



C
o
r
r
e
s
p
o
n
d
e
n
c
i
a

Correspondência para/
Correspondencia para/
Correspondence to
Escola Superior de
Propaganda e Marketing,
Rua Dr. Álvaro Alvim, 123,
Vila Mariana, 04018-010 -
Sao Paulo, SP - Brasil.
Telefone: (11) 50854500
E-mail:
frodrigues@espm.br

Artigo recebido: 06/02/2007
Aprovado: 08/05/2008

O USO DE JOGOS DE TABULEIRO COMO INSTRUMENTO PARA TREINAMENTO DA FORÇA DE VENDAS: ESTUDO DE CASO EM MULTINACIONAL FARMACÊUTICA

EL USO DE JUEGOS DE TABLERO COMO INSTRUMENTO PARA EL ENTRENAMIENTO DE LA FUERZA DE VENTAS: ESTUDIO DE CASO EN MULTINACIONAL FARMACÉUTICA

THE USE OF BOARD GAMES AS A TOOL FOR TRAINING SALES FORCES: A CASE STUDY IN A MULTINATIONAL PHARMACEUTICAL COMPANY

Fabiano Rodrigues, MSc

ESPM-SP

frodrigues@espm.br

Thelma Valéria Rocha, Drª.

????-SP

tvrocha@espm.br

Palavras-chave
Jogos de tabuleiro;
Treinamento empresarial;
Indústria farmacêutica.

Palabras-clave:
Juegos de tablero;
Entrenamiento empresarial;
Industria farmacéutica.

Key-words:
Board games; Corporate
training; Pharmaceutical
industry.

RESUMO: Este estudo tem como objetivo discutir a aplicabilidade dos jogos de empresa, em formato de tabuleiro, como instrumento para treinamento da força de vendas. O tema é focado a partir de uma revisão teórica e uma pesquisa qualitativa, de caráter exploratório, utilizando o método estudo de caso. No caso, analisa-se uma situação real, em uma multinacional do setor farmacêutico, na qual 70 representantes foram treinados. A análise de dados aponta que os jogos de tabuleiro por suas características de interação entre os participantes, adaptabilidade do conteúdo e aspecto lúdico, são plenamente aplicáveis no treinamento da força de vendas. Como contribuições, algumas teorias sobre treinamento com jogos de tabuleiro foram confirmadas e a capacidade de personalização foi incluída como mais um benefício oferecido.

RESUMEN: Este estudio tiene como objetivo discutir la aplicabilidad de los juegos de empresa, en formato de tablero, como instrumento para entrenamiento de la fuerza de ventas. El tema está enfocado a partir de una revisión teórica y una investigación cualitativa, de carácter exploratorio, utilizando el método estudio de caso. En el caso, se analiza una situación real, en una multinacional del sector farmacéutico, en la cual fueron entrenados 70 representantes. El análisis de datos apunta que los juegos de tablero, por sus características de interacción entre los participantes, adaptabilidad del contenido y aspecto lúdico, son plenamente aplicables en el entrenamiento de la fuerza de ventas. Como contribuciones, fueron confirmadas algunas teorías sobre entrenamiento con juegos de tablero y fue incluida la capacidad de personalización como un beneficio ofrecido más.

ABSTRACT: This study seeks to analyze the use of board games as a tool for training the sales forces. For the development of this study, a theoretical review and qualitative research study were carried out, using the method of case study, to investigate the use of board games in a real situation, in a multinational company in the pharmaceutical sector, where 70 representatives were trained. The data analysis shows that board



games, owing to their characteristics of interaction between the participants, adaptability of content and fun aspect, are highly applicable to the training of the sales force. This paper contributes confirming some theories on training with board games, and the capacity to personalize them, as another benefit offered by board games in business training.

1 INTRODUÇÃO

Cada vez mais as empresas buscam profissionais aptos a agregarem valor ao seu desempenho e que contribuam de forma crítica e decisiva na batalha do mundo dos negócios. O atual contexto competitivo do mercado de trabalho requer o acompanhamento e geração de mudanças constantemente. Observa-se que as formas tradicionais de treinamento e desenvolvimento parecem não atender às expectativas e necessidades atuais (MANCIA et al., 2003; MENESES, 2006).

Segundo Mancía et al. (2003, p.1): “[...] é fundamental repensar a formação dos executivos, pois, as estratégias tradicionais de ensino, precisam ser complementadas com práticas que estimulem a formação de novas habilidades”.

Surgem, nesse contexto, novos cursos e dinâmicas que oferecem aos profissionais do mercado a possibilidade de desenvolverem novas competências, como os jogos educacionais, que propiciam aprendizagem participativa, baseada no construtivismo, que cria registros mais permanentes na memória dos participantes.

Os jogos de empresas, presentes no ambiente das organizações há mais de 50 anos como ferramenta educacional, têm assumido formatos distintos. Apesar da evolução propiciada pelo avanço dos computadores e tecnologia de informação, os formatos de tabuleiro, dos anos 60 e 70, permanecem em uso, revelando-se próprios para adaptações, que demandam pequeno investimento de tempo e recursos. Some-se a essas vantagens o fato de o tabuleiro sintetizar diante dos olhos dos participantes um quadro completo da situação da empresa, observada por meio de indicadores selecionados.

Os jogos de empresa em formato de tabuleiro permitem uma interação intensa entre os participantes, uma representação visual dos objetivos pretendidos para o treinamento, e possuem um caráter lúdico dado pelas cartas, peças e o próprio tabuleiro.

Assim, com o objetivo de discutir a aplicabilidade dos jogos de tabuleiro como instrumento para treinamento da força de vendas, este trabalho está estruturado em cinco partes, sendo a primeira esta introdução, seguida do referencial teórico: os jogos de empresa na educação gerencial, jogos de empresa em formato de tabuleiro e treinamento de vendedores. Após apresentam-se os procedimentos metodológicos, os resultados e discussão do caso e, finalizando, a conclusão, destacando as evidências que podem servir de referência a pesquisas futuras e à prática em outras empresas que pretendam utilizar treinamentos similares.



