

Fonte: Bernard Sistemas (www.bernard.com.br)

Data da veiculação: Setembro de 2005

Endereço original: http://www.bernard.com.br/_port/index.php?cnt=entrevista09

[Entrevistas](#) » Mês de Setembro

David Kallás

➤ **O mestre em Política de Negócios e Economia de Empresas pela FEA-USP, David Kallás, fala ao site da Bernard Sistemas sobre os benefícios da utilização dos Jogos de Empresas no estudo dos impactos do Balance Scorecard. Kallás fala, também, sobre como a simulação empresarial pode ser utilizada por empresas em treinamentos focados no planejamento estratégico.**



1. O senhor realizou estudos com auxílio dos Jogos de Empresas sobre a aplicação e os impactos do [Balanced Scorecard](#) Qual foi a metodologia utilizada e quais resultados obteve?

Foi realizado um estudo envolvendo 32 empresas simuladas e 15 empresas reais. Na fase laboratorial, o balanced scorecard foi aplicado em 5 empresas simuladas e seus resultados comparados com as demais 27. Adicionalmente, foi feita uma investigação das opiniões dos gestores das empresas simuladas a respeito da aplicação da ferramenta, cujas respostas foram comparadas com as dos gestores das empresas reais.

Observou-se que (1) não é possível afirmar que a aplicação experimental do balanced scorecard em empresas simuladas não tenha produzido impactos positivos em seus indicadores de sucesso; (2) os motivos que levaram os gestores a optar pelo balanced scorecard foram diferentes para as empresas simuladas (foco nos produtos) e reais (foco no processo) e (3) as opiniões entre os gestores de empresas simuladas e reais também divergiram em valores e distribuição em relação às principais dificuldades verificadas em sua aplicação e aos benefícios alcançados.

Entretanto, ambos os grupos afirmaram que a aplicação do BSC trouxe retorno positivo sobre o investimento e apresentaram grau de satisfação maior que 6,0. Portanto, para o estudo em questão, não é possível afirmar que a aplicação do balanced scorecard não tenha exercido impacto positivo nos indicadores de sucesso, quer se considerem os dados do experimento ou as opiniões dos gestores das empresas reais e simuladas.

2. Quais as diferenças da aplicação do [BSC](#) em empresas simuladas e empresas reais?

Os resultados da pesquisa mostraram o seguinte:

1) Os motivos que levaram os gestores a optar pelo balanced scorecard foram diferentes para as empresas simuladas (foco nos produtos) e reais (foco no processo):

- Nas empresas simuladas, prevaleceram os motivos "conquistar vantagem competitiva", "aprender mais sobre o assunto" e "melhorar o processo de tomada de decisões".

- Para os gestores das empresas reais, os maiores motivos para a aplicação do balanced scorecard foram "possuir um sistema de apoio à decisão" e "melhorar o processo de tomada de decisões".

- Enquanto os gestores das empresas simuladas mostraram maior preocupação com o produto, os gestores das empresas reais priorizaram melhorias no processo de gestão. Isso pode se dever aos

contextos diferentes desses dois grupos.

2) As opiniões entre os gestores de empresas simuladas e reais também divergiram em valores e distribuição em relação às principais dificuldades verificadas em sua aplicação e aos benefícios alcançados.

- As maiores dificuldades apontadas pelos gestores de empresas simuladas foram "vincular o BSC com o orçamento", "pouco tempo dedicado ao BSC na tomada de decisões" e "mobilizar todos a trabalhar com o modelo".

- As maiores dificuldades apontadas pelos gestores de empresas reais foram "mobilizar todos a trabalhar com o modelo" "conciliar as análises estratégicas às operacionais" e "vincular o BSC com o orçamento".

- Os benefícios percebidos pelos gestores das empresas reais foram consistentemente melhores que as opiniões dos gestores das empresas simuladas.

- O sentimento de ROI é significativamente maior entre os gestores das empresas reais do que das simuladas, assim como o nível de satisfação.

- A média de satisfação das empresas reais é maior que das empresas simuladas (Mann-Whitney $p = 0,041$). Não é possível, entretanto, afirmar que as distribuições das respostas também diferem entre os grupos de análise (Kolmogorov-Smirnov $p = 0,433$).

- Tanto os gestores das empresas reais (7,8) como os gestores das empresas simuladas (6,0) apresentaram um nível de satisfação igual ou maior que 6,0.

