							5.000,00	0,07	350,00
Jan.	10.000,00	0,07	700,00				15.000,00	0,07	1.050,00
				12.000,00	0,07	840,00	3.000,00	0,07	210,00
Fev.	10.000,00	0,07	700,00				13.000,00	0,07	910,00
				10.000,00	0,07	700,00	3.000,00	0,07	210,00
Mar.	10.000,00	0,07	700,00				13.000,00	0,07	910,00
				5.000,00	0,07	350,00	8.000,00	0,07	560,00
Abr.	10.000,00	0,07	700,00				18.000,00	0,07	1.260,00
				6.000,00	0,07	420,00	12.000,00	0,07	840,00
Mai.	10.000,00	0,07	700,00				22.000,00	0,07	1.540,00
				8.000,00	0,07	560,00	14.000,00	0,07	980,00
Jun.	10.000,00	0,07	700,00				24.000,00	0,07	1.680,00
				8.000,00	0,07	560,00	16.000,00	0,07	1.120,00
Jul.	10.000,00	0,07	700,00				26.000,00	0,07	1.820,00
				8.000,00	0,07	560,00	18.000,00	0,07	1.260,00
Ago.	10.000,00	0,07	700,00				28.000,00	0,07	1.960,00
				8.000,00	0,07	560,00	20.000,00	0,07	1.400,00
Set.	10.000,00	0,07	700,00				30.000,00	0,07	2.100,00
				10.000,00	0,07	700,00	20.000,00	0,07	1.400,00
Out.	10.000,00	0,07	700,00				30.000,00	0,07	2.100,00
				14.000,00	0,07	980,00	16.000,00	0,07	1.120,00
Nov.	10.000,00	0,07	700,00				26.000,00	0,07	1.820,00
				14.000,00	0,07	980,00	12.000,00	0,07	840,00
Dez.	10.000,00	0,07	700,00				22.000,00	0,07	1.540,00
				14.000,00	0,07	980,00	8.000,00	0,07	560,00
Totais	120.000,00		8.400,00	117.000,00		8.190,00			

FICHA DE CONTROLE DE ESTOQUES - ORÇAMENTO

Mercadoria: Etiqueta (Ref.)									
	Entrada			Saída			Saldo		
Data	Quantidade	Vi. Unitário	Total	Quantidade	Vi. Unitário	Total	Quantidade	Vi. Unitário	Total
							5.000,00	0,05	250,00
Jan.	10.000,00	0,05	500,00				15.000,00	0,05	750,00
				12.000,00	0,05	600,00	3.000,00	0,05	150,00
Fev.	10.000,00	0,05	500,00				13.000,00	0,05	650,00
				10.000,00	0,05	500,00	3.000,00	0,05	150,00
Mar.	10.000,00	0,05	500,00				13.000,00	0,05	650,00
				5.000,00	0,05	250,00	8.000,00	0,05	400,00
Abr.	10.000,00	0,05	500,00				18.000,00	0,05	900,00
				6.000,00	0,05	300,00	12.000,00	0,05	600,00
Mai.	10.000,00	0,05	500,00				22.000,00	0,05	1.100,00
				8.000,00	0,05	400,00	14.000,00	0,05	700,00
Jun.	10.000,00	0,05	500,00				24.000,00	0,05	1.200,00
				8.000,00	0,05	400,00	16.000,00	0,05	800,00
Jul.	10.000,00	0,05	500,00				26.000,00	0,05	1.300,00
				8.000,00	0,05	400,00	18.000,00	0,05	900,00
Ago.	10.000,00	0,05	500,00				28.000,00	0,05	1.400,00
				8.000,00	0,05	400,00	20.000,00	0,05	1.000,00
Set.	10.000,00	0,05	500,00				30.000,00	0,05	1.500,00
				10.000,00	0,05	500,00	20.000,00	0,05	1.000,00
Out.	10.000,00	0,05	500,00				30.000,00	0,05	1.500,00
				14.000,00	0,05	700,00	16.000,00	0,05	800,00
Nov.	10.000,00	0,05	500,00				26.000,00	0,05	1.300,00
				14.000,00	0,05	700,00	12.000,00	0,05	600,00
Dez.	10.000,00	0,05	500,00				22.000,00	0,05	1.100,00
				14.000,00	0,05	700,00	8.000,00	0,05	400,00
Totais	120.000,00		6.000,00	117.000,00		5.850,00			

FICHA DE CONTROLE DE ESTOQUES - ORÇAMENTO

Mercadoria: Caixa Papelão									
Data	Entrada			Saída			Saldo		
	Quantidade	VI. Unitário	Total	Quantidade	VI. Unitário	Total	Quantidade	VI. Unitário	Total
							200,00	0,82	164,00
Jan.	500,00	0,82	410,00				700,00	0,82	574,00
				540,00	0,82	442,80	160,00	0,82	131,20
Fev.	500,00	0,82	410,00				660,00	0,82	541,20
				460,00	0,82	377,20	200,00	0,82	164,00
Mar.	400,00	0,82	328,00				600,00	0,82	492,00
				240,00	0,82	196,80	360,00	0,82	295,20
Abr.	400,00	0,82	328,00				760,00	0,82	623,20
				290,00	0,82	237,80	470,00	0,82	385,40
Mai.	400,00	0,82	328,00				870,00	0,82	713,40
				390,00	0,82	319,80	480,00	0,82	393,60
Jun.	400,00	0,82	328,00				880,00	0,82	721,60
				390,00	0,82	319,80	490,00	0,82	401,80
Jul.	400,00	0,82	328,00				890,00	0,82	729,80
				390,00	0,82	319,80	500,00	0,82	410,00
Ago.	400,00	0,82	328,00				900,00	0,82	738,00
				380,00	0,82	311,60	520,00	0,82	426,40
Set.	400,00	0,82	328,00				920,00	0,82	754,40
				460,00	0,82	377,20	460,00	0,82	377,20
Out.	600,00	0,82	492,00				1.060,00	0,82	869,20
				620,00	0,82	508,40	440,00	0,82	360,80
Nov.	600,00	0,82	492,00				1.040,00	0,82	852,80
				620,00	0,82	508,40	420,00	0,82	344,40
Dez.	600,00	0,82	492,00				1.020,00	0,82	836,40
				620,00	0,82	508,40	400,00	0,82	328,00
Totais	5.600,00		4.592,00	5.400,00		4.428,00			
							Total do Estoque Final		22.947,99

MÃO-DE-OBRA DIRETA ORÇADA												
TAXAS PADRÃO DE HORAS DE MÃO DE OBRA DIRETA												
Por peça produzida												
Mês	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.
Produto												
Calça Masculina												
Processo de Corte	0,0000000	0,0000000	0,0000000	0,0000000	0,0000000	0,0000000	0,0000000	0,0000000	0,0000000	0,0000000	0,0000000	0,0000000
Processo de Costura	0,0000000	0,0000000	0,0000000	0,0000000	0,0000000	0,0000000	0,0000000	0,0000000	0,0000000	0,0000000	0,0000000	0,0000000
Processo de Acabamento	0,0000000	0,0000000	0,0000000	0,0000000	0,0000000	0,0000000	0,0000000	0,0000000	0,0000000	0,0000000	0,0000000	0,0000000
Calça Feminina												
Processo de Corte	0,0000000	0,0000000	0,0000000	0,0000000	0,0000000	0,0000000	0,0000000	0,0000000	0,0000000	0,0000000	0,0000000	0,0000000
Processo de Costura	0,0000000	0,0000000	0,0000000	0,0000000	0,0000000	0,0000000	0,0000000	0,0000000	0,0000000	0,0000000	0,0000000	0,0000000
Processo de Acabamento	0,0000000	0,0000000	0,0000000	0,0000000	0,0000000	0,0000000	0,0000000	0,0000000	0,0000000	0,0000000	0,0000000	0,0000000
Bermuda Masculina												
Processo de Corte	0,0000000	0,0000000	0,0000000	0,0000000	0,0000000	0,0000000	0,0000000	0,0000000	0,0000000	0,0000000	0,0000000	0,0000000
Processo de Costura	0,0000000	0,0000000	0,0000000	0,0000000	0,0000000	0,0000000	0,0000000	0,0000000	0,0000000	0,0000000	0,0000000	0,0000000
Processo de Acabamento	0,0000000	0,0000000	0,0000000	0,0000000	0,0000000	0,0000000	0,0000000	0,0000000	0,0000000	0,0000000	0,0000000	0,0000000
Bermuda Feminina												
Processo de Corte	0,0000000	0,0000000	0,0000000	0,0000000	0,0000000	0,0000000	0,0000000	0,0000000	0,0000000	0,0000000	0,0000000	0,0000000
Processo de Costura	0,0000000	0,0000000	0,0000000	0,0000000	0,0000000	0,0000000	0,0000000	0,0000000	0,0000000	0,0000000	0,0000000	0,0000000
Processo de Acabamento	0,0000000	0,0000000	0,0000000	0,0000000	0,0000000	0,0000000	0,0000000	0,0000000	0,0000000	0,0000000	0,0000000	0,0000000
TOTAL DE HORAS NECESSARIAS POR PRODUTO												
Mês	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.
Produto												
Calça Masculina												
Processo de Corte	242,897727	242,897727	161,931818	202,414773	283,380682	283,380682	283,380682	242,897727	242,897727	242,897727	242,897727	242,897727
Processo de Costura	890,625	890,625	593,75	742,1875	1039,0625	1039,0625	1039,0625	890,625	890,625	890,625	890,625	890,625
Processo de Acabamento	404,829545	404,829545	269,886364	337,357955	472,301136	472,301136	472,301136	404,829545	404,829545	404,829545	404,829545	404,829545
Calça Feminina												
Processo de Corte	242,897727	242,897727	161,931818	202,414773	283,380682	283,380682	283,380682	242,897727	242,897727	242,897727	242,897727	242,897727
Processo de Costura	890,625	890,625	593,75	742,1875	1039,0625	1039,0625	1039,0625	890,625	890,625	890,625	890,625	890,625
Processo de Acabamento	404,829545	404,829545	269,886364	337,357955	472,301136	472,301136	472,301136	404,829545	404,829545	404,829545	404,829545	404,829545
Bermuda Masculina												
Processo de Corte	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Processo de Costura	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Processo de Acabamento	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Bermuda Feminina												
Processo de Corte	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Processo de Costura	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Processo de Acabamento	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL DE HORAS NECESSARIAS POR PROCESSO												
Mês	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.
Processo de Corte	485,795455	485,795455	323,863636	404,829545	566,761364	566,761364	566,761364	485,795455	485,795455	485,795455	485,795455	485,795455
Processo de Costura	1781,25	1781,25	1187,5	1484,375	2078,125	2078,125	2078,125	1781,25	1781,25	1781,25	1781,25	1781,25
Processo de Acabamento	809,659091	809,659091	539,772727	674,715909	944,602273	944,602273	944,602273	809,659091	809,659091	809,659091	809,659091	809,659091
TOTALS	3076,70455	3076,70455	2051,13636	2563,92045	3589,48864	3589,48864	3589,48864	3076,70455	3076,70455	3076,70455	3076,70455	3076,70455