2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico que servirá de suporte à pesquisa empírica compreende três assuntos inter-relacionados: jogos de empresas na educação gerencial, jogos de empresas em formato de tabuleiro e treinamento em vendas.

2.1 JOGOS DE EMPRESAS NA EDUCAÇÃO GERENCIAL

Segundo Shimizu (2001, p.175), o jogo de empresa é “um exercício seqüencial de decisão estruturado sobre um modelo de simulação empresarial, em que os participantes assumem o papel de gerentes da operação simulada”. E, de acordo com Vicente (2001, p.14):

Os jogos de empresas são jogos nos quais os participantes assumem o papel de um tomador de decisões em uma organização empresarial. Geralmente este papel é de CEO, diretor da empresa ou gerente de algum setor. O objetivo é geralmente resolver um problema ou simplesmente gerenciar a posição por certo tempo.

O jogo, simulando o real, aumenta as chances de assimilar o aprendido, como argumenta Martinelli (1987, p.65):

O participante aprendiz de um evento simulado, antes um simples espectador de uma palestra e agora parte viva dos acontecimentos, tem ativadas as mesmas situações que antes já tinha, visão e audição, somadas aos sentimentos que se sobrepõem durante a vivência.

E isso ocorre mesmo que a vivência em questão não represente a realidade em si, mas uma cópia parcial, porém dinâmica dela, que, associada à espontaneidade, à competição, ao prazer e à liberdade, transforma os jogos em ferramentas eficazes de ensino aprendizagem. Para os autores, os jogos de empresa são uma técnica de ensino-aprendizagem por um processo de decisões em ambiente simulado, onde os participantes assumem o papel de gestores, administrando a empresa, por um determinado período de tempo.

Os jogos de empresas criam uma situação vivencial, na qual aprendizagem e mudanças de comportamento podem ocorrer e ser observadas. Para Keys e Wolfe (1990, p.1), “uma simulação vivencial é uma situação simplificada que contém suficiente semelhança, ou ilusão da realidade, para induzir respostas nos exercícios por parte dos participantes de forma semelhante à vida real”.

Lane (1995) considera os jogos e simulações como as melhores metodologias para prover um aprendizado oriundo de experiências, como mostra a Figura 1, a qual ilustra o aprendizado vivencial por meio do esquema de 4 fases denominado Ciclo de Kolb.

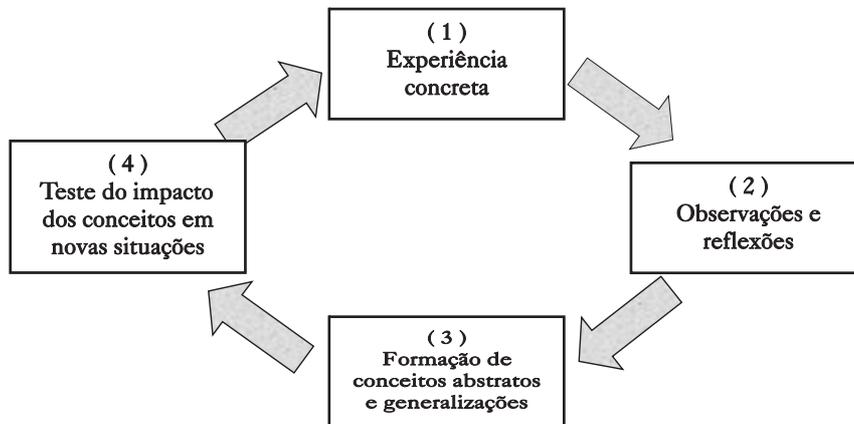


Figura 1: Modelo de Kolb de quatro estágios do ciclo de aprendizagem vivencial
Fonte: Adaptada de Lane (1995, p. 611)

Na Figura 1, percebe-se que a experiência concreta é o elemento propulsor da aprendizagem vivencial. A partir da experiência concreta, é possível a observação e reflexão dos resultados advindos dela. Este processo reflexivo pode acarretar na formação de conceitos abstratos e generalizações, ou seja, o entendimento dos motivos que levaram aos resultados obtidos. Estes conceitos adquiridos podem ser utilizados para novas situações, novas experiências concretas. Segundo Lane (1995), as rodadas de decisão, dentro de um jogo de empresas, propiciam ciclos contínuos de aprendizagem vivencial.

Segundo Bowen (1987), os jogos de empresas causam grande impacto no processo ensino-aprendizagem, visto que podem realizar-se em um ambiente de grande estímulo emocional, possibilitando resposta imediata às ações propostas, cujas conseqüências atingem exclusivamente um modelo ou empresa simulada. Em uma visão holística da empresa, mostram a interatividade de seus diversos componentes, explorando uma das características capitais da personalidade: o desejo de participar e vencer uma competição através da adoção de atitudes destinadas a atingir resultados melhores que os obtidos pelas demais empresas competidoras.

2.2 JOGOS DE EMPRESAS EM FORMATO DE TABULEIRO

Com relação a jogos de empresas em formato de tabuleiro, podem-se apontar quatro trabalhos recentes: o de Hergeth e Jones (2003); Schwartz e Teach (2001); Rodrigues (2003); Rodrigues e Sauaia (2005).

Hergeth e Jones (2003) abordam o uso de um jogo de tabuleiro destinado ao ensino de conceitos de *marketing* e finanças para estudantes, dentro do contexto da indústria têxtil. Este estudo apresenta o jogo, formado por seu tabuleiro e sua dinâmica, e o impacto sobre a aprendizagem dos estudantes, relatando como ponto crucial do jogo o fato de os participantes verem e



entenderem as conexões de diferentes aspectos do negócio por meio da “*big picture*”, ou seja, por meio do próprio tabuleiro, onde podem visualizar conceitos teóricos em forma de figuras, peças e dinheiro de brinquedo.

