



BCTR – «Business Case» em tempo real

por Bianor Cavalcanti, Ruy Marra e Gauco Cavalcanti

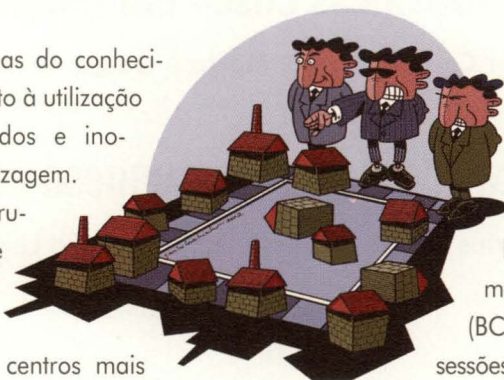
O artigo refere-se a um pioneiro experimento realizado na Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas – Fundação Getúlio Vargas, o «business case» em tempo real, cujo conceito é proposto. Descreve a contribuição relevante ao ensino de administração dos métodos desenvolvidos a partir da década de 50, baseados no modelo vivencial. Contudo, ressalta suas limitações dado a alta intensidade e velocidade das mudanças no ambiente de negócios.

Palavras-chave: Business Case, Tempo Real, Conhecimento Aplicado, Modelo Vivencial

A administração é uma das áreas do conhecimento mais privilegiadas quanto à utilização de recursos didáticos, variados e inovadores no processo ensino-aprendizagem.

O uso de experiências vivenciais estruturadas, *role-playing*, estudos de caso e dos jogos de negócios expandiu-se nos anos 60 e consolidou-se a partir dos anos 70 nos centros mais avançados de ensino da gerência em todo o mundo.

Subjacente a estes métodos, está presente o modelo vivencial, de lógica circular, que resulta nos benefícios da interação entre racionalidade e emoção nas circunstâncias da situação-laboratório: vivenciando/compartilhando/processando/generalizando/aplicando/vivenciando/...



Este trabalho relata uma experiência pioneira, levada a efeito no âmbito do Curso de Especialização em Administração de Empresas e Negócios da EBAPE/FGV, no desenvolvimento de um Business Case em tempo real (BCTR). O BCTR desdobrou-se em quatro sessões de três horas, realizadas com intervalos de

15 dias, cujos elementos constitutivos são descritos e

analisados no trabalho. Baseado, também, no modelo vivencial, o BCTR, na percepção dos autores, expande os resultados do aprendizado ao mobilizar mais intensamente as emoções, dado o caráter real da situação empresarial e a verdadeira contribuição dos participantes ao processo decisório em curso, enquanto utilizam, de fato, conceitos e instrumentos aprendidos teoricamente em sala de aula.

Bianor Cavalcanti

Professor e consultor de Administração e Gerência na EBAPE/FGV, Brasil.
E-mail: bianor@fgv.br

Ruy Marra

Sócio-gerente da Onda Verde Clorofila e gerente-proprietário da Super Fly, Marketing Esportivo, Brasil.
E-mail: ondaverde@aclorofila.com.br

Gauco Cavalcanti

Sócio-gerente da Onda Verde Clorofila e ex-gerente de Desenvolvimento de Mercado da The Coca-Cola Company no Brasil.
E-mail: ondaverde@aclorofila.com.br

Nota

Artigo baseado em comunicação¹.

Recebido em Outubro de 2002 e aceite em Novembro de 2002.

Aplicação do conhecimento

O ensino de profissões como a medicina, o direito e a administração provoca nos professores a expectativa de que os estudantes aprendam a aprender, uma vez que é impossível ensinar-lhes tudo sobre o diversificado e aceleradamente cambiante mundo dos negócios. Um dos principais objetivos de ensino das profissões, no entanto, e certamente o seu maior desafio, é ajudar o aluno a dominar a arte da utilização do conhecimento. Sem prejuízo do desenvolvi-

mento indispensável de elementos formativos como valores e atitudes, em crise em nossos dias, devemos reconhecer a necessidade de que a Administração seja ensinada como uma habilidade, inseparavelmente ligada ao conhecimento.

O «boom» dos programas de especialização em Administração e Negócios nos anos 90 revelou clientelas ávidas por informações ligeiras e fórmulas de moda para intervenções organizacionais, capazes de destrinchar problemas, mas reticentes quanto aos esforços de conceptualização e de busca de padrões recorrentes e uniformidades em situações diferenciadas, e de alguma teorização mínima.

O conhecimento, de teorias, quadros conceituais, técnicas, procedimentos e informações, quando divorciado das necessárias e praticadas habilidades para a sua aplicação no mundo real, converte-se em estéril erudição tecnocrática. As habilidades aprendidas, por sua vez, quando dissociadas da contínua renovação do conhecimento, favorecem a imposição dos limites da rotina, o desgaste contínuo da relevância, no tempo, e a conseqüente incapacidade de adaptação às novas exigências do meio. Reflexões desta natureza levaram os educadores norte-americanos, já na década de 50, a assumirem como sua mais difícil tarefa a luta para manter a habilidade ligada ao conhecimento, num delicado balanço, de forma que se possam reforçar, e não anular, mutuamente².