MÃO-DE-OBRA DIRETA ORÇADA

QUANTIDADE DE FUNCIONÁRIOS NECESSARIOS POR PROCESSO												
Mês	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.
Horas Padrão / Empregado / Mês	190	190	190	190	190	190	190	190	190	190	190	190
Processo de Corte	5	4	3	3	4	4	4	4	4	6	6	6
Processo de Costura	17	15	8	9	13	13	13	12	15	19	19	19
Processo de Acabamento	8	7	4	5	6	6	6	6	7	9	9	9
TOTAIS	30	26	15	17	23	23	23	22	26	34	34	34
QUANTIDADE DE FUNCIONÁRIOS DISPONÍVEIS POR PROCESSO												
Mês	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.
Processo de Corte	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Processo de Costura	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Processo de Acabamento	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAIS	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
TOTAL DE HORAS DISPONÍVEIS POR PROCESSO												
Mês	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.
Horas Padrão / Empregado / Mês	190	190	190	190	190	190	190	190	190	190	190	190
Processo de Corte	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Processo de Costura	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Processo de Acabamento	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAIS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Horas extras realizadas	5.384	4.615	2.436	2.949	3.974	3.974	3.974	3.846	4.615	6.153	6.153	6.153
Custo hora extra	21.254	18.217	9.615	11.639	15.687	15.687	15.687	15.181	18.217	24.290	24.290	24.290

DIRETORIA INDUSTRIAL - ORÇAMENTO												
QUADRO DE EMPREGADOS												
Mês	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.
Mão de Obra Direta												
Numero de Empregados no Início do Período	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
+ Admissões no período	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
- Desligamentos no período	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Numero de Empregados no Final do Período	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Salário Médio Mensal	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
Mão de Obra Indireta												
Numero de Empregados no Início do Período	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
+ Admissões no período	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
- Desligamentos no período	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Numero de Empregados no Final do Período	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Salário Médio Mensal	650	650	650	650	650	650	650	650	650	650	650	650
DESPESAS												
Mês	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.
Despesas Fixas Regulares												
Salário de Mão de Obra Direta	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000
Horas Extras de Mão de Obra Direta	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.790	1.790	1.790
Salário de Mão de Obra Indireta	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300
Encargos / salários 100%	16.300	16.300	16.300	16.300	16.300	16.300	16.300	16.300	16.300	18.090	18.090	18.090
Benefícios	8.150	8.150	8.150	8.150	8.150	8.150	8.150	8.150	8.150	8.150	8.150	8.150
Materiais de Proteção e Segurança do Trabalho	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
Materiais de Limpeza e Higiene	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300
Segurança Patrimonial Terceiros	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
Manutenção Civil e Hidráulica	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
Manutenção Elétrica	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
Depreciação	833	833	833	833	833	833	833	833	833	833	833	833
Marcas e Patentes Industriais	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Royalties	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
Telefones	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
Consultoria e Assessoria Industrial	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Seguros	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
Leasing	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
IPTU	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
Aumento da Capacidade Produtiva												
Despesas Diversas	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
SUB-TOTAL	47.433	51.013	51.013	51.013								
Variação % Real/Orçado												
Despesas Fixas Programadas												
Pesquisa e Desenvolvimento de Processo	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
SUB-TOTAL	10.000											
Despesas Variáveis												
Energia Elétrica	1.200	1.000	500	600	800	800	800	800	1.000	1.400	1.400	1.400
Combustível	1.440	1.200	600	720	960	960	960	960	1.200	1.680	1.680	1.680
Materiais Auxiliares de Produção	960	800	400	480	640	640	640	640	800	1.120	1.120	1.120
Manutenção das Máquinas e Equipamentos	1.800	1.500	750	900	1.200	1.200	1.200	1.200	1.500	2.100	2.100	2.100
SUB-TOTAL	5.400	4.500	2.250	2.700	3.600	3.600	3.600	3.600	4.500	6.300	6.300	6.300
TOTAL	62.833	61.933	59.683	60.133	61.033	61.033	61.033	61.033	61.933	67.313	67.313	67.313
CUSTO DE PRODUÇÃO												
Custo De Material Direto	48.723	42.269	22.801	27.694	37.481	37.481	37.481	35.815	42.269	55.178	55.178	55.178
Tecido Jeans 14 onças	34.440	30.176	16.564	20.172	27.388	27.388	27.388	25.912	30.176	38.704	38.704	38.704
Tecido para forro	5.143	4.429	2.357	2.857	3.857	3.857	3.857	3.714	4.429	5.857	5.857	5.857
Zipper	2.640	2.200	1.100	1.320	1.760	1.760	1.760	1.760	2.200	3.080	3.080	3.080
Linha	1.378	1.187	633	767	1.036	1.036	1.036	997	1.187	1.568	1.568	1.568
Botão	1.680	1.400	700	840	1.120	1.120	1.120	1.120	1.400	1.960	1.960	1.960
Arrebite	1.560	1.300	650	780	1.040	1.040	1.040	1.040	1.300	1.820	1.820	1.820
Etiqueta (espec.)	840	700	350	420	560	560	560	560	700	980	980	980
Etiqueta (ref.)	600	500	250	300	400	400	400	400	500	700	700	700
Caixa Papelão	443	377	197	238	320	320	320	312	377	508	508	508
Despesas da Área Industrial	62.833	61.933	59.683	60.133	61.033	61.033	61.033	61.033	61.933	67.313	67.313	67.313
Soma	111.557	104.202	82.484	87.827	98.514	98.514	98.514	96.848	104.202	122.490	122.490	122.490
Quantidade Produzida	12.000	10.000	5.000	6.000	8.000	8.000	8.000	8.000	10.000	14.000	14.000	14.000
Custo Médio de Produção	9,30	10,42	16,50	14,64	12,31	12,31	12,31	12,11	10,42	8,75	8,75	8,75

DIRETORIA INDUSTRIAL - ORÇAMENTO

CUSTOS DE PRODUÇÃO													
Mês	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.	
Caixa Masculina													
Custo do Material Direto	5,06	5,06	5,06	5,06	5,06	5,06	5,06	5,06	5,06	5,06	5,06	5,06	5,06
Tecido Jeans 14 onças	3,77	3,77	3,77	3,77	3,77	3,77	3,77	3,77	3,77	3,77	3,77	3,77	3,77
Tecido para forro	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50
Zipper	0,22	0,22	0,22	0,22	0,22	0,22	0,22	0,22	0,22	0,22	0,22	0,22	0,22
Linha	0,14	0,14	0,14	0,14	0,14	0,14	0,14	0,14	0,14	0,14	0,14	0,14	0,14
Botão	0,14	0,14	0,14	0,14	0,14	0,14	0,14	0,14	0,14	0,14	0,14	0,14	0,14
Arrebite	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13
Etiqueta (espec.)	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07
Etiqueta (ref.)	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05
Caixa Papelão	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04
Despesas Variáveis	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45
Energia Elétrica	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10
Combustível	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12
Materiais Auxiliares de Produção	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08
Manutenção das Máquinas e Equipamentos	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15
TOTAL	5,51	5,51	5,51	5,51	5,51	5,51	5,51	5,51	5,51	5,51	5,51	5,51	5,51
FLUXO DE CUSTOS DE PRODUÇÃO E PRODUTOS ACABADOS													
	Entrada			Saída			Saldo						
Data	Quantidade	VI. Unitário	Total	Quantidade	VI. Unitário	Total	Quantidade	VI. Unitário	Total				
Janeiro	3000	5,51	16.539,00				500	5,51	2.756,00				
				3000	5,51	16.537,71	3500	5,51	19.294,00				
Fevereiro	3000	5,51	16.539,00				500	5,51	2.756,29				
				3000	5,51	16.538,82	3500	5,51	19.295,29				
Março	2000	5,51	11.026,00				500	5,51	2.756,47				
				2000	5,51	11.025,98	2500	5,51	13.782,47				
Abril	2500	5,51	13.782,50				500	5,51	2.756,49				
				2500	5,51	13.782,50	3000	5,51	16.538,99				
Mai	3500	5,51	19.295,50				500	5,51	2.756,50				
				3500	5,51	19.295,50	4000	5,51	22.052,00				
Junho	3500	5,51	19.295,50				500	5,51	2.756,50				
				3500	5,51	19.295,50	4000	5,51	22.052,00				
Julho	3500	5,51	19.295,50				500	5,51	2.756,50				
				3500	5,51	19.295,50	500	5,51	2.756,50				
Agosto	3000	5,51	16.539,00				500	5,51	2.756,50				
				3000	5,51	16.539,00	3500	5,51	19.295,50				
Setembro	3000	5,51	16.539,00				500	5,51	2.756,50				
				3000	5,51	16.539,00	3500	5,51	19.295,50				
Outubro	3000	5,51	16.539,00				500	5,51	2.756,50				
				3000	5,51	16.539,00	3500	5,51	19.295,50				
Novembro	3000	5,51	16.539,00				500	5,51	2.756,50				
				3000	5,51	16.539,00	3500	5,51	19.295,50				
Dezembro	3000	5,51	16.539,00				500	5,51	2.756,50				
				3000	5,51	16.539,00	3500	5,51	19.295,50				
Totais	36000		198468,003	0		0							

DIRETORIA INDUSTRIAL - ORÇAMENTO

CUSTOS DE PRODUÇÃO													
Mês	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.	
Calça Feminina													
Custo do Material Direto	4,72	4,72	4,72	4,72	4,72	4,72	4,72	4,72	4,72	4,72	4,72	4,72	4,72
Tecido Jeans 14 onças	3,44	3,44	3,44	3,44	3,44	3,44	3,44	3,44	3,44	3,44	3,44	3,44	3,44
Tecido para forro	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50
Zipper	0,22	0,22	0,22	0,22	0,22	0,22	0,22	0,22	0,22	0,22	0,22	0,22	0,22
Linha	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13
Botão	0,14	0,14	0,14	0,14	0,14	0,14	0,14	0,14	0,14	0,14	0,14	0,14	0,14
Arrebite	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13
Etiqueta (espec.)	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07
Etiqueta (ref.)	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05
Caixa Papelão	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04
Despesas Variáveis	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45
Energia Elétrica	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10
Combustível	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12
Materiais Auxiliares de Produção	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08
Manutenção das Máquinas e Equipamentos	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15
TOTAL	5,17												

FLUXO DE CUSTOS DE PRODUÇÃO E PRODUTOS ACABADOS

Data	Entrada			Saída			Saldo		
	Quantidade	Vi. Unitário	Total	Quantidade	Vi. Unitário	Total	Quantidade	Vi. Unitário	Total
Janeiro	3000	5,17	15.521,40				500	5,17	2.586,00
Fevereiro	3000	5,17	15.521,40	3000	5,17	15.519,77	500	5,17	2.586,63
Março	2000	5,17	10.347,60	3000	5,17	15.521,17	500	5,17	2.586,86
Abril	2500	5,17	12.934,50	2000	5,17	10.347,57	500	5,17	2.586,89
Mai	3500	5,17	18.108,30	2500	5,17	12.934,49	500	5,17	2.586,90
Junho	3500	5,17	18.108,30	3500	5,17	18.108,30	4000	5,17	20.695,20
Julho	3500	5,17	18.108,30	3500	5,17	18.108,30	500	5,17	2.586,90
Agosto	3000	5,17	15.521,40	3500	5,17	18.108,30	4000	5,17	20.695,20
Setembro	3000	5,17	15.521,40	3000	5,17	15.521,40	500	5,17	2.586,90
Outubro	3000	5,17	15.521,40	3000	5,17	15.521,40	500	5,17	2.586,90
Novembro	3000	5,17	15.521,40	3000	5,17	15.521,40	500	5,17	2.586,90
Dezembro	3000	5,17	15.521,40	3000	5,17	15.521,40	500	5,17	2.586,90
Totais	36000		186296,803	0		0			