Schwartz e Teach (2001) apresentam a dinâmica de um jogo de tabuleiro denominado *Congruence II*, destinado para estudantes universitários. No jogo, os participantes tomam decisões estratégicas para os diferentes estágios do ciclo de vida do produto (um tabuleiro para cada estágio). Os participantes competem apenas entre si, ou seja, não existe uma competição/interação entre grupos, mas buscam os melhores resultados na sua empresa.

Rodrigues (2003) e Rodrigues e Sauaia (2005) apresentam um jogo de tabuleiro para treinamento empresarial. Este jogo foi desenvolvido para uma empresa multinacional do setor alimentício, atendendo à demanda da filial do Brasil, tendo como público-alvo 239 coordenadores (nível intermediário da hierarquia) de todas as áreas da empresa e de todo o território nacional. Basicamente, o jogo de tabuleiro formulado possuía os seguintes objetivos:

- desmistificar a linguagem financeira;
- tornar os conhecimentos básicos de gestão de negócios mais compreensíveis, favorecendo a formação de um profissional mais alinhado com os desafios a serem enfrentados pela empresa;
- entender como a empresa alcança seus resultados financeiros; e
- incrementar a visão do todo (sistêmica), ou seja, como decisões aparentemente não interligadas ou departamentais afetam várias áreas da empresa.

Os autores citados exploram o jogo, sua importância, dinâmica e benefícios. A palavra “tabuleiro” pode sugerir simples brincadeira ou uso exclusivo para recreação, porém, verifica-se a real possibilidade de aplicação para treinamento acadêmico e empresarial. Os estudos sinalizam alguns benefícios do jogo de tabuleiro: 1) intensa interação entre os participantes; 2) o tabuleiro como representação visual dos objetivos pretendidos com o treinamento; e, 3) recursos lúdicos para auxiliar na dinâmica e no processo de fixação dos objetivos de aprendizagem, tais como cartas, sinos e planilhas de apoio.

Nos estudos apresentados, os jogos criaram um cenário propício para a prática de diferentes aspectos empresariais, tais como: conceitos de *marketing*, de finanças, lançamento de novos produtos, o conceito de ciclo de vida do produto e a visão sistêmica de uma empresa.

2.3 TREINAMENTO EM VENDAS

Já se foi o tempo em que tudo o que a força de vendas tinha a fazer era “vender, vender e vender”. Hoje, o vendedor deve saber diagnosticar o problema do cliente e propor uma solução. Segundo McMurry (1961) e Marshall et al. (1999), o termo vendedor abrange diferentes atuações:



- 1) Entregador: entregar um produto (jornal, pão, leite, etc.);
- 2) Tomador de pedidos: captar pedidos, com poucas atividades de vendas propriamente ditas;
- 3) Missionário ou propagandista: vendedor do qual não se espera ou mesmo não se permite a tomada de pedidos, mas que atua junto aos influenciadores do processo de compra, como os vendedores das indústrias farmacêuticas que distribuem amostras de produtos, levando informações e construindo uma boa imagem junto aos médicos;
- 4) Técnico ou engenheiro de vendas: vendedor com alto nível de conhecimento técnico que atua como consultor para as empresas-clientes;
- 5) Gerador de demanda: vendedores que comercializam serviços, como seguros, viagens e cursos.
- 6) Vendedor de soluções: sua especialidade é encontrar melhores formas de explorar uma necessidade do cliente ou resolver seus problemas de forma integrada.

Kotler (2000) enfatiza que, em qualquer contexto, os vendedores terão de realizar uma ou mais tarefas:

- Prospecção – busca de clientes em potencial e indicações.
- Definição de alvo – como alocar o tempo entre os atuais e os *prospects* (alvos futuros).
- Comunicação – transmissão de informações sobre produtos e serviços da empresa.
- Venda – aproximação do cliente, apresentação, resposta a objeções e fechamento da venda.
- Atendimento – oferta de vários serviços aos clientes.
- Coleta de informações – condução de pesquisas de mercado e trabalho de inteligência.
- Alocação – decisão de alocação de recursos certos para os clientes.

Churchill et al. (2000) entendem que existe concordância entre os objetivos mais amplos para os treinamentos na área de vendas:

- Aumento de produtividade – melhorar as habilidades dos vendedores para vender mais.
- Melhoria do moral – gerar mais confiança nos vendedores por meio de treinamentos.
- Diminuir a saída de vendedores – treinamentos que gerem mais satisfação, mais preparação, mais motivação no dia-a-dia.
- Melhoria na relação com os clientes – vendedores mais preparados, mais aptos a criar valor nas relações com os clientes.
- Melhoria na gestão do tempo e território de vendas – envolve importantes questões: Quanto tempo alocar nos atuais clientes? Que clientes



merecem mais recursos? Quanto tempo usar na captura de novos clientes? Como identificar os “melhores”?

Os autores Churchill et al. (2000) destacam os tópicos importantes no treinamento da força de vendas:

- Conhecimento do produto – não apenas conhecimentos técnicos, mas como são utilizados e como isso pode trazer valor.
- Orientação para o mercado – conhecimento detalhado sobre o mercado consumidor, suas características e necessidades.
- Orientação para a empresa – o que a organização pode oferecer aos seus clientes.
- Gestão do tempo e do território de vendas – eficiência no tempo investido em cada cliente, buscando melhor retorno sobre o seu território de cobertura de vendas.
- Tópicos éticos e legais – características éticas e legais da empresa e do produto comercializado.

Castro e Neves (2005) descrevem o impacto da complexidade do processo de vendas, da especificidade dos produtos e da relação empresa-consumidores, como aspectos a serem observados na formulação de um programa de treinamento da força de vendas.

Os métodos mais usuais de treinamento da força de vendas são os vídeos instrucionais e as leituras. Jogos e simulações aparecem na quarta posição dos métodos mais utilizados (CHURCHILL et al., 2000). Na última década, com a ampliação da Internet, os jogos por computador ganharam mais espaço no treinamento corporativo, porém, seu custo de produção acaba sendo impeditivo em muitos casos, não tendo o mesmo caráter lúdico dos jogos de tabuleiro.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nessa seção, procurou-se explicitar a opção metodológica adotada e o procedimento de pesquisa empírica, visando à reprodutibilidade do estudo, considerando os seguintes elementos: caracterização da pesquisa, métodos e técnicas.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Para Yin (2005), a escolha da estratégia de pesquisa depende de três fatores: a) o tipo de questão da pesquisa; b) o controle que o pesquisador possui sobre os eventos comportamentais efetivos; e, c) o foco em fenômenos contemporâneos.