No Brasil, como em toda a América Latina, dado a tradição academicista dos programas de graduação e pós-graduação, é comum a overdose do discurso do conhecimento, não raro prolixo, em diagnósticos críticos das situações analisadas, tanto da parte dos professores como dos alunos, sem o correspondente compromisso com a busca de soluções práticas e as formas de sua implementação. Em contraste, o boom dos programas de especialização em Administração e Negócios nos anos 90 revelou clientelas ávidas por informações ligeiras e fórmulas de moda para intervenções organizacionais, capazes de destrinchar problemas, mas reticentes quanto aos esforços de conceptualização e de busca de padrões recorrentes e uniformidades em situações diferenciadas, e de alguma teorização mínima.

Largados à própria sorte, os homens e mulheres da «prática» permanecem impedidos de ganhar vôo próprio, incapazes que são de organizar e conceptualizar seus aprendizados na empresa ou na escola, de forma a poderem articular, internalizar e transmitir suas experiências para outros, contribuindo para o avanço do conhecimento no contexto da aprendizagem e da inovação organizacionais. Podem, no máximo, tornar-se supervisores ou chefes, mas poucos chegarão a executivos ou dirigentes bem sucedidos.

O grande desafio que se coloca aos modeladores de programas, grades disciplinares e cursos de Administração e Negócios, quer sejam Mestrados profissionalizantes quer sejam de especialização, bem como aos professores no âmbito de suas disciplinas, é assegurar um equilíbrio dinâmico e delicado na evolução da experiência de aprendizado projetada, de forma a incrementar, *mano a mano*, conhecimentos e habilidades que resultem em capacidade de diagnosticar mas, também, de propor soluções; disposição para a leitura e compreensão de realidades complexas, mas também uma certa compulsão à decisão em tempo oportuno, aliada ao compromisso com a implementação e seus resultados. Nas profissões, teoria e prática se alimentam mutuamente, tanto no contexto preparatório da escola, que é hoje recorrente com a educação continuada, como no mundo do trabalho.

O uso intensivo do método de estudo de casos, de experiências vivenciais estruturadas, do *role-playing* e dos jogos de negócios, expandiu-se nos anos 60 e consolidou-se a partir dos anos 70 nos centros mais avançados de ensino de administração e gerência em todo o mundo. Tais esforços tiveram em comum a intenção de trazer a realidade e os requisitos da prática para o mundo acadêmico da reflexão teórica e da prática processual normativa, alheias ao contraditório e aos conflitos do mundo real.

Mais especificamente, estas propostas visaram as possibilidades da abordagem simbiótica de teoria e prática em experiências educacionais únicas, complementares, ou, nos casos mais radicais, substitutivas, de compostos disciplinares desintegrados. Estes últimos, na melhor das hipóteses, somavam, mas não integravam, disciplinas de cunho conceitual com disciplinas de natureza mais prática, mas orientadas para o ensino de procedimentos e conhecimentos já



codificados. Todavia, não respondiam às exigências da prática – entendida como a decisão e a ação em contextos institucionais específicos, sujeitos às contingências de mercado e concorrência, de disponibilidade e acesso a recursos, de estruturas de poder – das personalidades envolvidas e às pressões do tempo de decisão.

Estudos de caso

A introdução dos Estudos de Caso, fundamental contribuição ao processo educacional, se dá em Harvard nos anos 50. O caso força o aluno a pensar em termos particulares e impõe à teoria e às generalizações mais amplas o teste de validação de sua aplicação a um conjunto específico de fatos.

Ao descrever uma série de amostras de eventos contendo dados e informações, o que foi dito, decidido e feito, o caso é suficientemente detalhado e envolvente para produzir nas discussões de grupo uma ampla gama de interpretações e opiniões. A simples constatação de que pessoas dispostas de formação e expectativas similares geralmente discordam a respeito de uma mesma base factual apresentada, provoca a surpresa que abre as portas ao aprendizado, ao revelar a diferença entre os pensamentos «teórico» e «prático».

Algumas das mais importantes contribuições dos Estudos de Caso para o ensino profissional são:

- estimular o julgamento criterioso dos fatos, informações, pessoas e comportamentos pessoais e institucionais, de forma a evitar a precipitação na tomada de decisões;
- estimular a exploração de alternativas viáveis, inibindo a crença na existência da resposta «correta», da única forma, da verdade absoluta;
- ensinar que um mesmo conjunto de eventos pode ser percebido diferentemente;
- destruir todas as generalizações presunçosas sobre mercados, estruturas, tecnologias, métodos, processos, produtos, políticas e estratégias empresariais, prerrogativas gerenciais, comportamento dos trabalhadores, etc.;
- estimular o debate e a vivência do aprendizado mútuo;
- manter o pensamento no contexto da prática, fazendo com que considerações sobre custos, conveniências, prazos, atitudes da alta gerência e outros atores envolvidos evitem que as soluções propostas tenham um caráter

meramente idealístico;

- levantar dúvidas sobre a existência real de princípios básicos de administração, nos moldes daqueles referentes às ciências exatas, induzindo os alunos a desenvolver generalizações, princípios e teorias de médio alcance, numa perspectiva mais contingencial, a partir do processo de aprendizagem promovido pelo caso³.