DIRETORIA INDUSTRIAL - ORÇAMENTO

CUSTOS DE PRODUÇÃO													
Mês	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.	
Bermuda Masculina													
Custo do Material Direto	3,40	3,40	3,40	3,40	3,40	3,40	3,40	3,40	3,40	3,40	3,40	3,40	3,40
Tecido Jeans 14 onças	2,30	2,30	2,30	2,30	2,30	2,30	2,30	2,30	2,30	2,30	2,30	2,30	2,30
Tecido para forro	0,36	0,36	0,36	0,36	0,36	0,36	0,36	0,36	0,36	0,36	0,36	0,36	0,36
Zipper	0,22	0,22	0,22	0,22	0,22	0,22	0,22	0,22	0,22	0,22	0,22	0,22	0,22
Linha	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10
Botão	0,14	0,14	0,14	0,14	0,14	0,14	0,14	0,14	0,14	0,14	0,14	0,14	0,14
Arrebite	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13
Etiqueta (espec.)	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07
Etiqueta (ref.)	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05
Caixa Papelão	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03
Despesas Variáveis	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45
Energia Elétrica	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10
Combustível	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12
Materiais Auxiliares de Produção	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08
Manutenção das Máquinas e Equipamentos	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15
TOTAL	3,85												

FLUXO DE CUSTOS DE PRODUÇÃO E PRODUTOS ACABADOS

Data	Entrada			Saída			Saldo		
	Quantidade	VI. Unitário	Total	Quantidade	VI. Unitário	Total	Quantidade	VI. Unitário	Total
							500	3,85	1.925,00
Janeiro	3000	3,85	11.540,23				3500	3,85	13.465,23
				3000	3,85	11.541,62	500	3,85	1.923,60
Fevereiro	2000	3,85	7.693,49				2500	3,85	9.617,09
				2000	3,85	7.693,67	500	3,85	1.923,42
Março	500	3,85	1.923,37				1000	3,85	3.846,79
				500	3,85	1.923,39	500	3,85	1.923,39
Abril	500	3,85	1.923,37				1000	3,85	3.846,77
				500	3,85	1.923,38	500	3,85	1.923,38
Mai	500	3,85	1.923,37				1000	3,85	3.846,75
				500	3,85	1.923,38	500	3,85	1.923,38
Junho	500	3,85	1.923,37				1000	3,85	3.846,75
				500	3,85	1.923,37	500	3,85	1.923,37
Julho	500	3,85	1.923,37				1000	3,85	3.846,75
				500	3,85	1.923,37	500	3,85	1.923,37
Agosto	1000	3,85	3.846,74				1500	3,85	5.770,12
				1000	3,85	3.846,74	500	3,85	1.923,37
Setembro	2000	3,85	7.693,48				2500	3,85	9.616,86
				2000	3,85	7.693,49	500	3,85	1.923,37
Outubro	4000	3,85	15.386,97				4500	3,85	17.310,34
				4000	3,85	15.386,97	500	3,85	1.923,37
Novembro	4000	3,85	15.386,97				4500	3,85	17.310,34
				4000	3,85	15.386,97	500	3,85	1.923,37
Dezembro	4000	3,85	15.386,97				4500	3,85	17.310,34
				4000	3,85	15.386,97	500	3,85	1.923,37
Totais	22500		86551,7151	0		0			

DIRETORIA INDUSTRIAL - ORÇAMENTO

CUSTOS DE PRODUÇÃO

Mês	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.
Bermuda Feminina											
Custo do Material Direto	3,06	3,06	3,06	3,06	3,06	3,06	3,06	3,06	3,06	3,06	3,06
Tecido Jeans 14 onças	1,97	1,97	1,97	1,97	1,97	1,97	1,97	1,97	1,97	1,97	1,97
Tecido para forro	0,36	0,36	0,36	0,36	0,36	0,36	0,36	0,36	0,36	0,36	0,36
Zipper	0,22	0,22	0,22	0,22	0,22	0,22	0,22	0,22	0,22	0,22	0,22
Linha	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09
Botão	0,14	0,14	0,14	0,14	0,14	0,14	0,14	0,14	0,14	0,14	0,14
Afrescote	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13
Etiqueta (espec.)	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07
Etiqueta (rer.)	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05
Caixa Papelão	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03
Despesas Variáveis	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45
Energia Elétrica	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10
Combustível	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12
Materiais Auxiliares de Produção	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08
Manutenção das Máquinas e Equipamentos	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15
TOTAL	3,51										

FLUXO DE CUSTOS DE PRODUÇÃO E PRODUTOS ACABADOS

Data	Entrada			Saida			Saldo		
	Quantidade	Vi. Unitário	Total	Quantidade	Vi. Unitário	Total	Quantidade	Vi. Unitário	Total
							500	3,51	1.755,00
Janeiro	3000	3,51	10.522,63	3000	3,51	10.523,68	500	3,51	1.753,95
Fevereiro	2000	3,51	7.015,09	2000	3,51	7.015,23	500	3,51	1.753,81
Março	500	3,51	1.753,77	500	3,51	1.753,79	500	3,51	1.753,79
Abril	500	3,51	1.753,77	500	3,51	1.753,78	500	3,51	1.753,78
Mai	500	3,51	1.753,77	500	3,51	1.753,78	500	3,51	1.753,78
Junho	500	3,51	1.753,77	500	3,51	1.753,77	500	3,51	1.753,77
Julho	500	3,51	1.753,77	500	3,51	1.753,77	500	3,51	1.753,77
Agosto	1000	3,51	3.507,54	1000	3,51	3.507,54	500	3,51	1.753,77
Setembro	2000	3,51	7.015,08	2000	3,51	7.015,09	500	3,51	1.753,77
Outubro	4000	3,51	14.030,17	4000	3,51	14.030,17	500	3,51	1.753,77
Novembro	4000	3,51	14.030,17	4000	3,51	14.030,17	500	3,51	1.753,77
Dezembro	4000	3,51	14.030,17	4000	3,51	14.030,17	500	3,51	1.753,77
Totais	22000		78919,751	0		0			

DIRETORIA INDUSTRIAL - ORÇAMENTO

CUSTOS DE PRODUÇÃO

Mês	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.
Custo do Material Direto	48.723	42.269	22.801	27.694	37.481	37.481	37.481	35.815	42.269	55.178	55.178
Tecido Jeans 14 onças	34.440	30.176	16.564	20.172	27.388	27.388	27.388	25.912	30.176	38.704	38.704
Tecido para forro	5.143	4.429	2.357	2.857	3.857	3.857	3.857	3.714	4.429	5.857	5.857
Zipper	2.640	2.200	1.100	1.320	1.760	1.760	1.760	1.760	2.200	3.080	3.080
Linha	1.378	1.187	633	767	1.036	1.036	1.036	997	1.187	1.568	1.568
Botão	1.680	1.400	700	840	1.120	1.120	1.120	1.120	1.400	1.960	1.960
Arrebite	1.560	1.300	650	780	1.040	1.040	1.040	1.040	1.300	1.820	1.820
Etiqueta (espec.)	840	700	350	420	560	560	560	560	700	980	980
Etiqueta (ref.)	600	500	250	300	400	400	400	400	500	700	700
Caixa Papelão	443	377	197	238	320	320	320	312	377	508	508
Despesas Variáveis	5.400	4.500	2.250	2.700	3.600	3.600	3.600	3.600	4.500	6.300	6.300
Energia Elétrica	1.200	1.000	500	600	800	800	800	800	1.000	1.400	1.400
Combustível	1.440	1.200	600	720	960	960	960	960	1.200	1.680	1.680
Materiais Auxiliares de Produção	960	800	400	480	640	640	640	640	800	1.120	1.120
Manutenção das Máquinas e Equipamentos	1.800	1.500	750	900	1.200	1.200	1.200	1.200	1.500	2.100	2.100
TOTAL	54.123	46.769	25.051	30.394	41.081	41.081	41.081	39.415	46.769	61.478	61.478

FLUXO DE CUSTOS DE PRODUÇÃO E PRODUTOS ACABADOS

Data	Entrada			Saida			Saldo		
	Quantidade	Vi. Unitario	Total	Quantidade	Vi. Unitario	Total	Quantidade	Vi. Unitario	Total
							2000	4,51	9.020,00
Janeiro	12000	4,51	54.123,26	12000	4,51	54.122,79	14000	4,51	63.143,26
Fevereiro	10000	4,68	46.768,97	10000	4,65	46.491,20	12000	4,65	55.789,44
Março	5000	5,01	25.050,74	5000	4,91	24.534,99	2000	4,65	9.298,24
Abril	6000	5,07	30.394,14	6000	4,91	29.466,10	7000	4,91	34.348,98
Mai	8000	5,14	41.080,94	8000	5,03	40.240,40	2000	4,91	9.813,99
Junho	8000	5,14	41.080,94	8000	5,11	40.906,38	8000	5,03	40.208,13
Julho	8000	5,14	41.080,94	8000	5,11	40.906,38	2000	5,11	10.052,03
Agosto	8000	4,93	39.414,69	8000	5,13	41.046,03	10000	5,13	51.32,97
Setembro	10000	4,68	46.768,97	10000	5,13	51.307,53	2000	5,13	10.266,59
Outubro	14000	4,39	61.477,54	8000	5,13	41.073,96	10000	5,13	51.342,45
Novembro	14000	4,39	61.477,55	8000	4,97	39.746,54	2000	5,13	10.268,49
Dezembro	14000	4,39	61.477,54	14000	4,39	61.486,68	10000	4,97	49.683,18
Totais	117000		550.196,22	0		0	2000	4,39	8.783,81

DIRETORIA DE MARKETING E VENDAS - ORÇAMENTO

Plano de Distribuição de Vendedores e Quadro de Empregados

Mês	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.	%Dist. Vend.	
Região Norte (NT)	2 22%	2 22%	2 22%	2 22%	2 22%	2 22%	2 22%	2 22%	2 22%	2 22%	2 22%	2 22%	2 22%	# DIV/0!
Região Leste (LE)	2 22%	2 22%	2 22%	2 22%	2 22%	2 22%	2 22%	2 22%	2 22%	2 22%	2 22%	2 22%	2 22%	# DIV/0!
Região Oeste (OT)	2 22%	2 22%	2 22%	2 22%	2 22%	2 22%	2 22%	2 22%	2 22%	2 22%	2 22%	2 22%	2 22%	# DIV/0!
Região Sul (SU)	3 33%	3 33%	3 33%	3 33%	3 33%	3 33%	3 33%	3 33%	3 33%	3 33%	3 33%	3 33%	3 33%	# DIV/0!
Totais	9 100%	9 100%	9 100%	9 100%	9 100%	9 100%	9 100%	9 100%	9 100%	9 100%	9 100%	9 100%	9 100%	# DIV/0!