Campomar (1991) considera que o estudo intensivo de um caso permite a descoberta de relações que não seriam encontradas de outra forma, sendo



as análises e inferências feitas por analogia de situações, respondendo principalmente às questões como e por quê.

Yin (2005) distingue projetos de caso único e de casos múltiplos. O caso único é um projeto apropriado, quando representativo, com o objetivo de capturar as circunstâncias e condições em que ocorre. Os casos múltiplos contêm dois ou mais casos, nos quais se faz um levantamento de dados semelhantes e análise dos resultados em conjunto.

A opção, neste trabalho, por um estudo de caso único, justifica-se pela possibilidade de aprofundar o tema a partir de uma realidade complexa, em uma multinacional farmacêutica que desenvolveu um treinamento gerencial para a força de vendas, em 2006, aplicando um jogo de empresa em formato de tabuleiro personalizado, com as características do processo de vendas, para 70 propagandistas.

3.2 MÉTODOS E TÉCNICAS

O processo de construção do estudo de caso cobriu as oito etapas metodológicas sugeridas por Eisenhardt (1989), as quais contemplam informações similares às que seriam obtidas mediante a elaboração de um protocolo de pesquisa na modalidade sugerida por Yin (2005). A primeira etapa referiu-se a definição da questão de pesquisa: qual a aplicabilidade dos jogos de tabuleiro para treinamento da força de vendas. A etapa 2 consistiu na seleção de caso representativo, tendo sido escolhida a multinacional farmacêutica. Quanto aos instrumentos da pesquisa, que compreende a terceira etapa, foram utilizados documentos administrativos, como propostas comerciais, relatórios e folhetos da empresa, registros de arquivos (como apresentações e gráficos), e entrevistas, que seguiram roteiros semi-estruturados. Observações diretas foram feitas, mediante visitas à empresa.

A quarta etapa foi dedicada ao trabalho de campo, onde foram feitas entrevistas em profundidade com: 1) o Gerentes da área de Vendas responsável da empresa farmacêutica; 2) o Gerente de Recursos Humanos que contratou o treinamento; e, 3) o Gerente da consultoria que desenvolveu o jogo de tabuleiro e detalhou todo processo de concepção e aplicação. Nas entrevistas foi utilizado um roteiro semi-estruturado, contendo questões relacionadas aos itens: processo de desenvolvimento, tabuleiro (produto) e resultados da aplicação. Além disso, foi acompanhada a aplicação do jogo e coletados o tabuleiro e outros elementos de apoio utilizados na sua aplicação.

Na etapa 5, referente à análise de dados, foi realizada uma adaptação da técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (2004). Em planilhas de Excel, as perguntas foram agrupadas em categorias e, após, extraídos os principais componentes das respostas. Essas planilhas constituíram a base para a redação deste estudo. Na etapa 6, foram tabuladas as respostas relacionadas, comparando-as com cada elemento da teoria descrita, buscando



os porquês e suas convergências. Conceitos emergentes do estudo de caso foram comparados com a teoria, na etapa 7, para verificar sua consistência e outros achados, o que possibilitou a validade interna e a análise dos resultados. E, por fim, referente à etapa 8, a parte empírica foi finalizada quando os pesquisadores perceberam que já possuíam informações suficientes para confrontar a realidade da empresa com a teoria investigada.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO DO CASO

O caso foi desenvolvido em uma empresa multinacional do setor farmacêutico que utilizou em 2006 a ferramenta jogos de tabuleiro para treinamento da sua força de vendas.

4.1. O SETOR FARMACÊUTICO

A indústria farmacêutica, no Brasil, é uma área econômica dominada por multinacionais que apresenta índices de faturamento significativos. Segundo dados da Federação Brasileira da Indústria Farmacêutica (FEBRAFARMA, 2008), a indústria farmacêutica brasileira registrou, em 2007, vendas 2,35% maiores em unidades que o ano anterior, para 1,8 bilhão de caixas. O faturamento nominal do setor cresceu 8,5% em reais, para R\$ 28,1 bilhões, e 22,8% em dólares, ficando em US\$ 14,57 bilhões. No primeiro bimestre de 2008, o mercado ficou um pouco mais aquecido, com vendas 3,2% maiores, de 232,03 milhões de unidades em relação a igual período do ano anterior. O faturamento subiu 7,2% em reais, para R\$ 3,72 bilhões, e 29,5% em dólares, a US\$ 2,12 bilhões (FEBRAFARMA, 2008).

O aumento da renda e de consumo da classe C intensificam as discussões e os investimentos governamentais na área da saúde são os fatores que impulsionaram essa alta. Uma das características dessa indústria no Brasil são as severas restrições quanto à comunicação de seus produtos. Segundo Marketing Direto (2005, p.15), “as restrições à propaganda de massa de grande parte dos medicamentos obrigam o fortalecimento dos laços com médicos e farmácias, o que transfere à venda pessoal grande importância”.

As atividades de *marketing* nesta indústria sempre foram centralizadas na visão do produto, mas percebe-se um movimento de mudança gradativa para foco no cliente. De acordo com a mesma Revista, os laboratórios estão aprendendo a captar e registrar dados dos clientes, buscando constantemente formas de interação e aproximação com seus vários públicos. Um dos públicos que mais desperta o interesse e investimentos constantes da indústria são os médicos, os principais influenciadores do paciente. No jogo de tabuleiro analisado, a força de vendas tinha que tomar decisões referentes ao relacionamento com os médicos.