«Role Playing» e outros métodos vivenciais

As origens do *Role Playing* também remontam aos anos 50. A técnica, a princípio usada no contexto do tratamento de doenças mentais, foi logo incorporada, com sucesso, ao treinamento em relações interpessoais, passando a ser modificada e estendida, em formas diversas, para adaptar-se a propósitos variados.

Sua significativa contribuição ao ensino profissional envolve os seguintes pontos:

- requer do aluno uma ação ou comportamento, decorrente de um pensamento ou decisão a que tenha chegado, ou lhe tenha sido designado. Fazer, por exemplo, o papel de «advogado do diabo» numa dada reunião, em que uma proposta de serviço simpática ao chefe esteja sendo apreciada. A vivência de um *role playing* logo revela a diferença entre «pensar» e «fazer»;
- permite ao aluno experimentar a prática de levar a efeito uma ação e descobrir que manter boas relações humanas requer o domínio de habilidades, no mesmo sentido em que jogar futebol ou ténis também requer;
- revela que o comportamento de alguém não é uma função, apenas, de sua personalidade, mas também da situação em que a pessoa se encontra (cargo, expectativas diversas de outros atores, etc.). Mudanças de atitude são realizadas ao atribuir-se às pessoas papéis específicos;
- leva o aluno a estar atento e sensível ao sentimento dos outros. A informação produzida no *role playing* serve de *feedback* do efeito de suas ações sobre os outros;
- desenvolve uma nítida compreensão da importância dos sentimentos na determinação do comportamento nas situações sociais e empresariais;
- permite ao aluno identificar suas falhas pessoais, como no caso do «enrolador», que irrita os outros, ou do «sabe tudo», que ofende;

– capacita no controle dos sentimentos e emoções, como no exercício do papel do dirigente, que deve saber ouvir a todos, no decurso de um processo decisório, sem manifestar, precipitada e inadequadamente, contrariedade com opiniões e impaciência com o desenvolvimento de argumentos dos outros⁴.

A combinação do método do «Caso» com o «*Role Playing*» buscou superar algumas limitações de um e de outro. Na medida em que o «Caso» tende a permanecer no plano intelectual, de conteúdo cognitivo, e o «*Role Playing*» no nível afetivo do processo relacional humano, a integração de ambos promove *insights* mútuos e aproxima o «*Role Playing* de Casos» da prática negocial, administrativa e gerencial das empresas. Os métodos vivenciais de educação, que adotam a abordagem laboratorial, são variados e complementares, constituindo-se em ampla gama de exercícios grupais que, assim como o «*Role Playing*», se caracterizam como experiências estruturadas.

Embora originalmente concebidos para o melhoramento das relações humanas, o uso intensivo desses métodos na ambiência empresarial expandiu suas formas e alcance para obtenção de maior orientação para a tarefa e para as estratégias de mudança organizacional. Uma categorização exemplificativa dos propósitos desses exercícios poderia incluir: expansão da consciência, *feedback* pessoal, comunicação interpessoal, solução de problemas em grupo, competição, comunicação intergrupal, liderança, processos de grupo e o desenvolvimento organizacional⁵.

Jogos de Negócios

Pode-se afirmar, no entanto, que o ensino da administração de negócios alcançou eficiência notável com a introdução dos Jogos de Negócios no seu aparato metodológico, ainda na década de 50. No Jogo de Negócios, a transmissão e a aquisição de experiência ocorrem em menos tempo, e a custo significativamente menor, do que nas abordagens tradicionais de ensino. O Jogo é uma representação de realidades empresariais, tornada possível com o avanço da pesquisa operacional e os desenvolvimentos estatísticos e matemáticos associados à teoria dos jogos, que ganhou extrema eficiência de execução, no ambiente de aula, com o advento dos computadores e PCs.

Na medida em que o «Caso» tende a permanecer no plano intelectual, de conteúdo cognitivo, e o «*Role Playing*» no nível afetivo do processo relacional humano, a integração de ambos promove «*insights*» mútuos e aproxima o «*Role Playing* de Casos» da prática negocial, administrativa e gerencial das empresas.

Sua concepção original beneficiou-se e internalizou as experiências educacionais dos métodos do «Caso» e do «*Role Playing*», para o ensino de um modelo particular de realidade, sendo um mecanismo de dramatização que tem em vista induzir a prática e a transferência do aprendizado para a realidade exterior. Nesse sentido, os Jogos de Negócios são Estudos de Caso com *feedback* e uma dimensão de tempo adicionadas, superando a crítica de que no Estudo de Caso os participantes não podem medir o efeito de suas decisões.

As simulações modeladas de funções mais ou menos complexas, envolvendo decisões de usos alternativos de uma variedade de recursos, sujeitas a fatores intervenientes programados em múltiplas interações, produz a possibilidade de aprendizagem a partir da avaliação individual e coletiva, de caráter comparativo, dos resultados sucessivos. Isso se dá em uma situação de conteúdo dramático, que se caracteriza pelos atributos da verossimilhança com a realidade, do envolvimento afetivo-emocional na competição e da interação grupal e intergrupal.