3. Quais as vantagens da utilização das ferramentas de simulação empresarial no estudo e na transmissão de conceitos do BSC?

Para a aprendizagem do BSC propriamente dita, os jogos são ferramentas muito adequadas, dado que, o profissional que lida com gestão da estratégia e BSC, deve ser capaz de possuir uma visão sistêmica e generalista das organizações, o que vai ao encontro das características dos jogos de empresas.

Os jogos de empresas têm sido um importante instrumento no ensino de Política dos Negócios, nos cursos de Administração de Empresas e outros cursos afins. Além disso, eles têm desempenhado um importante papel no treinamento de estudantes e executivos de empresas, apresentando uma grande contribuição ao exercício da tomada de decisões e ao desenvolvimento de habilidades fundamentais à atividade eficaz de um executivo.

Na aprendizagem vivencial (através de jogos de empresas), o papel principal desloca-se para o educando, que passa a ser o centro do processo, diferentemente do ensino. Isto facilita um envolvimento maior, pelo desejo fomentado na busca de aprendizagem competitiva e cooperativa.

O trabalho em grupo prevalece sobre a apresentação expositiva e individual do instrutor. São exercitados conteúdos do educando e do educador. O processo é calcado nos motivos dos educandos, em um ambiente que desafia, ao mesmo tempo em que acolhe, combinando momentos de disputa e de união entre os educandos e entre eles e o educador.

4. Quais são as tendências para o desenvolvimento do BSC no mundo real e como os jogos de empresas podem ser utilizados para simular esta realidade?

Existem diversas pesquisas relacionadas às tendências do desenvolvimento do BSC. Dois pontos merecem destaque e se relacionam diretamente com jogos de empresas:

- Integração da estratégia com orçamento
- Aprendizado estratégico e tomada de decisões com o balanced scorecard

Por mais incrível que pareça, o que é automático na maioria dos jogos de empresas, é um "calcanhar de aquiles" nas empresas: o vínculo da estratégia com o orçamento. Na maioria das vezes, os números do orçamento vão contra as metas estratégicas de longo prazo e podem reforçar a tendência de gerir o curto prazo ao invés de orientar as decisões para a criação de valor no longo prazo. Jogos são uma excelente ferramenta para exercitar esta questão.

No que diz respeito ao aprendizado estratégico e tomada de decisões, iniciaram-se em 2005 no Brasil os esforços para construir modelos de simulação baseados em BSC nas empresas para, em um primeiro momento, treinar pessoas e, em um segundo momento, simular impactos de possíveis decisões nos negócios reais.

5. Na sua opinião, de que forma os jogos de empresas podem ser utilizados pelas corporações em treinamentos focados no planejamento estratégico?

Particpei da criação de um curso sobre tomada de decisões estratégicas baseadas com jogos de empresas. Desenhamos um modelo baseado em um caso real, porém com dados fictícios. Pela simulação, os alunos puderam perceber os impactos de suas decisões e, principalmente, possuir uma visão global da empresa.

Acredito que o futuro da utilização dos jogos e simulações é muito promissor, pois é um mecanismo muito mais sofisticado e efetivo para garantir o aprendizado e tomará, aos poucos, o lugar das tradicionais aulas expositivas.

Currículo de David Kallás

David Kallás é mestre em Política de Negócios e Economia de Empresas pela FEA-USP e graduado em administração pela Universidade de São Paulo, com extensão universitária na Universidade de Estocolmo, Suécia.

Integrou a equipe de revisão técnica da tradução do BSC Report, newsletter da Harvard Business School Publishing. Participou também das equipes de revisão técnica da tradução dos livros Mapas Estratégicos, de Kaplan & Norton (2004) e A Estratégia do Oceano azul, de Kim & Mauborgne (2005).

Possui artigos publicados na ABSEL (Association for Business Simulation and Experiential Learning), SEMEAD (Seminários em Administração FEA-USP), SLADE (Sociedad Latino Americana de Estratégia), ENANPAD (Encontro Nacional da ANPAD) É organizador, em conjunto com André Coutinho, do livro Gestão da Estratégia: Experiências e Lições de Empresas Brasileiras.

De 2002 a 2005 foi responsável pela Symnetics Educação, unidade de negócios educacional da Symnetics. Desde 2005 é sócio da Kallás Consultoria e Desenvolvimento Ltda. e professor dos cursos de MBA Finanças e CBA Gestão do Ibmecc São Paulo.