4.2. A EMPRESA FARMACÊUTICA

A empresa opera nas áreas Farmacêutica e Diagnóstica, com posição de destaque no *ranking* da indústria farmacêutica e mais de mil funcionários no Brasil. Nos últimos anos, lançou no mercado brasileiro diversos medicamentos de alta tecnologia, resultado de pesquisas e desenvolvimento próprios, especialmente nas áreas de oncologia, obesidade, AIDS, transplantes, depressão, dermatologia, gripe e outras.

4.3 O JOGO DE TABULEIRO PARA TREINAMENTO DA FORÇA DE VENDAS

O jogo destinou-se ao treinamento de 70 representantes de vendas (propagandistas) durante a convenção anual da companhia, realizada em 2006. A dinâmica de aplicação do jogo de tabuleiro teve a duração de cinco horas. O objetivo primário do jogo de tabuleiro consistia em trazer uma visão de negócios orientada para a geração de resultados. Outro objetivo era a integração da visão de curto prazo, já incorporada nas práticas cotidianas, a uma visão de longo prazo, transformando a venda pontual em um negócio perene. Elementos como a especialidade dos médicos, seu perfil pessoal e seu potencial eram fatores importantes para a alocação de recursos, a construção do relacionamento e geração de faturamento.

4.4 O PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DO JOGO

Para elaboração do jogo de tabuleiro, um processo completo de desenvolvimento foi feito pela empresa farmacêutica, em parceria com uma consultoria especializada em jogos de empresas para treinamento corporativo, ao longo de quatro semanas. A consultoria percorreu as etapas apresentadas no Quadro 1 para o desenvolvimento do jogo.

1) Entendimento das necessidades e limitações	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definição clara dos objetivos do treinamento ▪ Levantamento do perfil do público-alvo ▪ Tempo disponível para desenvolvimento do jogo de tabuleiro ▪ Definição da duração do treinamento
2) Construção do jogo de tabuleiro	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definição da dinâmica do jogo ▪ Definição dos componentes empresariais a serem representados pelo jogo ▪ Definição das variáveis de decisão no jogo ▪ Variáveis exógenas ▪ Desenho inicial do tabuleiro ▪ Criação dos modelos de ligação entre decisões e resultados ▪ Verificação da consistência dos modelos do jogo ▪ Definição e elaboração de planilhas de suporte ao jogo ▪ Definição dos elementos de apoio e desenho final do tabuleiro
3) Teste piloto e ajustes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reunião para apresentação do protótipo do jogo ▪ Treinamento com uma amostra da população -alvo ▪ Resultados e análise da dinâmica-piloto ▪ Ajustes e verificação final ▪ Avaliação de problemas constatados na aplicação da dinâmica piloto

Quadro 1 – Etapas do desenvolvimento do jogo de tabuleiro

Fonte: Entrevista com a empresa de Consultoria (2006)



Nesse processo, os dados foram coletados utilizando os instrumentos: entrevistas em profundidade; análise documental; observações diretas com visitas a médicos de diferentes perfis e análise dos procedimentos de avaliação do desempenho dos representantes, incluindo todos os indicadores de desempenho utilizados pela empresa.

4.5 CARACTERÍSTICAS DO JOGO DE TABULEIRO

O jogo de tabuleiro desenvolvido para a empresa tinha aspectos lúdicos, como o visual colorido (Figura 2), simulando uma cidade, e cartas explicativas, representando diferentes perfis de médicos e diferentes momentos de interação.



Figura 2: O tabuleiro
Fonte: Arquivo da Consultoria (2006)

Cada equipe iniciou a dinâmica com os objetivos a serem perseguidos (Figura 3), detalhados para cada produto, em termos de lembrança de marca e vendas.



Figura 3: Carta Objetivos
Fonte: Arquivo da empresa de Consultoria (2006)





Revista **Alcance**

Como mecânica do jogo, cada equipe de 5 participantes tinha o seu tabuleiro, que representava uma região de atuação da força de vendas, com diferentes classes sociais representadas por diferentes *designs*. Os espaços vazios nos cantos do tabuleiro eram para a colocação de cartas pertinentes, como o perfil de médicos (Figura 4), informações da indústria (Figura 5) e ações institucionais com recursos a serem distribuídos nas visitas e revisitas aos médicos.



Figura 4: Carta de Perfil (frente e verso)
Fonte: Arquivo da empresa de Consultoria (2006)

Cada equipe recebia cartas com informações sobre o mercado e movimentação da concorrência, o que auxiliava no processo decisório durante as visitas aos médicos. Foi permitido que cada equipe fizesse, em cada uma das 2 rodadas de decisão do jogo, até duas interações (1 visita e 1 revisita) com cada médico do tabuleiro, devendo decidir sobre a melhor ação entre três opções pré-definidas e como alocaria as ações institucionais.



Figura 5 – Carta Farma News - Informações da Indústria
Fonte: Arquivo da empresa de Consultoria (2006)





Na dinâmica do jogo, as restrições de recursos para a alocação aos médicos visavam aguçar a análise crítica das equipes com relação ao melhor investimento para cada perfil de médico e produto comercializado.

4.6 RESULTADOS DA APLICAÇÃO DO JOGO DE TABULEIRO

As equipes tiveram como principal desafio a gestão de seu relacionamento com os médicos do território de vendas representado pelo jogo de tabuleiro, sendo avaliadas em duas dimensões:

- Cobertura de vendas – velocidade de visitação e revisitação aos médicos pertencentes a sua área de atuação.
- Faturamento indireto – retorno de suas visitas e revisitas aos médicos.

Estes dois indicadores de desempenho retratam um conflito comum na área de vendas entre a velocidade e a eficácia. Exemplificando, no longo prazo um baixo índice de cobertura de vendas e um alto faturamento pode ser uma estratégia inferior, bem como um alto índice de cobertura de vendas e um faturamento baixo pode representar um sério problema de falta de eficiência no processo de vendas.