Os Jogos de Negócios, que podem ser de caráter geral ou funcional, promovem importantes objetivos educacionais, tais como:

- ensinam a importância do planejamento e da tomada de decisão em tempo oportuno;
- ensinam a relevância de fatores comportamentais, tais como a importância dos esforços organizados, cooperativos e flexíveis, a necessidade de inclusão de pessoas e fatores apropriados no processo decisório, a importância do equilíbrio entre as funções administrativas (marketing, produção, vendas, recursos humanos, finanças, pesquisa e desenvolvimento), a adequação entre tarefa-indivíduo-grupo, etc.;
- ensinam a arte de trabalhar com as pessoas;
- ensinam o poder do enfoque matemático, da modelagem



- ou da abordagem científica para os problemas de negócio empresariais;
- demonstram, através da simulação, que as ferramentas de apoio à decisão (contabilidade, relatórios financeiros, orçamentos, projeções, pesquisas de clima organizacional, etc.) são fundamentais no auxílio ao gerente na solução de problemas;
- ensinam a necessidade da mensuração do desempenho (controle) e a necessidade contínua de desenvolvimento, revisão e aperfeiçoamento do ferramental de apoio à decisão;
- revelam a existência da incerteza e do risco nos negócios e seus efeitos sobre a decisão e os resultados empresariais;
- geram um alto grau de envolvimento como introdução ou conclusão de um programa educacional⁶.

O modelo vivencial

Todos os métodos de ensino orientados para estabelecer uma ponte segura entre teoria e prática estiveram sempre sujeitos a variadas críticas: por não serem suficientemente realistas; por serem excessivamente quantitativos ou, ao contrário, restringirem-se à dimensão afetiva do comportamento organizacional; pelo fascínio da experiência ou do «jogo pelo jogo»; pelas dificuldades de validação cabal, por serem excessivamente complexos ou, ao contrário, por serem simples demais; e por envolverem custos.

O fato é que estas metodologias educacionais evoluíram, disseminaram-se e consolidaram-se, ganhando equilíbrio e foco em seus processos e objetivos, incorporando tecnologia e reduzindo custos. Subjacente a estas metodologias, e ao seu sucesso inquestionável, está o método vivencial, de lógica circular, fruto do empenho de educadores sérios, abertos à mudança através da exploração de novos conceitos e ao trabalho interdisciplinar. O modelo vivencial envolve, basicamente, cinco estágios⁷:

Experimentação – O processo começa com a vivência. O participante envolve-se em uma atividade; comporta-se de alguma forma ou faz, desempenha, decide, observa, vê, diz alguma coisa. Esta experiência inicial é a base do processo.

Compartilhamento – Seguindo-se à experimentação, torna-se importante para o participante compartilhar suas

reações e observações com os demais que, também, viveram ou observaram a mesma atividade.

Processamento – Compartilhar as reações é apenas o primeiro passo. Uma importante - e frequentemente negligenciada - parte do ciclo é a necessária integração desse compartilhamento. As dinâmicas que emergiram na atividade são exploradas, discutidas e avaliadas (processadas) com os outros participantes.

Generalização – Em seqüência lógica à etapa de processamento vem a necessidade de se conceptualizar, teorizar ou extrair generalizações da experiência. Ao estabelecer-se o aprendizado desta forma, auxilia-se os participantes a melhor defini-lo, esclarecê-lo, elaborá-lo.

Aplicação – O passo final no ciclo é a aplicação dos «princípios» ou conhecimentos derivados da experiência. O processo experimental não se completa até que um novo aprendizado ou descoberta seja usado e testado comportamentalmente (decisão ou ação levada à prática, observáveis na sua ocorrência e efeitos). Esta é a parte «experimental» do modelo vivencial. Aplicá-la torna-se uma experiência em si mesmo, e com uma nova experiência, o ciclo começa outra vez.

Introdução ao BCTR

Os cursos de graduação e de especialização, e até mesmo os mestrados executivos, estão se massificando para atenderem expressiva demanda. Engana-se, no entanto, quem identifica na necessidade de concessão aos grandes números uma possível capitulação às exigências de qualidade. Tem-se um aluno a cada dia mais exigente, que não se impressiona com métodos que não condizem com a realidade que ele vivencia ou vivenciará em sua empresa. Um aluno que entende que os Estudos de Casos que ocorreram no passado apresentam cenários sócio-econômicos defasados. Está-se diante de um aluno que entende que aprender fazendo auxilia no processo de aprendizagem e que busca estar mais perto das empresas, vislumbrando a possibilidade de vivenciar situações reais em tempo real.

«Business Case» em tempo real (BCTR)

O BCTR é um modelo vivencial que busca eliminar a barreira que separa o aluno dos empresários e dos empreendimentos. Trata-se de um caso em tempo real. O conceito, de

inspirações múltiplas, é para Glauco Cavalcanti - co-autor deste artigo, proponente do conceito e implementador da experiência, com Ruy Marra - uma alternativa aos Estudos de Caso. Trata-se de uma nova metodologia que é diferenciada também da vivência ilusória e estruturada dos *Business Games*. É o convívio, a um só tempo saudável e pleno de risco, com a realidade do mercado; no aqui e agora da realidade em tempo real; no jogo dos negócios.