Comissões (% dos Vends. + Enc. Sociais e trabalh. 100%)	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	
Nº de vendeds. Início período	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	S/ IPI
+admissões no período	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
-desligamentos no período	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Nº de vendeds. Final período	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	
Salário Fixo dos Vendedores	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	S/ encargos
Nº de empreg. da Admin. e Mark/Vendas. no inic. do per.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
+admissões no período	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
-desligamentos no período	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Nº de empregados no final per.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
Salário Médio por empr. (s/enc)	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	

DESPESAS DE MARKETING E VENDAS

Mês	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.	Total
Despesas Fixas Regulares													
Salário Fixo dos Vendedores	5.400	5.400	5.400	5.400	5.400	5.400	5.400	5.400	5.400	5.400	5.400	5.400	64.800
Salário Admin. Marketing/Vendas	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	28.800
Encs. Sociais s/ sal. Fixos (100%)	7.800	7.800	7.800	7.800	7.800	7.800	7.800	7.800	7.800	7.800	7.800	7.800	93.600
Benefícios	3.900	3.900	3.900	3.900	3.900	3.900	3.900	3.900	3.900	3.900	3.900	3.900	46.800
Treinamento de Vendedores	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	12.000
Compra Informações do Mercado	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2.400
Consultoria e Assess. Comercial	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6.000
Depreciação	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6.000
Outras Despesas	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6.000
SUB-TOTAL	22.200	###											
Despesas Fixas Programadas													
Promoção de Vendas e Publicidade	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	###
Pesquisa e Desenv. de produto	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	60.000
SUB-TOTAL	25.000	###											
Despesas Variáveis													
Comissões dos Vendedores	11.109	9.381	4.814	5.802	7.777	7.777	7.777	7.653	9.381	12.838	12.838	12.838	109.983
Enc. sociais s/ comissões(100%)	11.109	9.381	4.814	5.802	7.777	7.777	7.777	7.653	9.381	12.838	12.838	12.838	109.983
SUB-TOTAL	22.219	18.763	9.628	11.603	15.553	15.553	15.553	15.306	18.763	25.675	25.675	25.675	219.966
TOTAL	69.419	65.963	56.828	58.803	62.753	62.753	62.753	62.506	65.963	72.875	72.875	72.875	786.366

DIRETORIA DE MATERIAIS E LOGISTICA - ORÇAMENTO

Quadro de Empregados

Mês	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.
Nº de Empregados no Início do Período	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
+ Admissões no período	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
- Desligamentos no período	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Nº de Empregados no final do Período	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Salário Médio Mensal	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600

DESPESAS

Mês	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.	Total
Despesas Fixas Regulares													
Salário de M.Obra Direta	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	36.000
Encargos sociais s/ salários (100%)	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	36.000
Benefícios	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	18.000
Depreciação	625	625	625	625	625	625	625	625	625	625	625	625	
Consultoria Assess. Mater. Logistica	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6.000
Outras Despesas	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6.000
SUB-TOTAL	9.125	109.500											

Despesas Fixas Programadas

Pesquisa e Desenvolvimento de Processo	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	60.000
SUB-TOTAL	5.000	60.000											

Despesas Variáveis

Despesa Variável de Distribuição	4.444	3.753	1.926	2.321	3.111	3.111	3.111	3.061	3.753	5.135	5.135	5.135	43.993
SUB-TOTAL	4.444	3.753	1.926	2.321	3.111	3.111	3.111	3.061	3.753	5.135	5.135	5.135	43.993

DIRETORIA ADMINISTRATIVA - ORÇAMENTO													
Quadro de Empregados													
Mês	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.	
Nº de Empregados no Início do Período	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
+ Admissões no período	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
- Desligamentos no período	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Nº de Empregados no final do Período	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
Salário Médio Mensal	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	
DESPESAS													
Mês	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.	Total
Salário de M.Obra Direta	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	48.000
Encargos sociais s/ salários (100%)	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	48.000
Benefícios	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	24.000
Energia Elétrica	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	4.200
Combustível	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	12.000
Materiais de Escritório	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6.000
Materiais de Proc. de Dados	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	18.000
Materiais de Higiene e Limpeza	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3.600
Segurança Patrimonial Terceirizada	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6.000
Manutenção de Maqs. Equipm.	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2.400
Manutenção Civil Hidráulica	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3.600
Manutenção Elétrica	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2.400
Depreciação	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	1.500
Telefones	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2.400
Assessoria Jurídica	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4.800
Consultoria e Assess. Administrativa	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4.800
Seguros	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2.400
Leasing	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3.600
IPTU	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6.000
Despesas Diversas	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2.400
SOMA	17.175	206.100											

DIRETORIA DE CONTABILIDADE E FINANÇAS - ORÇAMENTO

Quadro de Empregados

Mês	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.
Nº de Empregados no Início do Período	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
+ Admissões no período	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
- Desligamentos no período	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Nº de Empregados no final do Período	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Salário Médio Mensal	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800

DESPESAS

Mês	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.	Total
Salário de M.Obra Direta	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	48.000
Encargos sociais s/ salários (100%)	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	48.000
Benefícios	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	24.000
Energia Elétrica	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	4.200
Combustível	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	12.000
Materiais de Escritório	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6.000
Materiais de Proc. de Dados	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	18.000
Materiais de Higiene e Limpeza	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3.600
Segurança Patrimonial Terceirizada	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6.000
Manutenção de Maqs. Equipm.	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2.400
Manutenção Civil Hidráulica	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3.600
Manutenção Elétrica	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2.400
Depreciação	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	1.500
Telefones	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2.400
Assessoria Jurídica	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4.800
Consultoria e Assess. Administrativa	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4.800
Auditoria	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	8.400
Seguros	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2.400
Leasing	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3.600
IPU	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6.000
Despesas Diversas	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2.400
SOMA	17.875	214.500											

DIRETORIA DE CONTABILIDADE E FINANÇAS - ORÇAMENTO													
ORÇAMENTO DE CONTAS A RECEBER													
Mês	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.	Total
Recebimento à Vista	106.876	90.250	46.312	55.812	74.812	74.812	74.812	73.626	90.250	123.500	123.500	123.500	1058.062
Recebimento à Prazo	337.500	285.000	146.250	176.250	236.250	236.250	236.250	232.500	285.000	390.000	390.000	390.000	3.341.250
Recebimento Mensal													
Venda à Vista no mês	106.876	90.250	46.312	55.812	74.812	74.812	74.812	73.626	90.250	123.500	123.500	123.500	1058.062
Recebimentos Vendas à Prazo:													
Recebimentos Vendas de janeiro		337.500											337.500
Recebimentos Vendas de fevereiro			285.000										285.000
Recebimentos Vendas de março				146.250									146.250
Recebimentos Vendas de abril					176.250								176.250
Recebimentos Vendas de maio						236.250							236.250
Recebimentos Vendas de junho							236.250						236.250
Recebimentos Vendas de julho								236.250					236.250
Recebimentos Vendas de agosto									232.500				232.500
Recebimentos Vendas de setembro										285.000			285.000
Recebimentos Vendas de outubro											390.000		390.000
Recebimentos Vendas de novembro												390.000	390.000
Recebimentos Vendas de dezembro													-
TOTAIS	106.876	427.750	331.312	202.062	251.062	311.062	311.062	309.876	322.750	408.500	513.500	513.500	4.009.312
Saldo de Contas a Receber Clientes	337.500	285.000	146.250	176.250	236.250	236.250	236.250	232.500	285.000	390.000	390.000	390.000	

DIRETORIA DE CONTABILIDADE E FINANÇAS - ORÇAMENTO													
DEMONSTRATIVO DOS IMPOSTOS S/ COMPRAS E CONTAS A PAGAR - FORNECEDORES													
VALOR BRUTO DAS COMPRAS													
Mês	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.	Total
Tecido Jeans 14 onças	40.000	32.000	32.000	32.000	32.000	32.000	32.000	32.000	32.000	40.000	48.000	48.000	432.000,00
Tecido para forro	6.969	6.969	3.484	3.484	3.484	3.484	5.226	5.226	5.226	6.969	6.969	6.969	64.459,93
Zipper	2.683	2.683	1.341	1.878	1.878	2.146	2.146	2.146	2.683	4.024	4.024	4.024	31.658,54
Linha	1.707	1.707	1.707	1.366	1.366	1.366	1.366	1.366	1.366	1.366	1.366	1.366	17.414,63
Botão	1.707	1.707	1.707	1.707	1.707	1.707	1.707	1.707	1.707	1.707	1.707	1.707	20.487,80
Arrebite	1.585	1.585	1.585	1.585	1.585	1.585	1.585	1.585	1.585	1.585	1.585	1.585	19.024,39
Etiqueta (espec.)	854	854	854	854	854	854	854	854	854	854	854	854	10.243,90
Etiqueta (ref.)	610	610	610	610	610	610	610	610	610	610	610	610	7.317,07
Caixa Papelão	500	500	400	400	400	400	400	400	400	600	600	600	5.600,00
Totais	56.615	48.615	43.689	43.884	43.884	44.153	45.895	45.895	46.431	57.715	65.715	65.715	608.206
ORÇAMENTO DE FORNECEDORES DE MATERIAIS DIRETO A PAGAR													
Mês	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.	Total
Fornecedores a Pagar de Janeiro	56.615												56.615
Fornecedores a Pagar de Fevereiro		48.615											48.615
Fornecedores a Pagar de Março			43.689										43.689
Fornecedores a Pagar de Abril				43.884									43.884
Fornecedores a Pagar de Maio					43.884								43.884
Fornecedores a Pagar de Junho						44.153							44.153
Fornecedores a Pagar de Julho							45.895						45.895
Fornecedores a Pagar de Agosto								45.895					45.895
Fornecedores a Pagar de Setembro									46.431				46.431
Fornecedores a Pagar de Outubro										57.715			57.715
Fornecedores a Pagar de Novembro											65.715		65.715
Fornecedores a Pagar de Dezembro												65.715	65.715
SOMA	56.615	48.615	43.689	43.884	43.884	44.153	45.895	45.895	46.431	57.715	65.715	65.715	608.206
VALOR DOS IMPOSTOS A PAGAR OU RECUPERAR (COMPRAS-VENDAS)													
Mês	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.	Total
IPI SOBRE COMPRAS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
IPI SOBRE VENDAS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
DIFERENÇA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ICMS SOBRE COMPRAS	(10.191)	(8.751)	(7.864)	(7.899)	(7.899)	(7.947)	(8.261)	(8.261)	(8.358)	(10.389)	(11.829)	(11.829)	(109.477)
ICMS SOBRE VENDAS	79.988	67.545	34.661	41.771	55.991	55.991	55.991	55.103	67.545	92.430	92.430	92.430	791.876
DIFERENÇA	69.797	58.794	26.797	33.872	48.092	48.044	47.730	46.842	59.187	82.041	80.601	80.601	682.399

DIRETORIA DE CONTABILIDADE E FINANÇAS - ORÇAMENTO													
DEMONSTRATIVO DE APLICAÇÕES E EMPRESTIMOS													
Mês	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.	Total
Saldo Anterior	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Aplicações Financeiras C.P.	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	#####
Receitas Financeiras	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	12.000
Resgate de Aplicações Financ.	101.000	101.000	101.000	101.000	101.000	101.000	101.000	101.000	101.000	101.000	101.000	101.000	#####
Saldo Atual	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Saldo Anterior	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Captação de Empréstimos CP	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	360.000
Pagamento de Empréstimos	30.600	30.600	30.600	30.600	30.600	30.600	30.600	30.600	30.600	30.600	30.600	30.600	367.200
Despesas Financeiras	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	7.200
Saldo Atual	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Saldo Anterior	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Captação de Empréstimos LP	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Pagamento de Empréstimos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Despesas Financeiras	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Saldo Atual	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Resultado Financeiro	400	4.800											
Receitas Financeiras	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	12.000
Despesas Financeiras	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	7.200