A análise dos resultados contemplou as dimensões:

- Cobertura de vendas: a meta de cada equipe era encerrar a gestão do seu território com um mínimo de 75% de cobertura de vendas.
- Faturamento indireto: diretamente ligado à eficácia da visita, apurada no jogo pela combinação entre a **alocação de recursos** corretos de acordo com os perfis de médicos em cada situação e a **escolha correta entre três alternativas** encontradas nas cartas de visita/revisita.

Ao término dos dois ciclos de decisão, mais de 85% das equipes conseguiram atingir a meta de cobertura de vendas e um faturamento médio ou superior. Tais resultados serviram de subsídios para um debate ao término da dinâmica, envolvendo as principais estratégias adotadas pelas equipes ao longo do jogo. O fechamento foi bastante valioso para a fixação dos objetivos do treinamento e troca de experiências vivenciadas no jogo.

4.7 ANÁLISE DO CASO

O uso do jogo de tabuleiro para treinamento da força de vendas possibilitou aos propagandistas uma ampla visão dos elementos que compõem sua relação com os médicos.

Para o jogo de tabuleiro, desenvolvido e aplicado, são analisadas, a seguir, suas características em relação à aprendizagem vivencial, aos benefícios dos jogos de empresas em formato de tabuleiro, à função e tarefas do vendedor, e aos objetivos e tópicos de treinamento enfatizados.



Quanto à **aprendizagem vivencial**, o ciclo de Kolb, descrito por Lane (1995), foi percorrido em sua totalidade, como pode ser observado na Figura 6.

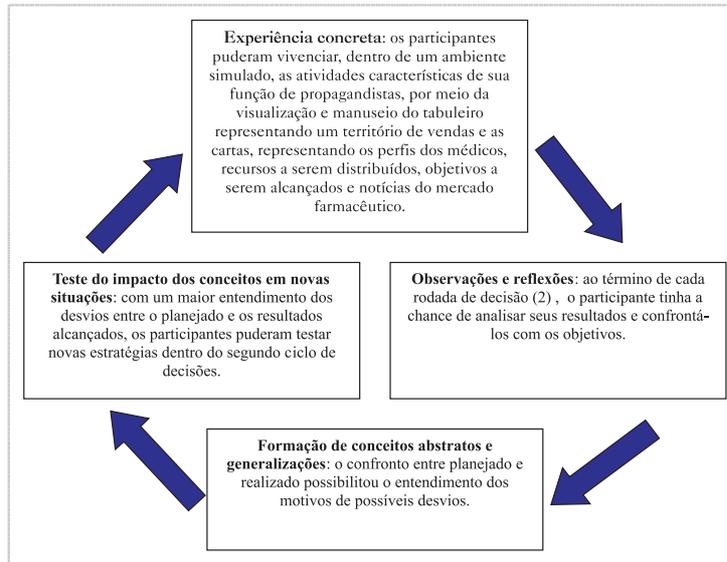


Figura 6: Análise do caso baseada no Ciclo de Kolb
 Fonte: entrevistas referentes ao caso e adaptação de LANE (1995, p. 611)

Percorrendo o ciclo de Kolb, verifica-se que o jogo de tabuleiro mostrou-se uma ferramenta de treinamento bastante ativa, colocando o participante como elemento central do processo ensino-aprendizagem. A competição entre as equipes fez com que os participantes atuassem motivados nas duas rodadas de decisão, tentando recuperar sua posição frente aos oponentes.

Quanto aos **benefícios** dos jogos de empresa em formato de tabuleiro, verifica-se sua aplicabilidade para gerar intensa interação entre os participantes, criar uma representação visual dos objetivos e gerar aprendizagem por meio de recursos lúdicos, como mostra o Quadro 2.

Benefícios do uso de jogo de tabuleiro sinalizados em outros estudos	Análise do Caso
(1) a intensa interação entre os participantes	(1) houve intensa interação entre os participantes
(2) o tabuleiro como representação visual dos objetivos pretendidos com o treinamento	(2) a representação visual de uma cidade, contendo vários médicos a serem visitados com diferentes perfis, bem como as cartas de objetivos, garantiram a assimilação dos vários objetivos pretendidos com o treinamento;
(3) o uso de recursos lúdicos para auxiliar na dinâmica e no processo de fixação dos objetivos de aprendizagem, tais como: cartas, sinos, planilhas de apoio.	(3) o uso de recursos lúdicos como as cartas, tabuleiro e material de apoio facilitaram a aprendizagem.

Quadro 2: Benefícios do jogo de tabuleiro
 Fonte: Entrevistas referentes ao caso e adaptação de Rodrigues (2003); Rodrigues e Sawaia (2005)





Um benefício adicional do uso de tabuleiro, verificado no caso estudado, refere-se à capacidade de personalização de todas as cartas e do tabuleiro, em função das diferentes realidades encontradas pelo propagandista nas visitas ao médico.

O tabuleiro, como representação de um território de vendas, das clínicas médicas, dos perfis qualitativos, dos resultados anteriores dos médicos, das notícias de mercado, das ações institucionais, das visitas e revisitas, e dos indicadores de desempenho em cada ciclo de decisões, formaram um elo entre o ambiente lúdico e a vida real enfrentada pelos representantes de venda.

Quanto às **tarefas e função do vendedor**, o jogo explorou a função missionária do vendedor, ou seja, a atuação junto aos influenciadores do processo de compra, neste caso, os médicos. Na dinâmica do jogo de tabuleiro, isto ocorreu pelas cartas de interação com os médicos e pelas cartas de recursos a serem distribuídos. As tarefas percorridas pela força de vendas foram: definição do alvo, comunicação e alocação, conforme ilustra o Quadro 3.

Tarefa do vendedor	Análise do Caso
Definição do Alvo	Na fase inicial de cada ciclo de decisão no jogo, por intermédio do planejamento das visitas a serem realizadas no território de vendas, representado pelo tabuleiro. Os participantes realizaram a análise das cartas de perfil dos médicos, que continham informações qualitativas e qualitativas de cada médico.
Comunicação	Pela interação com os médicos selecionados na fase de planejamento de cada ciclo de decisão, por meio das cartas de interação.
Alocação	Pela distribuição das cartas de recursos aos médicos visitados em cada ciclo de decisão.