• Objetivos

Os objetivos formulados são os de desenvolver:

- o empreendedorismo;
- o pensamento estratégico-sistêmico;
- o pensamento criativo-aplicado;
- a capacidade de aplicar teorias e quadros de referência conceitual;
- a habilidade no uso de ferramentas de apoio à decisão aprendidas no curso;
- as atitudes, habilidades e comportamentos necessários ao processo decisório em grupo.

• Público-alvo do BCTR

O público-alvo do BCTR é o participante de programas de administração orientados para a formação ou desenvolvimento profissional. O BCTR pode funcionar em empreendimentos públicos ou privados, de grande ou pequeno porte, que valorem o benefício da troca de experiência entre o mundo acadêmico e o empreendedor. O BCTR é também uma ferramenta valiosa para empresas júnior e empresas incubadas.

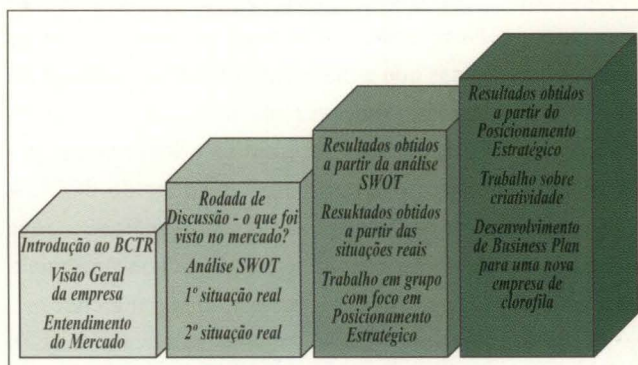
• Professor/facilitador

O professor que conduz um módulo de BCTR deve ser um empresário ou gestor de projeto/empreendimento. O empresário/facilitador tem a responsabilidade de inserir o aluno no cenário da empresa e conduzir a turma durante o curso, trazendo os desafios da empresa para dentro da sala de aula. Cabe a este empresário/facilitador a difícil tarefa de imprimir realismo e dinamismo no processo decisório, fazendo com que cada aluno se sinta um membro da empresa. O domínio das técnicas de facilitação de trabalho de grupo é necessário, sendo que, na falta deste, o empresário pode contar com um facilitador especializado que o auxilie.

• Cronograma dos encontros

Tendo em vista que o BCTR é um módulo que acontece em tempo real, os encontros devem ser espaçados, de forma que as ações de mercado tenham tempo de ser implementadas. Na Fundação Getúlio Vargas, o BCTR foi implantado em quatro encontros de três horas com intervalos de 15 dias. Embora este modelo tenha obtido resultados positivos, o BCTR é flexível quanto ao cronograma dos encontros. Não é difícil imaginar um módulo de BCTR que acompanhe um curso de Mestrado Executivo com duração de oito meses.

Em seguida, apresenta-se um sumário exemplificativo da dinâmica do programa (ver gráfico).



aluno e empresário falem a mesma língua durante o BCTR. No final desta etapa, o aluno terá conhecimento sobre a empresa,



O modelo de aprendizagem funciona de forma circular, como se pode observar no gráfico seguinte.

• **Informação/Nova informação** – O empresário/facilitador tem a responsabilidade de inserir o aluno no ambiente da empresa/projeto, fazendo com que assuma o papel de um membro ativo. Nesta etapa o aluno fica inteirado sobre a empresa e o mercado; trata-se de uma preparação fundamental para que



sabendo qual o segmento em que atua, quais são as estratégias de preço, de marketing, quais os principais fornecedores e os principais produtos, quem são os concorrentes, o *market share*, a logística de distribuição, entre outras informações relevantes.

- **Análise grupal** – Uma vez que o aluno entende a empresa, conhece o mercado e está preparado para participar no processo decisório, o facilitador do BCTR apresenta questões para serem analisadas em grupo. Esta divisão em grupos é importante para que, no final, as análises possam ser confrontadas. Um exemplo de uma análise grupal é a análise SWOT (Forças, Fraquezas, Ameaças e Oportunidades), onde os alunos mapeiam o campo de forças da empresa.

- **Decisão colegiada** (sujeita a ratificação do empresário) – Novamente em grupos, os alunos tomarão decisões estratégicas que podem variar de uma mudança na estratégia de preço da empresa até o lançamento de um novo produto. Estas decisões são confrontadas entre os grupos e debatidas com o empresário/facilitador do BCTR. A palavra final sempre será do empresário/facilitador, após exigir que os alunos tenham forte poder de convencimento para que suas idéias sejam implementadas no mercado.

- **Ação de mercado** – Cabe à empresa participante do BCTR a execução de mercado das ações propostas em sala de aula. Este formato, entretanto, não é rígido e em caso de uma empresa Júnior ou de uma Incubadora, alunos podem até mesmo participar do processo de execução. Neste segundo caso, o BCTR funciona como um modelo onde o aluno aprende fazendo, contribuindo diretamente para a implementação de decisões.