DEMONSTRATIVO DE INVESTIMENTOS - ORÇAMENTO

Mês	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.	Total
Projetos da Area Industrial													
Imoveis e Instalações													-
Veiculos													-
Maquinas e Equipamentos	-												-
Total	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Projetos da Area de Marketing e Vendas													
Imoveis e Instalações													-
Veiculos	-												-
Maquinas e Equipamentos													-
Total	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Projetos da Area de Material e Logistica													
Imoveis e Instalações													-
Veiculos													-
Maquinas e Equipamentos													-
Total	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Projetos da Area de Administração													
Imoveis e Instalações													-
Veiculos													-
Maquinas e Equipamentos													-
Total	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Projetos da Area de Contabilidade													
Imoveis e Instalações													-
Veiculos													-
Maquinas e Equipamentos													-
Total	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
INVESTIMENTO ANUAL													
Mês	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.	Total
Projetos da Area Industrial	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Projetos da Area de Marketing e Vendas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Projetos da Area de Material e Logistica	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Projetos da Area de Administração	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Projetos da Area de Contabilidade	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

DEMONSTRATIVO DE IMOBILIZADO TOTAL - ORÇAMENTO													
Mês	Saldo Ant.	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.
Área Industrial													
Imóveis e Instalações	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Veículos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Máquinas e Equipamentos	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00
Total	100.000,00												
Área de Marketing e Vendas													
Imóveis e Instalações	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Veículos	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00
Máquinas e Equipamentos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total	30.000,00												
Área de Material e Logística													
Imóveis e Instalações	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00
Veículos	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00
Máquinas e Equipamentos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total	45.000,00												
Área de Administração													
Imóveis e Instalações	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000
Veículos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Máquinas e Equipamentos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total	15.000												
Área de Contabilidade													
Imóveis e Instalações	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000
Veículos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Máquinas e Equipamentos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total	15.000												
TOTAL IMOBILIZADO													
Mês	Saldo Ant.	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.
Imobilizado da Área Industrial	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
Imobilizado da Área de Marketing e Vendas	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000
Imobilizado da Área de Material e Logística	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000
Imobilizado da Área de Administração	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000
Imobilizado da Área de Contabilidade	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000
TOTAL IMOBILIZADO	205.000												

DEMONSTRATIVO DE DEPRECIACÃO TOTAL - ORÇAMENTO

Taxas de Depreciação														
Imóveis e Instalações		10,00%												
Veículos		20,00%												
Máquinas e Equipamentos		10,00%												
Mês	Depr. Acum	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.	Total
Depreciação da Área Industrial														
Imóveis e Instalações		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Veículos		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Máquinas e Equipamentos	10.000	833	833	833	833	833	833	833	833	833	833	833	833	20.000
Total	10.000	833	20.000											
Depreciação da Área de Marketing e Vendas														
Imóveis e Instalações		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Veículos	6.000	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	12.000
Máquinas e Equipamentos		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total	6.000	500	12.000											
Depreciação de Material e Logística														
Imóveis e Instalações	1.500	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	3.000
Veículos	6.000	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	12.000
Máquinas e Equipamentos		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total	7.500	625	15.000											
Depreciação da Área de Administração														
Imóveis e Instalações	1.500	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	3.000
Veículos		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Máquinas e Equipamentos		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total	1.500	125	3.000											
Depreciação da Área de Contabilidade														
Imóveis e Instalações	1.500	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	3.000
Veículos		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Máquinas e Equipamentos		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total	1.500	125	3.000											
DEPRECIACÃO ANUAL														
Mês		Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.	Total
Depreciação da Área Industrial	10.000	833	833	833	833	833	833	833	833	833	833	833	833	10.000
Depreciação da Área de Marketing e Vendas	6.000	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6.000
Depreciação de Material e Logística	7.500	625	625	625	625	625	625	625	625	625	625	625	625	7.500
Depreciação da Área de Administração	1.500	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	1.500
Depreciação da Área de Contabilidade	1.500	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	1.500
TOTAL	26.500	2.208	26.500											
TOTAL DE DEPRECIACÃO ACUMULADO	26.500	28.708	30.917	33.125	35.333	37.542	39.750	41.958	44.167	46.375	48.583	50.792	53.000	

FLUXO DE CAIXA - ORÇAMENTO													
Mês	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.	Total
ENTRADAS													
Contas a Receber do Ano Anterior	300.000												300.000
Recebimento de Vendas	106.876	427.750	331.312	202.062	251.062	311.062	311.062	309.876	322.750	408.500	513.500	513.500	4.009.312
Lançamento de Novas Ações													-
Soma das Entradas	406.876	427.750	331.312	202.062	251.062	311.062	311.062	309.876	322.750	408.500	513.500	513.500	4.309.312
SAÍDAS													
Fornecedor a Pagar do Ano Anterior	?????												-
Investimento em Ativo Permanente	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Fornecedor Material Direto	56.615	48.615	43.689	43.884	43.884	44.153	45.895	45.895	46.431	57.715	65.715	65.715	608.206
Despesas Marketing e Vendas	68.919	65.463	56.328	58.303	62.253	62.253	62.253	62.006	65.463	72.375	72.375	72.375	780.366
Despesas Materiais e Logística	17.944	17.253	15.426	15.821	16.611	16.611	16.611	16.561	17.253	18.635	18.635	18.635	205.993
Despesas Produção	62.000	61.100	58.850	59.300	60.200	60.200	60.200	60.200	61.100	66.480	66.480	66.480	742.589
Despesas Administração	17.050	17.050	17.050	17.050	17.050	17.050	17.050	17.050	17.050	17.050	17.050	17.050	204.600
Despesas Contabilidade e Finanças	17.750	17.750	17.750	17.750	17.750	17.750	17.750	17.750	17.750	17.750	17.750	17.750	213.000
Dividendos													-
Imposto de Renda	41.447	26.371	-	-	11.847	11.798	11.789	10.986	26.104	55.161	55.340	55.362	306.205
Contribuição Social	2.368	1.507	-	-	677	674	674	628	1.492	3.152	3.162	3.164	17.497
PIS/COFINS s/ Vendas	11.776	9.944	5.103	6.150	8.243	8.243	8.243	8.112	9.944	13.608	13.608	13.608	116.582
IPI pago	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ICMS pago	69.797	58.794	26.797	33.872	48.092	48.044	47.730	46.842	59.187	82.041	80.601	80.601	682.399
Soma Saídas	365.665	323.847	240.993	252.130	286.607	286.776	288.194	286.030	321.774	403.966	410.716	410.739	3.877.437
VARIAÇÃO DE CAIXA	41.211	103.903	90.319	(50.068)	(35.545)	24.286	22.868	23.846	976	4.534	102.784	102.761	431.875
SALDO INICIAL	50.000	91.611	195.914	286.633	236.965	201.820	226.506	249.774	274.020	275.397	280.330	383.515	50.000
Resultado Financeiro	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4.800

DEMONSTRAÇÃO GERENCIAL DE RESULTADO DO EXERCÍCIO - ORÇAMENTO													
Mês	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.	Total
Receita Operacional Bruta	444.376	375.250	192.562	232.062	311.062	311.062	311.062	306.126	375.250	513.500	513.500	513.500	4.399.312
- Impostos Faturados	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
= Receita Bruta de Vendas e Servs.	444.376	375.250	192.562	232.062	311.062	311.062	311.062	306.126	375.250	513.500	513.500	513.500	4.399.312
- Deduções da Receita Bruta	91.764	77.489	39.764	47.921	64.234	64.234	64.234	63.215	77.489	106.038	106.038	106.038	908.458
= Receita Líquida de Vendas e Servs.	352.612	297.761	152.798	184.141	246.828	246.828	246.828	242.911	297.761	407.462	407.462	407.462	3.490.854
- Desp. e C. Var. dos Prods. Vendidos	80.785	69.006	36.089	44.080	59.570	59.710	59.738	58.114	69.770	92.872	92.361	92.297	814.391
Custo Variável Direto	54.123	46.491	24.535	30.156	40.906	41.046	41.074	39.747	47.255	62.062	61.551	61.487	550.432
Despesas Variáveis de Vendas	22.219	18.763	9.628	11.603	15.553	15.553	15.553	15.306	18.763	25.675	25.675	25.675	219.966
Despesas Var. de Mat. e Logística	4.444	3.753	1.926	2.321	3.111	3.111	3.111	3.061	3.753	5.135	5.135	5.135	43.993
= Margem de Contribuição Operacional	271.827	228.755	116.709	140.061	187.258	187.118	187.090	184.797	227.991	314.590	315.102	315.166	2.676.463
- Despesas Fixas	153.808	153.808	153.808	153.808	153.808	153.808	153.808	153.808	153.808	157.388	157.388	157.388	1.856.439
Despesas de Produção	57.433	57.433	57.433	57.433	57.433	57.433	57.433	57.433	57.433	61.013	61.013	61.013	699.939
Despesas de Marketing e Vendas	47.200	47.200	47.200	47.200	47.200	47.200	47.200	47.200	47.200	47.200	47.200	47.200	566.400
Despesas de Mat. e Logística	14.125	14.125	14.125	14.125	14.125	14.125	14.125	14.125	14.125	14.125	14.125	14.125	169.500
Despesas de Administração	17.175	17.175	17.175	17.175	17.175	17.175	17.175	17.175	17.175	17.175	17.175	17.175	206.100
Despesas de Contab. e Finanças	17.875	17.875	17.875	17.875	17.875	17.875	17.875	17.875	17.875	17.875	17.875	17.875	214.500
= Resultado Operacional	118.019	74.946	(37.099)	(13.747)	33.449	33.310	33.282	30.989	74.183	157.202	157.714	157.778	820.024
+ Resultado Financeiro	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4.800
+ Resultados Não-Operacionais													-
= Lucro Antes do I.R. e C.Social	118.419	75.346	(36.699)	(13.347)	33.849	33.710	33.682	31.389	74.583	157.602	158.114	158.178	824.824
- Provisão p/ I.R.	41.447	26.371	-	-	11.847	11.798	11.789	10.986	26.104	55.161	55.340	55.362	306.205
- Contribuição Social	2.368	1.507	-	-	677	674	674	628	1.492	3.152	3.162	3.164	17.497
= Lucro Líquido do Exercício	74.604	47.468	(36.699)	(13.347)	21.325	21.237	21.219	19.775	46.987	99.289	99.612	99.652	501.122

BALANÇO PATRIMONIAL - ORÇAMENTO				
ATIVO	01/01/20X3		31/01/20X3	
CIRCULANTE				
Caixa	50.000		91.611	
Aplicações Financeiras	-		-	
Contas a Receber	300.000		337.500	
Provisão p/ Dev. Duvidosos	-		-	
Estoques de Prods. Acabados	9.020		9.020	
Estoques de Matéria-Prima	21.765		19.466	
Total do Circulante		380.785		457.597
PERMANENTE				
Imobilizado				
Imóveis e Instalações	45.000		45.000	
Veículos	60.000		60.000	
Máquinas e Equipamentos	100.000		100.000	
Depreciação Acumulada	(26.500)		(28.708)	
Total do Permanente		178.500		176.292
TOTAL DO ATIVO		559.285		633.889
PASSIVO	01/01/20X4		31/01/20X4	
CIRCULANTE				
Fornecedores	-		-	
Provisão para IR	-		-	
Contas a Pagar	-		-	
Obrigações Fiscais	-		-	
Obrigações Sociais	-		-	
Instituições Financeiras	-		-	
Total do Circulante		-		-
PATRIMÔNIO LÍQUIDO				
Capital Social	330.000		330.000	
Reservas de Capital	40.000		40.000	
Reservas de Reavaliação	20.000		20.000	
Reservas de Lucros	169.285		169.285	
Lucro Líquido do Exercício	-		74.604	
Total do Patrimônio Líquido		559.285		633.889
TOTAL DO PASSIVO		559.285		633.889