Quadro 3: Benefícios de um jogo de tabuleiro
Fonte: Entrevistas referentes ao caso e adaptação de KOTLER (2000)

O Quadro 3 demonstra que os jogos de tabuleiro contribuem para treinar os vendedores nas tarefas de definição do público-alvo, melhoria na comunicação com os clientes e alocação correta dos recursos.

Quanto aos **objetivos e tópicos** de treinamento enfatizados, os dois grandes objetivos do treinamento estavam relacionados com a eficácia e velocidade, como mostra o Quadro 4. A eficácia refere-se à melhoria na relação com os clientes e a velocidade à melhoria na gestão do tempo e do território de vendas.

Objetivos do treinamento	Mensuração
Eficácia	Para a melhoria do faturamento indireto , os participantes tinham que melhorar a eficácia na interação com os médicos. Na dinâmica do jogo, podia ser atingida pelas cartas de interação e pelas cartas de recursos distribuídas em cada visita. As interações com os médicos do tabuleiro e a distribuição de recursos envolviam situações simuladas que desafiavam os participantes quanto ao conhecimento do produto, mercado consumidor e suas características, e do que a organização poderia oferecer .
Velocidade	Para a melhoria da cobertura de vendas , os participantes tinham que gerenciar bem o tempo de cada visita e visitar clientes com maior potencial estratégico para a empresa.

Quadro 4: Objetivos do treinamento
Fonte: Entrevistas referentes ao caso (2006)



Os objetivos foram mensurados por meio dos indicadores de desempenho: faturamento indireto e cobertura de vendas, o que mostra que os jogos de empresas em formato de tabuleiro são adequados para treinar vendedores com objetivos de aumentar sua eficácia e velocidade.

4 CONCLUSÃO

Nos estudos analisados, referentes à utilização de jogos de tabuleiro, verifica-se que os jogos criam um cenário propício para a prática de diferentes aspectos empresariais, tais como: conceitos de *marketing*, de finanças, lançamento de novos produtos, o conceito de ciclo de vida do produto e a visão sistêmica de uma empresa. Este desenvolvimento de cenário propício para o aprendizado se deu também no caso analisado, onde o jogo de tabuleiro foi utilizado para o treinamento de 70 propagandistas, ressaltando os aspectos referentes à sua interação com os médicos. Esta força de vendas pode ser caracterizada como missionária, ou seja, os vendedores trabalham com os influenciadores do processo de compra, objetivando a criação indireta de demanda.

Assim, pôde-se constatar: 1) intensa interação entre os participantes; 2) a representação visual de uma cidade, com vários médicos a serem visitados com diferentes perfis, bem como a carta objetivos, que garantiu a assimilação dos vários objetivos pretendidos com o treinamento; e, 3) os recursos lúdicos, como as cartas, tabuleiro e material de apoio, os quais facilitaram a aprendizagem. Além desses, uma das contribuições deste artigo é incluir mais um benefício ao uso de jogos de tabuleiro, podendo ser um quarto item na lista acima, que é a capacidade de personalização.

Esta possibilidade de personalização traz uma ampla variedade de oportunidades do uso de jogos de empresas em formato de tabuleiro para treinamento em vendas nos cinco tópicos propostos por Churchill et al. (2000):

- Conhecimento do produto – não apenas conhecimentos técnicos, mas como são utilizados e como isso pode trazer valor.
- Orientação para o mercado – conhecimento detalhado do mercado consumidor, suas características e necessidades.
- Orientação para a empresa – o que a organização pode oferecer aos seus clientes.
- Gestão do tempo e do território de vendas – eficiência no tempo investido em cada cliente, buscando melhor retorno sobre o seu território de cobertura de vendas.
- Tópicos éticos e legais – características éticas e legais da empresa e do produto comercializado.

Desta forma, os jogos de tabuleiro, por sua capacidade de explorar esses tópicos de forma lúdica e com as características específicas de um determinado negócio, produto ou mercado, mostraram-se muito úteis para treinamentos na área de vendas.



Como se trata de um estudo de caso único, a generalização dos resultados não é possível, sugere-se a replicação desse estudo em outras situações e em outras empresas com objetivos educacionais diferentes. O estudo poderia também estender-se em três direções: comparação das principais similaridades e diferenças dos jogos de empresa computadorizados com os jogos de tabuleiro para treinamento da força de vendas; os jogos de tabuleiro como instrumento para auxiliar no processo de seleção de profissionais para a força de vendas; e, no âmbito acadêmico, o uso de jogos de tabuleiro para o ensino de conceitos relacionados à força de vendas em sala de aula.