- **Avaliação e teorização** – Os resultados obtidos a partir das ações de mercado são trazidos para a sala de aula onde os alunos poderão avaliar o grau de sucesso das suas decisões. Neste momento cabe ao empresário/facilitador conduzir a turma, amarrando o aprendizado com teorias e desenvolvimentos conceituais. Esta etapa fecha o ciclo de aprendizagem, uma vez que o aluno teve o conhecimento da empresa, analisou situações reais, tomou decisões, as decisões foram implementadas no mercado e, por fim, teve acesso aos resultados obtidos. No ciclo de aprendizagem do BCTR, a teorização possui uma conotação diferente, já que o aluno pôde vivenciar e experimentar os componentes mercadológicos em tempo real.

- **Nova informação** – Devido ao dinamismo do mercado e às constantes mudanças corporativas, cabe ao facilita-

dor trazer novas informações para a sala de aula, para que estas sejam processadas pelo grupo, dando continuidade ao círculo de aprendizagem proposto pelo BCTR.

Relato de uma experiência

Pioneira no ensino da administração e gerência na América Latina, a Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas (EBAPE/FGV) esteve sempre aberta aos riscos e oportunidades da inovação, em seus 50 anos de existência.

Conduzindo cursos de especialização, paralelamente a seus programas acadêmicos de doutorado, mestrado e bacharelado, a Escola tem papel relevante na formação e desenvolvimento de executivos e jovens talentos do mundo empresarial público e privado brasileiro, bem como na experimentação de novas idéias, conceitos e modelos educacionais, por ela introduzidos no país.

Com este espírito e mantendo sua tradição, a Escola acolheu, no âmbito de seu Curso de Administração e Negócios - ADN (nível de especialização – 360 horas), no Rio de Janeiro, em caráter de experiência preliminar, opcional para os alunos e paralela às atividades disciplinares programadas, o conceito do BCTR.

Sócios-gerentes da Onda Verde Clorofila, Glauco Cavalcanti e Ruy Marra disponibilizaram o empreendimento, para o experimento preliminar, ainda não sujeito a controle e avaliação programados, tendo em vista sua validação. Entendeu-se que o controle deverá ser desenhado a partir da experiência-piloto relatada.

A Onda Verde é uma micro-empresa que comercializa a clorofila, contida na grama do trigo em fase inicial de crescimento, que uma vez processada toma a forma comercial de polpa congelada e embalada para distribuição.

Combinada com frutos, legumes ou verduras, que lhe agreguem sabor agradável, preparados como suco natural, a clorofila é tida por muitos pesquisadores como fonte de nutrição altamente balanceada, por conter 103 nutrientes, entre vitaminas, proteínas e sais minerais.

Considerações finais ao BCTR

Por ser uma metodologia inovadora, torna-se imperativa a existência de dúvidas sobre a funcionalidade desta ferramenta. Algumas questões polêmicas quanto ao BCTR merecem comentários.

- **Confidencialidade** – Existem diversas empresas de

Quadro
Exemplos de contribuições dos alunos e ações de mercado executadas

Contribuição dos Alunos	Ações de Mercado
<p>Análise SWOT</p> <p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Internalização dos valores saúde e beleza, em segmentos de renda alta e média do Rio. • Entrada nas grandes cadeias de produtos naturais, academias de ginástica e lojas de sucos. <p>Ameaças</p> <ul style="list-style-type: none"> • Barreiras frágeis à entrada de novos concorrentes em função do pequeno nível de investimento requerido. Ação das «tubai-nas» (produtos de baixa qualidade ou falsificados e empreendimentos-piratas, livres de impostos). <p>Fraquezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Produção descentralizada e alto custo de transporte. • Necessidade de mudança de embalagem (redução de custo). <p>Forças</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pioneirismo (lançamento da Clorofila no Brasil, com alavancagem nacional via «Globo Repórter» exibido em Janeiro de 2002 para 38 milhões de telespectadores). • Facilidade dos sócios de acesso à mídia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Patrocínio nos eventos da farmácia de manipulação PhD e eventos ligados à saúde. Parceria com o Hair Clube do Brasil. • Entrada nas lojas Mundo Verde (74 lojas no país), principais lojas de sucos e trabalho junto a <i>personal trainers</i> em academias de ginástica. • Observação do surgimento de 14 novas marcas no mercado em apenas dois meses. • Realizada força tarefa com os vendedores para conscientização junto aos canais de venda. • Centralização da unidade de produção em Macaé. • Mudança do rótulo da embalagem, desenvolvida com o auxílio dos alunos. • Entrada em programas de televisão e matérias em revistas.
<p>Veja publicou no dia 10/04/02 uma matéria negativa sobre a clorofila</p> <p>Os alunos definiram as seguintes ações em caráter de urgência:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Escrever, via nutricionista, uma carta resposta à <i>Veja</i>. • Incluir no site Onda Verde explicações aos internautas. <p>Ações para médio prazo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fazer análises laboratoriais complementares às já existentes. • Fazer teste laboratorial com atletas para comprovar cientificamente os efeitos nos atletas e publicar na mídia os resultados. • Associação a médicos e nutricionistas como forma de aumentar a credibilidade da empresa/produto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contactou-se o editorial da <i>Veja</i> para publicação de carta resposta. • O site entrou no ar com carta resposta escrita por duas nutricionistas. • Contratou-se um laboratório em São Paulo para realização das análises sugeridas. • O centro de pesquisa da Universidade Estadual do Rio de Janeiro está conduzindo estudos com atletas para avaliação de desempenho. • Participação da Onda Verde em eventos do renomado Doutor Helion Póvoa.
<p>Participação de um dos sócios da Onda Verde no Programa HiperTensão, da Rede Globo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Foram definidos acessórios para o participante do programa Ruy Marra (camisa, boné e amuleto com a marca Onda Verde). • O grupo também definiu como Ruy Marra deveria se colocar no caso de entrevistas, definindo postura e atitudes que pudessem estar «linkadas» à empresa Onda Verde. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nenhum dos acessórios pode ser usado por determinação da Rede Globo. • Ruy Marra perdeu na primeira prova do programa e não teve chance de aplicar o plano elaborado pela turma. <p>O grupo vivenciou a frustração, percebendo o grande gap que existe entre o planejado e o realizado.</p>