BALANÇO PATRIMONIAL - ORÇAMENTO				
ATIVO	01/02/20X3		29/02/20X3	
<u>CIRCULANTE</u>				
Caixa	91.611		195.914	
Aplicações Financeiras	-		-	
Contas a Receber	337.500		285.000	
Provisão p/ Dev. Duvidosos	-		-	
Estoques de Prods. Acabados	9.020		9.298	
Estoques de Matéria-Prima	19.466		17.061	
Total do Circulante		457.597		507.274
<u>PERMANENTE</u>				
Imobilizado				
Imóveis e Instalações	45.000		45.000	
Veículos	60.000		60.000	
Máquinas e Equipamentos	100.000		100.000	
Depreciação Acumulada	(28.708)		(30.917)	
Total do Permanente		176.292		174.083
TOTAL DO ATIVO		633.889		681.357
<u>PASSIVO</u>				
<u>CIRCULANTE</u>		01/02/20X3		29/02/20X3
Fornecedores	-		-	
Provisão para IR	-		-	
Contas a Pagar	-		-	
Obrigações Fiscais	-		-	
Obrigações Sociais	-		-	
Instituições Financeiras	-		-	
Total do Circulante		-		-
<u>PATRIMÔNIO LÍQUIDO</u>				
Capital Social	330.000		330.000	
Reservas de Capital	40.000		40.000	
Reservas de Reavaliação	20.000		20.000	
Reservas de Lucros	169.285		243.889	
Lucro Líquido do Exercício	74.604		47.468	
Total do Patrimônio Líquido		633.889		681.357
TOTAL DO PASSIVO		633.889		681.357

BALANÇO PATRIMONIAL - ORÇAMENTO				
ATIVO	01/03/20X3		31/03/20X3	
<u>CIRCULANTE</u>				
Caixa	195.914		286.633	
Aplicações Financeiras	-		-	
Contas a Receber	285.000		146.250	
Provisão p/ Dev. Duvidosos	-		-	
Estoques de Prods. Acabados	9.298		9.814	
Estoques de Matéria-Prima	17.061		30.086	
Total do Circulante		507.274		472.783
<u>PERMANENTE</u>				
Imobilizado				
Imóveis e Instalações	45.000		45.000	
Veículos	60.000		60.000	
Máquinas e Equipamentos	100.000		100.000	
Depreciação Acumulada	(30.917)		(33.125)	
Total do Permanente		174.083		171.875
TOTAL DO ATIVO		681.357		644.658
<u>PASSIVO</u>				
<u>CIRCULANTE</u>		01/03/20X3		31/03/20X3
Fornecedores	-		-	
Provisão para IR	-		-	
Contas a Pagar	-		-	
Obrigações Fiscais	-		-	
Obrigações Sociais	-		-	
Instituições Financeiras	-		-	
Total do Circulante		-		-
<u>PATRIMÔNIO LÍQUIDO</u>				
Capital Social	330.000		330.000	
Reservas de Capital	40.000		40.000	
Reservas de Reavaliação	20.000		20.000	
Reservas de Lucros	243.889		291.357	
Lucro Líquido do Exercício	47.468		(36.699)	
Total do Patrimônio Líquido		681.357		644.658
TOTAL DO PASSIVO		681.357		644.658

BALANÇO PATRIMONIAL - ORÇAMENTO				
ATIVO	01/04/20X3		30/04/20X3	
<u>CIRCULANTE</u>				
Caixa	286.633		236.965	
Aplicações Financeiras	-		-	
Contas a Receber	146.250		176.250	
Provisão p/ Dev. Duvidosos	-		-	
Estoques de Prods. Acabados	9.814		10.052	
Estoques de Matéria-Prima	30.086		38.377	
Total do Circulante		472.783		461.644
<u>PERMANENTE</u>				
Imobilizado				
Imóveis e Instalações	45.000		45.000	
Veículos	60.000		60.000	
Máquinas e Equipamentos	100.000		100.000	
Depreciação Acumulada	(33.125)		(35.333)	
Total do Permanente		171.875		169.667
TOTAL DO ATIVO		644.658		631.311
PASSIVO	01/04/20X3		30/04/20X3	
<u>CIRCULANTE</u>				
Fornecedores	-		-	
Provisão para IR	-		-	
Contas a Pagar	-		-	
Obrigações Fiscais	-		-	
Obrigações Sociais	-		-	
Instituições Financeiras	-		-	
Total do Circulante		-		-
<u>PATRIMÔNIO LÍQUIDO</u>				
Capital Social	330.000		330.000	
Reservas de Capital	40.000		40.000	
Reservas de Reavaliação	20.000		20.000	
Reservas de Lucros	291.357		254.658	
Lucro Líquido do Exercício	(36.699)		(13.347)	
Total do Patrimônio Líquido		644.658		631.311

BALANÇO PATRIMONIAL - ORÇAMENTO				
ATIVO	01/05/20X3		31/05/20X3	
<u>CIRCULANTE</u>				
Caixa	236.965		201.820	
Aplicações Financeiras	-		-	
Contas a Receber	176.250		236.250	
Provisão p/ Dev. Duvidosos	-		-	
Estoques de Prods. Acabados	10.052		10.227	
Estoques de Matéria-Prima	38.377		36.881	
Total do Circulante		461.644		485.178
<u>PERMANENTE</u>				
Imobilizado				
Imóveis e Instalações	45.000		45.000	
Veículos	60.000		60.000	
Máquinas e Equipamentos	100.000		100.000	
Depreciação Acumulada	(35.333)		(37.542)	
Total do Permanente		169.667		167.458
TOTAL DO ATIVO		631.311		652.636
PASSIVO	01/05/20X3		31/05/20X3	
<u>CIRCULANTE</u>				
Fornecedores	-		-	
Provisão para IR	-		-	
Contas a Pagar	-		-	
Obrigações Fiscais	-		-	
Obrigações Sociais	-		-	
Instituições Financeiras	-		-	
Total do Circulante		-		-
<u>PATRIMÔNIO LÍQUIDO</u>				
Capital Social	330.000		330.000	
Reservas de Capital	40.000		40.000	
Reservas de Reavaliação	20.000		20.000	
Reservas de Lucros	254.658		241.311	
Lucro Líquido do Exercício	(13.347)		21.325	
Total do Patrimônio Líquido		631.311		652.636
TOTAL DO PASSIVO		631.311		652.636

BALANÇO PATRIMONIAL - ORÇAMENTO				
ATIVO	01/06/20X3	30/06/20X3		
CIRCULANTE				
Caixa	201.820		226.506	
Aplicações Financeiras	-		-	
Contas a Receber	236.250		236.250	
Provisão p/ Dev. Duvidosos	-		-	
Estoques de Prods. Acabados	10.227		10.262	
Estoques de Matéria-Prima	36.881		35.605	
Total do Circulante		485.178		508.623
PERMANENTE				
Imobilizado				
Imóveis e Instalações	45.000		45.000	
Veículos	60.000		60.000	
Máquinas e Equipamentos	100.000		100.000	
Depreciação Acumulada	(37.542)		(39.750)	
Total do Permanente		167.458		165.250
TOTAL DO ATIVO		652.636		673.873
PASSIVO	01/06/20X3	30/06/20X3		
CIRCULANTE				
Fornecedores	-		-	
Provisão para IR	-		-	
Contas a Pagar	-		-	
Obrigações Fiscais	-		-	
Obrigações Sociais	-		-	
Instituições Financeiras	-		-	
Total do Circulante		-		-
PATRIMÔNIO LÍQUIDO				
Capital Social	330.000		330.000	
Reservas de Capital	40.000		40.000	
Reservas de Reavaliação	20.000		20.000	
Reservas de Lucros	241.311		262.636	
Lucro Líquido do Exercício	21.325		21.237	
Total do Patrimônio Líquido		652.636		673.873
TOTAL DO PASSIVO		652.636		673.873

BALANÇO PATRIMONIAL - ORÇAMENTO				
ATIVO	01/01/20X3		31/12/20X3	
<u>CIRCULANTE</u>				
Caixa	50.000		486.675	
Aplicações Financeiras	-		-	
Contas a Receber	300.000		390.000	
Provisão p/ Dev. Duvidosos	-		-	
Estoques de Prods. Acabados	9.020		8.784	
Estoques de Matéria-Prima	21.765		22.948	
Total do Circulante		380.785		908.407
<u>PERMANENTE</u>				
Imobilizado				
Imóveis e Instalações	45.000		45.000	
Veículos	60.000		60.000	
Máquinas e Equipamentos	100.000		100.000	
Depreciação Acumulada	(26.500)		(53.000)	
Total do Permanente		178.500		152.000
TOTAL DO ATIVO		559.285		1.060.407
PASSIVO	01/01/20X4		31/12/20X3	
<u>CIRCULANTE</u>				
Fornecedores	-		-	
Provisão para IR	-		-	
Contas a Pagar	-		-	
Obrigações Fiscais	-		-	
Obrigações Sociais	-		-	
Instituições Financeiras	-		-	
Total do Circulante		-		-
<u>PA TRIMÔNIO LÍQUIDO</u>				
Capital Social	330.000		330.000	
Reservas de Capital	40.000		40.000	
Reservas de Reavaliação	20.000		20.000	
Reservas de Lucros	169.285		169.285	
Lucro Líquido do Exercício	-		501.122	
Total do Patrimônio Líquido		559.285		1.060.407
TOTAL DO PASSIVO		559.285		1.060.407