REFERÊNCIAS

- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2004.
- BOWEN, D.D. A Theory of Experimental Learning. **Simulation & Games**, p.66, 1987.
- CAMPOMAR, M. C. Do uso de “estudo de caso” em pesquisas para dissertações e teses em administração. **Revista de Administração**. v.26, n.3, p.95-97, jul/set, 1991.
- CASTRO, L.T.; NEVES, M.F. **Administração de Vendas: planejamento, estratégia e gestão**. São Paulo: Atlas, 2005.
- CHURCHILL, G. A.; FORD, N. M.; WALKER, O. C.; JOHNSTON, M.W.; TANNER, J.F. **Sales Force Management**. 6. ed. Boston: Irwin McGraw-Hill, 2000.
- EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. **The Academy of Management Review**. Briarcliff Minor, v.14, n.4, p.532-551, Oct. 1989.
- FEBRAFARMA. Portal da Federação Brasileira da Indústria Farmacêutica. **Setor farmacêutico ultrapassa US\$ 1 bilhão em exportações**. Disponível em <<http://www.febrafarma.org.br>>. Acesso em 21 abril 2008.
- HERGETH, H.H.; JONES, M.R. Board Games and Teaching Textile Marketing and Finance. **Development in Business Simulation and Experimental Learning**, v. 30, p. 126-130, 2003.
- KEYES, J.B. WOLFE, J. The Role of Management Games and Simulations in Education and Research. **Journal of Management**. v.16, n.2, 1990.
- KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- LANE, D.C. On a Resurgence of Management Simulations and Games. **Journal of Operational Research Society**. v. 46, n.5, p.604-625, 1995.
- MANCIA, L.T.S. BITENCOURT, C.C. GONÇALO C. O Desenvolvimento de competências: uma experiência baseado na proposta andragógica e na aprendizagem vivencial. In: XXVII ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. Atibaia: 2003. **Anais...** Atibaia: 2003. CD-ROM.
- MARKETING DIRETO. **Um remédio eficaz e sem contra-indicações**. São Paulo, n. 38, ano V, abril 2005.
- MARSHALL, G.; MONCRIEF, W.; LASSK, F. The Current State of Sales Force Activities. **Industrial Marketing Management**. v. 28, Issue 1, p.87-98, Jan. 1999.
- MARTINELLI, D.P. **A Utilização de Jogos de Empresa no Ensino de Administração**. São Paulo: FEA-USP, 1987. Dissertação de Mestrado.
- McMURRY, McMURRY. . The mystique of super-salesmanship. **Harvard Business Review**. vol. 39, Issue 2, mar./abr. 1961.
- MENESES, P. P. M. Treinamento e Desempenho Organizacional: A Contribuição dos Modelos Lógicos e do Método Quase-Experimental para o Delineamento de Avaliações de Ações Educacionais. In: XXX ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. Salvador: 2006. **Anais...** Salvador: 2006. CD-ROM.
- RODRIGUES, F. **O Processo de Desenvolvimento de Jogos de Empresa em Formato de Tabuleiro para Treinamento Corporativo**. São Paulo: POLI USP, 200. Dissertação de Mestrado.



RODRIGUES, F.; SAUAIA, A. C. A. Criação de Jogo de Tabuleiro para Treinamento Corporativo. In: VIII Semead (Seminários em Administração – FEA – USP). São Paulo: 2005. **Anais...** São Paulo: 2005.

SCHWARTZ, R.G.; TEACH, R.D. Congruence II™: A Strategic Business Board Game. **Development in Business Simulation and Experimental Learning**, v. 28, p. 221-224, 2001.

SHIMIZU, T. **Decisão nas Organizações**: Introdução aos Problemas de Decisão Encontrados nas Organizações e nos Sistemas de Apoio às Decisões. São Paulo: Atlas, 2001.

VICENTE, P. **Jogos de Empresas**: A fronteira do conhecimento em administração de negócios. São Paulo: MAKRON Books, 2001.

YIN, R. K. **Estudo de Caso**: Planejamento e Métodos. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

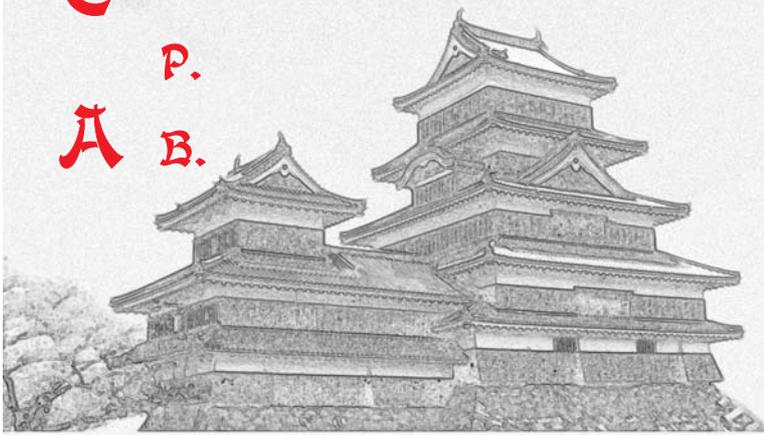




Lançamento
Editora UNIVALI

ETSEL
OD
ASAC
A

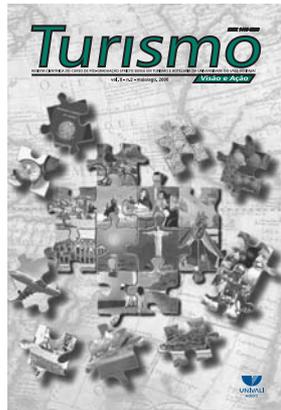
K
C
O
L
K
P.
B.



UNIVALI
editora



Outras Revistas da Editora UNIVALI



Turismo, Visão e Ação

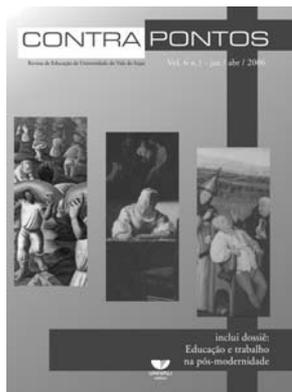
Revista Científica do Mestrado em Turismo e Hotelaria da UNIVALI

Revista bilíngüe que atende a publicações sobre as atividades, planejamentos, tendências do turismo e da hotelaria.

Publicada desde 1998

Periodicidade: Quadrimestral

ISSN 1415-6393



Contrapontos

Revista Científica do Mestrado em Educação da UNIVALI

Traz artigos e comunicações sobre temas relacionados ao processo ensino-aprendizagem, abordagens teóricas e práticas do legado de ensinar.

Publicada desde 2001

Periodicidade: Quadrimestral

ISSN 1519-8227



Novos Estudos Jurídicos

Revista Científica do Mestrado em Ciência Jurídica da UNIVALI

Contempla artigos, comunicações e resenhas referentes à área de Direito.

Publicada desde 1995

Periodicidade: semestral

ISSN 1413-2117

Distribuição para todo o Brasil através da Editora UNIVALI

Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI
Editora UNIVALI
Rua Uruguai, 458 - Caixa Postal 360
CEP. 88302-202 - Itajaí - SC - Brasil
Fone/Fax: (47) 341 7645
www.univali.br/portal
e-mail: editora@univali.br
livraria@univali.br