(continua)



Quadro

Exemplos de contribuições dos alunos e ações de mercado executadas (continuação)

Contribuição dos Alunos	Ações de Mercado
<p>Planejamento estratégico</p> <p>Nesta etapa os alunos utilizaram as ferramentas conceituais para início da construção do planejamento estratégico:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Texto «Miopia em Marketing» (Theodore Levitt) • Definição de Objetivos e Metas (Philip Kotler) • Planejamento do portfólio de negócios - Matriz BCG (Boston Consulting Group) • Marketing Mix (Philip Kotler) • Cenários Prospectivos (Michael E. Porter) • Tendências Culturais (Faith Popcorn) • Os alunos entendem que a Onda Verde não é uma empresa que vende clorofila, e sim, vende bem-estar. • Definiram que a clorofila é um «produto estrela» e pode virar uma «vaca leiteira» de acordo com a matriz BCG, mas existe a necessidade de outros produtos para fortalecer a empresa e diminuir o risco do negócio. • Dentro do mix de marketing, o alto preço foi criticado tendo em vista o aumento dos concorrentes versus o restrito orçamento da empresa para comunicar a diferenciação do produto. • Também na análise do mix de marketing, foram sugeridas novas praças para introdução do produto, como São Paulo e Belo Horizonte. 	<ul style="list-style-type: none"> • Foi inaugurado um quiosque com a marca Onda Verde dentro do Parque Nacional da Floresta da Tijuca em frente a rampa de vôo livre. Neste local serão realizadas atividades focadas no bem-estar das pessoas e far-se-á um trabalho de conscientização dos sucos verdes e seus efeitos no organismo. • Em parceria com a Advanced Nutricional está sendo desenvolvido um novo suplemento alimentar à base de clorofila. O Hair Club do Brasil também está desenvolvendo um produto específico para cabelo à base da mesma substância. • Como forma de melhorar o preço ao revendedor, iniciou-se uma promoção onde o revendedor ao comprar 5 kits de clorofila recebe 1 kit gratuito. O preço da Internet ao consumidor também foi reduzido em R\$4 e houve aumento das vendas em 16%. • Fechou-se acordo de representação para atender BH, SP e São José dos Campos.
<p>Trabalho final - Montagem do Business Plan do concorrente</p> <p>Nesta etapa, os alunos se dividiram em cinco grupos para montagem de um <i>Business Plan</i>, como se estes tivessem montando uma empresa para concorrerem com a Onda Verde.</p>	

pequeno porte onde a contribuição real dos alunos supera o risco da informação aberta. O que existe na verdade é uma muralha que separa empresário e aluno. De um lado, o empresário julga todas as suas informações sigilosas e não passíveis de divulgação. Do outro lado, temos um aluno que acredita que as suas idéias valem ouro e que o empresário pode enriquecer à sua custa. Se quebra esta muralha, empresários e alunos terão como moeda de troca o conhecimento, revertendo em melhor preparação dos alunos e ganhos financeiros para a empresa.

• **Processo decisório** – O processo decisório do BCTR é semelhante ao de uma empresa real, onde os alunos terão

que se juntar em grupos para chegarem a uma decisão final. Este método obriga os alunos a desenvolverem habilidades comportamentais, já que apenas uma decisão será considerada para implementação de mercado. Por fim, a decisão colegiada deverá ser «vendida» ao empresário/facilitador para que seja executada no mercado. Neste momento os alunos estarão desenvolvendo habilidades de comunicação e negociação. Cabe ao empresário/facilitador aceitar ou não a decisão do grupo. Este processo é semelhante ao mundo real, onde diretores devem submeter as suas decisões à presidência da empresa.

Caso a decisão do grupo seja aceite, a empresa imple-

menta a ação e traz os resultados para o próximo encontro. De contrário, a decisão do empresário/facilitador será implementada no mercado e os resultados serão trazidos à turma. Se a decisão do empresário/facilitador for predominante e o resultado for negativo, a opção da turma poderá ser considerada em ações futuras. O fato da decisão dos alunos não ser aceite não invalida o BCTR, já que os resultados da decisão do empresário/facilitador serão importantes para o processo de aprendizagem.