APÊNDICE C – Folha de Decisão

VALORES REALIZADOS DA EMPRESA					
NOME DA EMPRESA	VEGGAS		Nº DA EMPRESA		1
DIRETORIA COMERCIAL - Marketing e Vendas					
PRODUTO	Calça Masc.	Calça Fem.	Berm. Masc.	Berm. Fem.	TOTAL
Preços Brutos de Venda	28,00	30,00	22,00	25,00	
Preços Brutos de Venda	33,60	36,00	26,40	30,00	
Quant. planejada de vend	10.000	15.000	10.000	15.000	50000
Desp. de Promoção e Pu	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	8000
Desp. P.esq. e Desenv. d	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	4000
Nível de Qualidade e Ace	8	8	8	8	(pontos 0-10)
Partic. Planejada no Mercado (%)					50
Tempo entrega pr ods. acabados (dias)					3
% de Vendas à Vista					30
Prazo de recebimento (dias)					30
Distribuição de V/Nº Vend.					
	Nº Vend.	% S/ Total			
Região Norte (NT)	2	8,00%			
Região Leste (LE)	10	40,00%			
Região Oeste (OT)	5	20,00%			
Região Sul (SU)	8	32,00%			
TOTAL DE VENDEDORES	25	100,00%			
Investimentação de R					
	Vendedores	Adm. Vendas			
Salário Fixo (R\$)	600,00	800,00			
Comissão (%)	3,50%	2			
Empreg. a Recrutar	-	0			
Empreg. a Desnrgar	-	0			
Compra de Informações de Mercado Custo Mens. K\$					
Vendas por Empresa	1	1.500,00			
Preço Bruto de Venda	1	1.000,00			
Numero de Vendedores	0	1.000,00			
Substituição da Cont	1	3.000,00			
Investimentos em Valor K\$					
Móveis e Instalações	0				
Veículos	30000				
Máquinas e Equipamento	10000				
DIRETORIA INDUSTRIAL					
PRODUTO	Calça Masc.	Calça Fem.	Berm. Masc.	Berm. Fem.	TOTAL
Plano de Produção temp	3600	15000	12000	15000	51600
Desp. P. P.esq. Desenv.	2000	2000	2000	2000	8000
Investimentação de R					
	M.O. Direta R\$	M.O. Indir. R\$			
Salário Médio (R\$)	500,00	650,00			
Empreg. a Recrutar	10	0			
Empreg. a Desnrgar	-	0			
Investimentos em Valor K\$					
Móveis e Instalações	0				
Veículos	15000				
Máquinas e Equipamento	5				
DIRETORIA DE MATERIAIS E LOGÍSTICA					
MATERIAIS A ENCO	Quantidade	Preço Unit. R\$		Tempo Rec. Compra (dias)	30
Tecido Jeans 14 Onças (t)	30.000	3,26		Prazo Pag. Compra (dias)	30
Tecido para o forro (metr)	30.000	1,43			
Zipér (unidade)	15.000	0,22			
Linha (metro)	10.000	0,00056			
Botão (unidade)	15.000	0,14			
Afrite (unidade)	15.000	0,02			
Etiqueta "especialização"	15.000	0,07			
Etiqueta "feitoria"	15.000	0,05			
Caixa Papelão (unidade)	100	0,62			
Investimentação de R					
	M.O. Direta R\$				
Salário Médio (R\$)	800,00				
Empreg. a Recrutar	-				
Empreg. a Desnrgar	-				
Investimentos em Valor R\$					
Móveis e Instalações	-				
Veículos	-				
Máquinas e Equipamento	-				
DIRETORIA ADMINISTRATIVA					
Investimentação de R Valor R\$					
Salário Médio (R\$)	800,00				
Empreg. a Recrutar	-				
Empreg. a Desnrgar	-				
Investimentos em Valor R\$					
Móveis e Instalações	-				
Veículos	-				
Máquinas e Equipamento	-				
DIRETORIA DE CONTABILIDADE E FINANÇAS					
Investimentação de R Valor R\$					
Salário Médio (R\$)	800,00				
Empreg. a Recrutar	10				
Empreg. a Desnrgar	-				
Movimentação Fin					
	Aplicação Financeira CP	Empréstimo e financ. CP	Empréstimo e financ. LP		
Valor (R\$)	5000	0	0		
Prazo (dias)	30	0	0		
Taxa de Juros (var. int. br)	1,00%	2,00%	1,80%		
Dividendos a Distribuir (R\$)					
 Lançamento de No					
	Quantidade	R\$ (vl. Total)			
Ações Ordinárias	0	0			
Ações Preferenciais	0	0			
Investimentos em Valor R\$					
Móveis e Instalações	-				
Veículos	-				
Máquinas e Equipamento	-				
COMENTÁRIOS: VEGGAS					

APÊNDICE D – Dados do Realizado Empresas – Geral

SETOR COMERCIAL: Marketing e Vendas					
Por Produto	Calça Masc	Calça Fem	Berm Masc	Berm Fem	P. Médio
Preço Bruto de Venda à Vista					
Empresa 1- Veggas	28,00	30,00	22,00	25,00	26,25
Empresa 2- W6 Confeccões	40,00	45,00	35,00	38,00	39,50
Empresa 3- CCO	40,28	40,28	35,25	35,25	37,77
Empresa 4- Re' Vales	38,00	38,00	33,25	33,25	35,63
Empresa 5- Tira Roupa	40,00	40,00	35,00	35,00	37,50
Empresa 6- Garbage	36,00	36,00	30,00	30,00	33,00

Vendas Realizadas (em peças)					Total
Empresa 1- Veggas	1.876	1.989	1.843	1.842	7.550,00
Empresa 2- W6 Confeccões	2.196	2.392	2.136	2.134	8.858,00
Empresa 3- CCO	2.635	2.803	3.276	3.275	11.989,00
Empresa 4- Re' Vales	2.481	2.880	2.395	2.393	10.149,00
Empresa 5- Tira Roupa	2.333	2.457	2.237	2.235	9.262,00
Empresa 6- Garbage	3.511	3.727	2.924	3.041	13.203,00

Despesas de Promoção e Publicidade					Total
Empresa 1- Veggas	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	8.000,00
Empresa 2- W6 Confeccões	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	12.000,00
Empresa 3- CCO	5.000,00	5.000,00	7.500,00	7.500,00	25.000,00
Empresa 4- Re' Vales	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	20.000,00
Empresa 5- Tira Roupa	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	20.000,00
Empresa 6- Garbage	6.577,01	6.577,01	6.577,01	6.577,01	26.308,04

Despesas com Pesquisa e Desenvolvimento de Produto					Total
Empresa 1- Veggas	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	4.000,00
Empresa 2- W6 Confeccões	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	8.000,00
Empresa 3- CCO	1.500,00	1.500,00	2.250,00	2.250,00	7.500,00
Empresa 4- Re' Vales	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	4.000,00
Empresa 5- Tira Roupa	1.250,00	1.250,00	1.250,00	1.250,00	5.000,00
Empresa 6- Garbage	9.865,52	9.865,52	9.865,52	9.865,52	39.462,08

Nível de Qualidade do Prod.				
Empresa 1- Veggas	8	8	8	8
Empresa 2- W6 Confeccões	9	9	9	9
Empresa 3- CCO	8	8	8	8
Empresa 4- Re' Vales	10	10	10	10
Empresa 5- Tira Roupa	9	9	9	9
Empresa 6- Garbage	8	9	8	9

Dados Gerais	Tempo de Entrega Prod. Acab. (dias)	Vendas à Vista (%)	Prazo de Rec. Vendas (dias)	Plano de Gestã (notas atrib)
Empresa 1- Veggas	3	30,00	36,00	7
Empresa 2- W6 Confeccões	7	45,00	28,00	6
Empresa 3- CCO	não disponível	não disponível	não disponível	8
Empresa 4- Re' Vales	1	25,00	30,00	7
Empresa 5- Tira Roupa	10	30,00	25,00	6
Empresa 6- Garbage	não disponível	não disponível	não disponível	6

Distribuição de Vendedores					
Região	Norte	Leste	Oeste	Sul	Total
Empresa 1- Veggas	2	10	5	8	25
Empresa 2- W6 Confeccões	2	4	4	2	12
Empresa 3- CCO	3	3	3	3	12
Empresa 4- Re' Vales	3	2	2	3	10
Empresa 5- Tira Roupa	4	4	4	8	20
Empresa 6- Garbage	4	1	1	4	10

SETOR INDUSTRIAL: PRODUÇÃO					
Produção: Índice de Eficiência Real					
Empresa 1- Veggas	100%	100%	100%	100%	
Empresa 2- W6 Confeccões	100%	100%	100%	100%	
Empresa 3- CCO	100%	100%	100%	100%	
Empresa 4- Re' Vales	100%	100%	100%	100%	
Empresa 5- Tira Roupa	100%	100%	100%	100%	
Empresa 6- Garbage	100%	100%	100%	100%	

Despesas com Pesquisa e Desenvolvimento do Processo					Total
Empresa 1- Veggas	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	8.000,00
Empresa 2- W6 Confeccões	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	8.000,00
Empresa 3- CCO	3.000,00	3.000,00	3.500,00	3.500,00	13.000,00
Empresa 4- Re' Vales	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	10.000,00
Empresa 5- Tira Roupa	1.375,00	1.375,00	1.375,00	1.375,00	5.500,00
Empresa 6- Garbage	2.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	5.000,00

**O MERCADO DE CONFECÇÃO
 ESTE ANO FICOU EMPATADO**

Conforme pesquisa relatada pela empresa de pesquisa Ipobe, este ano as quatro grandes empresas de confecção terminaram empatadas na participação de mercado. Suas vendas atingiram o total de 468.000 peças no ano de 20X3 (vide o quadro ao lado).

O mercado de confecções no Brasil está crescendo. Só nos últimos três anos cresceu em média 6% ao ano. Segundo o sr. João Costuratado, no próximo ano o mercado deve crescer 10% em decorrência do crescimento da economia.

Em 20X3, a partir de março, as indústrias de confecção promoveram uma guerra acirrada de preços, com descontos de até 40% para conseguirem desovar uma produção superestimada. A partir do segundo semestre, porém, o mercado se estabilizou por conta da chegada do verão. Para fazer frente à acirrada concorrência, as indústrias de confecção estão prevendo para o ano de 20X4, investimentos em modernização e ampliação da planta fabril, em valores bem superiores aos valores médios dos anos anteriores.

CLIMA VAI AJUDAR

Segundo o Instituto Meteorológico Bomtempo, este ano o verão será muito quente, tendo em vista o fenômeno conhecido como “El Niño”.

O presidente da Federação Nacional das Indústrias de Confecção, sr. Fábio Bermudão comemora: “Este ano vamos estourar as vendas”. É pagar para ver.

MERCADO DE CONFECÇÕES

VENDAS MÉDIAS POR EMPRESA
 DAS MAIORES CONFECÇÕES DO PAÍS
 (Em Número de Peças)

EM UNIDADES	
Mês	
Produto	
Calça Masculina	
Região Norte (NT)	7.200
Região Leste (LE)	9.450
Região Oeste (OT)	7.200
Região Sul (SU)	12.150
Totais	36.000
Calça Feminina	
Região Norte (NT)	7.200
Região Leste (LE)	9.450
Região Oeste (OT)	7.200
Região Sul (SU)	12.150
Totais	36.000
Bermuda Masculina	
Região Norte (NT)	4.500
Região Leste (LE)	5.550
Região Oeste (OT)	4.500
Região Sul (SU)	7.950
Totais	22.500
Bermuda Feminina	
Região Norte (NT)	4.500
Região Leste (LE)	5.550
Região Oeste (OT)	4.500
Região Sul (SU)	7.950
Totais	22.500
TOTAL DE UNIDADES	117.000

MÁQUINAS DE COSTURA INDUSTRIAL

A MAQCOST é a melhor máquina de costura industrial fabricada no Brasil!

Costura zigzag, prega botão, caseia, chuleia.

Alta resistência e baixa manutenção.

Solicite um representante.

MAQCOST – Máquinas Industriais S.A.