Conclusões

O esquema que publicamos na figura seguinte contrapõe as vantagens do BCTR aos modelos *Role Play* e Jogos de Negócios, buscando evidenciar seus diferenciais e potencial capacidade de complementação àqueles métodos.

O mundo empresarial contemporâneo, sujeito a mudanças significativas das relações empresa/mercado, tende a tornar superadas mais rapidamente as realidades virtuais dos casos tradicionais e jogos de negócios. A interatividade com a realidade da relação empresa/mercado em tempo real adiciona à situação, face àqueles métodos, maior envolvimento emocional e, mais importante, maior comprometimento pela cumplicidade estabelecida com o empreendimento. A aferição dos efeitos das ações e decisões guarda maior relação com a observação do real e

A presença direta do empresário na escola, vivenciando com os participantes uma situação focada, traz benefícios mútuos ao romper fronteiras. Enquanto os alunos têm acesso direto a uma realidade empresarial sem barreiras, o empresário tem em contrapartida um grupo capacitado a contribuir para a solução de problemas reais do seu empreendimento.

não de fatos imaginados, pretéritos ou produzidos por um modelo matemático, cuja lógica subjacente pode já estar desfasada em relação às novas realidades de mercado.

A presença direta do empresário na escola, vivenciando com os participantes uma situação focada, traz benefícios mútuos ao romper fronteiras. Enquanto os alunos têm acesso direto a uma realidade empresarial sem barreiras, o empresário tem em contrapartida um grupo capacitado a contribuir para solução de problemas reais do seu empreendimento.

As potencialidades do BCTR são promissoras, embora ainda sujeitas a experiências mais formalizadas e sob controle. É possível e recomendável tanto o embutimento do *Role Playing* na metodologia como a presença de facilitador adicional, com experiência comportamental, para favorecer o feedback e o processo de aprendizado.

Business Case em Tempo Real

Role Playing

- Capacita no controle dos sentimentos e emoções
- Desenvolve o aluno nas suas relações interpessoais
- Desenvolve no aluno uma maior atenção nos sentimentos dos outros

Ensinam a arte de trabalhar com pessoas

Jogos de Negócios

- Desenvolve o pensamento estratégico
- Capacita o aluno na tomada de decisão
- Demonstra a importância do equilíbrio entre as funções administrativas
- Revela a incerteza e o risco nos negócios

- Permite o aluno vivenciar situações reais em tempo real
- Aproximação alunos/empresários
- Potencializa a realidade da tomada de decisão e avaliação de seus efeitos



Na experiência relatada, os alunos engajaram-se tanto durante os encontros como nos intervalos destes. Por iniciativa própria, descobriram novos concorrentes pela Internet, identificaram lojas interessadas em trabalhar com o produto sem que tivessem ainda um fornecedor e pesquisaram sobre a Clorofila.

Em aula, discutiram as informações básicas sobre o empreendimento (plano de negócio, produto, estratégia de preço, política comercial, logística, modelo de comercialização, principais canais, mix lojas/consumidores, evolução de vendas), bem como sobre o mercado de bebidas (análise de mercado e concorrência, preço, novos entrantes, dados de mercado).

Analysaram problemas específicos e decidiram cursos de ação. Das experiências vivenciadas buscaram derivar ensinamentos e conclusões.

Sem pretender apresentar um substitutivo aos modelos educacionais em uso corrente, o BCTR é a resposta aos anseios pela interatividade e engajamento no mundo real. ■

Notas

1 Este artigo baseia-se no trabalho apresentado na XXXVII Assembléia do Conselho Latino-Americano de Escolas de Administração (CLADEA), no período de 22 a 25 de Outubro de 2002, em Porto Alegre, Brasil, com o título «Business Case em Tempo Real: Explorando novas fronteiras no ensino da Administração».

2 BAILEY, Joseph C. **Organizational Behavior and Administration**. General Introduction. USA: Richard D. Irwin, 1961: XIX-XXV.

3 MAIER, Norman, SALEM, Allen e MAIER, Ayesha, **Supervisory and Executive Development: a Manual for Role Playing**, Nova Iorque: John Wiley & Sons, 1957:02.

4 *Ibid*, 03.

5 PFEIFFER, J. William e GOODSTEIN, Leonard D. (Ed.), **The Annual Handbook for Group Facilitators**, edição La Jolla, Calif.: University Associates.

6 GRAHAM, Robert e GRAY, Clifford F., **Business Games Handbook**, editado por USA: American Management Association, 1969:28.

7 PFEIFFER, J. William e GOODSTEIN, Leonard D. (Ed.), **The Annual Handbook for Group Facilitators**, edição La Jolla, Calif.: University Associates, 1975:04.

O maior directório de entrevistas em directo com Gurus de Gestão & Tecnologia

JANELA na WEB.COM

O seu PORTAL para o Management em português

REGISTE-SE NA JANELA NA WEB

GURUS ON LINE

www.gurusonline.tv

Entrevistas sobre Administração de Empresas