Tel. 0800-0800 – São João

APÊNDICE G – RESULTADO FINAL DO JOGO DE EMPRESAS – COMPANHIA VIRTUAL

RESULTADO FINAL - JOGOS DE EMPRESAS							
EMPRESAS/MÊS	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	LUCRO ACUM.
TIRA ROUPA	39.143,34	(64.429,35)	52.226,20	152.532,45	141.654,75	127.389,88	448.517,27
CCO	71.191,01	23.338,68	101.586,70	120.416,70	77.618,16	43.093,86	437.245,12
RE'VALLES	50.274,15	35.322,39	(33.329,88)	40.850,75	107.755,48	74.237,83	275.110,72
GARBAGE	48.966,41	24.817,04	53.926,08	(2.347,44)	(58.134,72)	3.381,07	70.608,44
W6	(387.313,62)	(88.121,14)	111.722,12	179.486,04	11.004,28	234.423,24	61.200,93
VEGGAS	(86.800,52)	60.082,41	111.975,77	39.008,04	(74.123,11)	(296.016,45)	(245.873,86)

RESULTADO FINAL - JOGOS DE EMPRESAS							
EMPRESAS/MÊS	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	LUCRO ACUM.
TIRA ROUPA	39.143,34	(64.429,35)	52.226,20	152.532,45	141.654,75	127.389,88	448.517,27
CCO	71.191,01	23.338,68	101.586,70	120.416,70	77.618,16	43.093,86	437.245,12
RE'VALLES	50.274,15	35.322,39	(33.329,88)	40.850,75	107.755,48	74.237,83	275.110,72
GARBAGE	48.966,41	24.817,04	53.926,08	(2.347,44)	(58.134,72)	3.381,07	70.608,44
W6	(387.313,62)	(88.121,14)	111.722,12	179.486,04	11.004,28	234.423,24	61.200,93
VEGGAS	(86.800,52)	60.082,41	111.975,77	39.008,04	(74.123,11)	(296.016,45)	(245.873,86)

APÊNDICE H – Planilha de Decisão do Facilitador

PLANILHA DE REALIZAÇÕES DO MERCADO																
MÊS:	JANEIRO															
PRODUTO: CALÇA MASCULINA																
MERCADO	21,000															
EMPRESA:	1	2	3	4	5	6	7	TOTALS								
Preço Bruto Venda à Vista (R\$)	38,00	1,43	37,00	1,43	40,00	1,43	36,00	1,43	39,50	1,43	40,00	1,43	38,50	1,43	38,43	10
Preço Bruto Venda à Prazo (R\$)	40,00	1,43	42,00	1,43	41,50	1,43	39,00	1,43	39,50	1,43	43,00	1,43	44,00	1,43	41,29	10
Quant. Planej. de vendas (peças)	3,500,00		4,000,00		3,400,00		3,200,00		2,500,00		3,100,00		4,000,00		3,385,71	
Desp. de Promoção e Publicidade	20.000,00	5,30	30.000,00	7,95	10.000,00	2,65	5.000,00	1,33	15.000,00	3,98	22.000,00	5,83	30.000,00	7,95	132.000,00	35
Desp. Pesq. e Desenv. de Produto	5.000,00	1,06	6.000,00	1,28	3.000,00	0,64	-	-	7.000,00	1,49	6.000,00	1,28	20.000,00	4,26	47.000,00	10
Nível de Qualidade e Aceit. desejável	10,00		9,00		8,00		9,00		8,00		8,00		6,00		8,29	
Partic. Planejada no Mercado (%)	15,00		16,00		17,00		14,00		13,00		18,00		17,00		15,71	
Tempo entrega prods. acabados (dias)	20,00	0,71	25,00	0,71	17,00	0,71	15,00	0,71	18,00	0,71	19,00	0,71	20,00	0,71	19,14	5
% de Vendas à Vista	25,00		22,00		20,00		26,00		27,00		28,00		30,00		25,43	
Prazo de Recebimento em dias	30,00	0,71	25,00	0,71	33,00	0,71	35,00	0,71	40,00	0,71	30,00	0,71	32,00	0,71	32,14	5
Desp. C/ Pesq. Desenv. Processo	10.000,00	1,16	15.000,00	1,74	20.000,00	2,33	18.000,00	2,09	10.000,00	1,16	5.000,00	0,58	8.000,00	0,93	86.000,00	10
Inv. Móveis e Instalações	50.000,00	0,42	100.000,00	0,83	200.000,00	1,67	150.000,00	1,25	70.000,00	0,58	30.000,00	0,25	-	-	600.000,00	5
Inv. Veículos	50.000,00	0,81	30.000,00	0,48	20.000,00	0,32	60.000,00	0,97	100.000,00	1,61	20.000,00	0,32	30.000,00	0,48	310.000,00	5
Inv. Máquinas e Equipamentos	100.000,00	0,74	200.000,00	1,47	150.000,00	1,10	70.000,00	0,51	50.000,00	0,37	30.000,00	0,22	80.000,00	0,59	690.000,00	5
VENDA REALIZADA	10.326,05	13,77	13.532,34	18,04	9.740,69	12,99	7.823,42	10,43	10.104,98	13,47	9.573,37	12,76	13.869,15	18,49		100

Disciplina: Jogos de Empresas
Prof. Jorge Y. Horita

Objetivo

Introduzir a potencialidade da aplicação dos jogos de empresa tanto em termos de ensino como treinamento em organização.

Propiciar ao aluno vivenciar uma situação simulada de gestão de uma empresa desenvolvendo nos participantes a habilidade de tomar decisões baseados em dados contábeis e de mercado, por meio da utilização de um jogo em que esses participantes representam a direção de empresas que competem entre si em um mesmo mercado.

Programa

Teoria dos Jogos

Jogos de Empresas: Conceito e vantagens na utilização de Jogos de Empresas

A empresa e seu ambiente operacional

Execução do Jogo

Técnicas de Ensino

- (1) Aulas expositivas
- (2) Utilização de transparências
- (3) Aulas práticas com utilização de laboratório de informática
- (4) Debates para discussão do andamento do jogo e análise de conteúdo

Critérios de Avaliação

Média = 50 % Nota Da Prova + 20 % Participação No Jogo + 30 % Resultado Da Empresa No Jogo

Bibliografia Básica

1. SAUAIA, A. C. AIDAR. Jogos De Empresa: Tecnologia e Aplicação. São Paulo, 1990. Dissertação De Mestrado. Fea-Usp.

Bibliografia Complementar:

2. GRAMIGNA, MARIA R. M. Jogos De Empresa e Técnicas Vivenciais. São Paulo. 1997. Makron Books.
3. FIANI, RONALDO. Teoria dos Jogos. Rio de Janeiro. 2004. Editora Campus.
4. BÊRNI, DUILIO DE AVILA. Teoria Dos Jogos. Rio de Janeiro. 2004. Reichmann & Affonso Editores.

APÊNDICE J – Questionário de Pesquisa

DADOS DO ALUNO

Empresa:		Cargo:
Idade:	Sexo: <input type="radio"/> M <input type="radio"/> F	Ano de Formatura: 2004

1) Você já havia participado de algum Jogo de Empresas antes deste? Forneça detalhes (nome, local, data...)

2) Em que colocação terminou sua empresa neste Jogo de Empresas? (O que você acabou de participar)

1° 2° 3° 4° 5° 6° Não sei

3) Indique o grau do seu envolvimento em cada fase:

	Baixo			Alto		
a) Fase da Apresentação inicial/Treinamento	1	2	3	4	5	6
b) Fase de Elaboração do Orçamento e Plano de Gestão)	1	2	3	4	5	6
c) Fase da Simul. Empresarial (Tomada de decisões/elaboração do Rel. de Gestão)	1	2	3	4	5	6
d) Fase da Avaliação de Resultados (Após a divulgação do vencedor)	1	2	3	4	5	6

4) Classifique o grau de concordância sobre o que poderia aumentar o envolvimento dos alunos no jogo:

CONCORDO

	Pouco			Muito		
Duração mais longa (mais jogadas)	1	2	3	4	5	6
Maior complexidade	1	2	3	4	5	6
Com mais participantes	1	2	3	4	5	6
Com menos participantes	1	2	3	4	5	6
Mais Técnico	1	2	3	4	5	6
Mais Comportamental	1	2	3	4	5	6
Participar novamente deste Jogo	1	2	3	4	5	6
Participar de outros jogos	1	2	3	4	5	6

Outras sugestões:

5) Indique a importância de cada item para o seu aproveitamento no Jogo:

	IMPORTANTE					
	Pouco			Muito		
Companheiros de Equipe	1	2	3	4	5	6
Administrador do Jogo	1	2	3	4	5	6
Interesse pelo assunto (motivação pessoal)	1	2	3	4	5	6
Competição entre empresas	1	2	3	4	5	6
Proteção contra prejuízos reais (Por tratar-se apenas de um jogo)	1	2	3	4	5	6
Experiência disponível (pessoal)	1	2	3	4	5	6
Compressão do tempo simulado (simulação de vários meses em poucas horas reais)	1	2	3	4	5	6
Expectativas com a vivência	1	2	3	4	5	6
Ambiente Empresarial no Jogo	1	2	3	4	5	6

6) Indique com qual intensidade foram alcançados os seguintes benefícios:

CONHECIMENTOS	Baixa						Alta					
	Adquirir novos conhecimentos contábeis e/ou gerenciais por lidar com assuntos inéditos, tais como Marketing, Produção ou Finanças	1	2	3	4	5	6					
Colocar em prática os conhecimentos de Contabilidade no auxílio à tomada de decisões gerenciais	1	2	3	4	5	6						
Reciclar e atualizar conhecimentos de Contabilidade por estar em contato com revisões de conceitos que já teriam sido adquiridos no passado	1	2	3	4	5	6						
Adquirir uma visão holística (do todo) da Contabilidade através do manuseio dos diversos relatórios contábeis disponibilizados pelo Jogo de Empresas e por meio da confecção de orçamento empresarial.	1	2	3	4	5	6						

HABILIDADES	Baixa						Alta					
	Praticar a análise de problemas	1	2	3	4	5	6					
Praticar a tomada de decisões gerenciais	1	2	3	4	5	6						
Praticar o controle de resultados	1	2	3	4	5	6						

COMPORTAMENTOS	Baixa						Alta					
	Adaptar-se a novas situações	1	2	3	4	5	6					
Buscar explicar os resultados através da confecção do Relatório de Gestão	1	2	3	4	5	6						
Fazer analogias com o seu trabalho profissional	1	2	3	4	5	6						
Negociar decisões em grupo	1	2	3	4	5	6						

7) Quanto ao uso da informação contábil:

- a) As informações contábeis eram utilizadas nas decisões da empresa? Sim Não
- b) Todas as informações contábeis necessárias eram geradas pelo sistema? Sim Não
- c) Quais Relatórios eram utilizados? (Controle de Estoques , Controle de Custos , Contas a Receber , Contas a Pagar , Controle de Investimentos , Controle de Imobilizado , Demonstrativo de Depreciação , Fluxo de Caixa , DRE , Balanço Patrimonial , Orçamento)

8) O Jogo de Empresas o ajudou a compreender melhor o uso e a finalidade dos Relatórios Contábeis? Esclareça.

9) Qual foi a fonte de motivação para o Jogo? (o que mais lhe atraiu: o enredo, o contexto, competição, etc...)

10) O tipo de aula que propicia a você uma aprendizagem com maior participação e aproveitamento parece ser:

	CONCORDO					
	Pouco			Muito		
	1	2	3	4	5	6
Aulas Expositivas						
Jogos de Empresas / Simulações Empresariais						
Seminários						

11) Qual foi seu nível de compreensão das regras do Jogo?

	Baixo						Alto					
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
a) Fase da Apresentação inicial/Treinamento												
b) Fase de Elaboração do Orçamento e Plano de Gestão)												
c) Fase da Simul. Empresarial (Tomada de decisões/elaboração do Rel. de Gestão)												
d) Retrospectiva dos Incidentes												
e) Fase da Avaliação de Resultados (Após a divulgação do vencedor)												

12) Finalmente, qual é a sua opinião sobre o Jogo de Empresas aplicado no curso de Ciências Contábeis?

Fraco Regular Bom Muito Bom

Comentários:
