

Administração: Ensino e Pesquisa

ISSN: 2177-6083

raep.journal@gmail.com

Associação Nacional dos Cursos de
Graduação em Administração
Brasil

ANTONELLI DA VEIGA, CRISTIANO HENRIQUE; MOURA DE LIMA, JESILDO;
PORTES RIBEIRO, ROBERTO; ZUCATTO, LUIS CARLOS
ATIVIDADE DIDÁTICA EM COMÉRCIO EXTERIOR: UMA ABORDAGEM ENTRE
CUSTO E SUSTENTABILIDADE

Administração: Ensino e Pesquisa, vol. 16, núm. 1, enero-marzo, 2015, pp. 179-207
Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração
Rio de Janeiro, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=533556755008>

ATIVIDADE DIDÁTICA EM COMÉRCIO EXTERIOR: UMA ABORDAGEM ENTRE CUSTO E SUSTENTABILIDADE

*FOREIGN TRADE TEACHING ACTIVITY:
DECIDING BETWEEN COST AND SUSTAINABILITY*

Recebido em: 08/10/2014 • Aprovado em: 17/12/2014

Avaliado pelo sistema double blind review

Editora Científica: Manolita Correia Lima

DOI: 10.13058/raep.2015.v16n1.203

CRISTIANO HENRIQUE ANTONELLI DA VEIGA *chadaveiga@gmail.com*

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA

JESILDO MOURA DE LIMA

FACULDADE TRÊS DE MAIO

ROBERTO PORTES RIBEIRO

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA

LUIS CARLOS ZUCATTO

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA

RESUMO

O debate mundial como o realizado na Rio+20 focado na preservação do meio ambiente, aliado ao crescente movimento do Comércio Exterior brasileiro e mundial requerem a necessidade do estudo conjunto destas temáticas na formação do administrador. Investigar a sistematização dos conceitos de Comércio Exterior com o uso de jogos de empresas é a proposição central deste artigo. Por meio da pesquisa-ação e com o uso da análise qualitativa de dados foram elaborados dois cenários assimétricos e as equipes caracterizadas como empresários exportadores e importadores. O estudo longitudinal foi realizado com quatro turmas distintas e sequenciais da disciplina de Comércio Exterior do Curso de Administração em duas Instituições de Ensino Superior localizadas no Sul do Brasil. Por meio do uso de jogos de empresas e com dinâmicas vivenciais que estimulavam a negociação empresarial, os estudantes puderam debater vários termos da área e interagir entre si, de forma autônoma, evidenciando que essa estratégia didática pode ser utilizada como uma ferramenta de apoio ao ensino na área de Comércio Exterior. Como proposta final, os cenários do jogo foram modificados e essa última versão está focada, além dos aspectos anteriormente desenvolvidos, na busca da decisão entre o menor custo e os processos de manufatura sustentáveis. Neste último aspecto observou-se que as decisões nesta perspectiva encontram-se vinculadas as concepções pessoais prévias dos participantes do que sobre estratégias competitivas elaboradas para a empresa.

Palavras-chave: Ensino de Administração; Jogos de Empresas; Comércio Exterior; Sustentabilidade.

ABSTRACT

The world debate focused on preserving the environment, such as that held during the United Nations Conference on Sustainable Development, Rio +20, in conjunction with Brazil's growing foreign trade requires a study of all these topics in management courses. The central premise of this paper is to investigate the systematization of trade concepts through the use of business games. Two asymmetric scenarios for exporting and importing teams were developed using action research and qualitative data analysis. The longitudinal study was conducted on four separate, sequential classes from the Foreign Trade discipline of two universities from southern Brazilian. The students were able to discuss a variety of foreign trade topics and interact autonomously among themselves using business games that stimulate business negotiations through role playing dynamics, demonstrating that this teaching strategy can be used as a foreign trade teaching support tool. The final proposal was to change the game scenarios to focus on the decision between lowest costs and sustainable manufacturing processes without losing the aspects developed previously. The results showed that students' decisions are more linked to their prior personal environmental concepts than to competition strategies developed for the company.

Keywords: Management Teaching; Business Games; Foreign Trade; Sustainability.

INTRODUÇÃO

A queda da inserção das empresas brasileiras no mercado internacional como *player* encontram-se em um cenário externo em que é preciso conhecer as regras do jogo e vencer as recentes adversidade internas e crescimento da produtividade externa (BRASIL, 2014). Uma das formas de reverter é pela ação empresarial de realizar negociações bem-sucedidas e, ainda, estabelecer relações duradouras diante das adversidades. Além dessas questões de âmbito empresarial, há no âmago da sociedade há o aumento da visão de regulamentação do crescimento para abarcar as questões sociais, econômicas e de sustentabilidade conjuntamente. Como exemplo, a edição da Rio +20 que ocorreu na cidade do Rio de Janeiro em 2012, cujas diretrizes orientam dimensão institucional do desenvolvimento sustentável (MELO, 2013).

Nos espaços acadêmicos, principalmente nos Cursos de Administração, essa temática também está presente. Ao abordar esta temática, durante a formação dos futuros gestores, o ensino que busca qualidade em negócios internacionais necessita desenvolver a leitura de cenários, aprendizado bilingue e atividades práticas das operações internacionais (MA; XIAO, 2011). Estes cenários podem ser desenvolvidos didaticamente por meio da jogos dramáticos que oportunizam a análise de situações que se assemelham as reais e que possibilite aos estudantes lidar com questões que poderão encontrar quando egressos (VEIGA; LIMA; ZANON, 2013).

A realização de atividades pedagógicas na formação do administrador, como jogos de empresas dinâmicos, é uma didática de ensino e aprendizagem que oportuniza vivência, mesmo que pedagógica, que buscam a tomada de decisões gerenciais e análise de seus resultados (LACRUZ, 2004). Assim, o objetivo central deste trabalho foi investigar a sistematização dos conceitos de Comércio Exterior pelo uso de jogos de empresas com o uso de um estudo hipotético apresentados em dois cenários assimétricos distintos, sendo um para os exportadores e outro para os importadores. Além da necessidade da articulação comercial dos conceitos de comércio exterior a dinâmica oportuniza um processo de tomada de decisão entre questões ambientais ou de custos.

A estrutura do artigo apresenta uma introdução, o referencial teórico com ênfase nas abordagens sobre Comércio Exterior. Na sequência, abordou-se o caminho metodológico do estudo, os cenários disponibilizados para os grupos de estudantes e finaliza com debate dos resultados e finaliza com as considerações finais.

REFERENCIAL TEÓRICO

A pesquisa na área de Administração venha avançando significativamente sobre os conceitos e estudos de casos empresariais, no entanto, ainda é restrito o número de estudos focados para o desenvolvimento didático nesta área (SAUAIA, 1995). A prática didática dominante nas universidades ainda é a aula tradicional, centrada na transmissão do conteúdo por parte do professor e a recepção pelos estudantes (PLATT; KLAES, 2010).

Uma dificuldade para a mudança dessa prática encontra-se na dificuldade em se elaborar e desenvolver uma atividade didática com ênfase na dinâmica dos agentes participantes de uma aula, das características técnicas envolvidas do conteúdo e as inúmeras possibilidades de configuração de uma simulação didática desta natureza (SATOLO, 2011).

A aprendizagem de adultos é mais eficaz quando o objetivo proposto encontra-se direta e profundamente vivenciado do que quando ele simplesmente é recebido de forma passiva. Sauaia e Cervi (2007), Sauaia e Hazoff Jr. (2009) sugerem um estilo de aprendizagem para a área de Administração que alinhe o ensino da gestão focado na ação do estudante. Diante do exposto, realiza-se a apresentação de conceitos relacionados ao Comércio Exterior, um debate sobre as tendências do ensino da administração delimitado aos jogos de empresas com relação à sustentabilidade.

CONSIDERAÇÕES SOBRE O COMÉRCIO EXTERIOR

O ensino dos conceitos e práticas de Comércio Exterior tem como finalidade propiciar o levantamento e identificação de fatores empresariais, culturais e burocráticos que uma organização empresarial utiliza-se para o ingresso no cenário internacional. Estudos de casos de negócios internacionais de empresas brasileiras (DA ROCHA; DE MELO, 2006) e de gestão internacional (GUEDES, 2008), evidenciam que há uma característica comum nestas organizações, centrado nas decisões estratégicas que contemplam múltiplos níveis de análise (global, internacional, nacional e interorganizacional e intraorganizacional).

A visão exportadora amplia-se com o uso de técnicas de inteligência competitiva e pelo monitoramento do comportamento do mercado gerando

melhores condições de decisão para o posicionamento competitivo da organização no mercado internacional e doméstico (HOFMANN *et al.*, 2008). Apesar do iminente desejo de atender os clientes, as empresas enfrentam as restrições de sua região ou país, como limites técnicos, legais, de escala, de custos, de fornecimento de matérias primas e, principalmente, das diferenças entre línguas e culturas, que dificultam esta prática (RATTI, 2000). Uma das maneiras de se reduzir esta lacuna é a ação de internacionalização de estudantes que buscam, em outros países, a agregação de conhecimentos, culturas e a linguagem empresarial (MIHEI, 2013). Há evidências de que as relações acadêmicas internacionais estimulam redes de comércio e estão fortemente correlacionadas à medida que os programas educacionais integram por mais tempo estudantes estrangeiros e estes, posteriormente, por meio destes laços desenvolvem sua rede de relacionamento por meio da ampliação de fluxos de negócios (MURAT, 2014).

Algumas organizações crescem em torno de uma base econômica exportadora de produtos tradicionais, com seus preços e mercados delimitados internacionalmente, como as *commodities* agrícolas. Em produtos manufaturados, muitas organizações entram em declínio devido a não serem capazes de incorporar inovações ou de diversificar a sua estrutura produtiva frente à ação dos concorrentes (SILVA, 1999). Para evitar esta armadilha, uma estratégia é a diversificação dos meios de produção, onde uma organização poderá utilizar-se da inovação para a agregação de valor de seus produtos (ZUCATTO; FERASSO; EVANGELISTA, 2013). Também é possível notar uma diferença assimétrica entre o desenvolvimento de países cuja ação exportadora seja de fonte primária daqueles que apresentam uma base é a manufatura há uma correlação positiva desses em graus elevados de investimento no capital humano focados em nível educacional em relação a aqueles (GRIES; GRUNDMANN, 2014).

O monitoramento do ambiente externo, por parte das organizações, é uma ação que permite constante reavaliação do posicionamento competitivo e a estruturação de possíveis reconfigurações de seus processos e produtos frente às demandas de mercado e seus reflexos podem ser representados por ganhos tantos no mercado doméstico e a possibilidade

de ampliação das exportações e importações (DAS, 2014). No âmbito de negócios internacionais e gestão internacional, o uso da análise comparativa dos agentes operantes em determinado segmento, possibilita verificar o desempenho do setor e da busca de superação dos desafios enfrentados (FARO; FARO, 2007).

A capacidade de uma organização em desenvolver mecanismos que possibilitam a previsão das mudanças no ambiente externo pode representar, em boa medida, a sua sustentabilidade, posto que tal capacidade permita que ela reavalie frequentemente, seus procedimentos e realize os ajustes de posicionamento frente às novas condições de negócios (GOMES; BRAGA, 2001). O ato de compreensão e percepção do que os outros atores estão realizando e do comportamento do ambiente em que se situam, permitindo, ao tomador de decisão, avaliar a adequação de sua interpretação pessoal com os resultados do ambiente real (CASTO; ABREU, 2006).

No que tange ao ambiente de negócios no cenário internacional, a sustentabilidade ambiental é tratada sob o viés de marcos regulatórios que normatizam o fluxo de bens e serviços (LIMA, 2006). As políticas ambientais de cada nação podem ser determinantes nas relações comerciais, pois os países importadores podem interpor barreiras à entrada de produtos se detectarem que os processos produtivos, no país de origem dos bens e serviços, causarem efeitos adversos ao meio ambiente (MAY; LUSTOSA; VINHA, 2003).

A intensificação do comércio internacional induziu à substituição de barreiras tarifárias pelas não tarifárias, nas quais, sobretudo as nações mais desenvolvidas utilizavam-se de questões ambientais como estratégia de proteção às suas indústrias (YOUNG; LUSTOSA, 2001). A imposição dessas ‘barreiras verdes’ (FIRMINO; FONSECA, 2011) era determinada com base no argumento de que os países em desenvolvimento não tinham marcos regulatórios tão exigentes quanto aqueles das nações desenvolvidas (QUEIROZ, 2005). A busca de um sistema produtivo que consiga balancear as questões sociais, econômicas e ambientais sendo que estas práticas de forma desbalanceadas entre um estilo de crescimento baseado na degradação ambiental tem provados

predas significativas para os ecossistemas e esta trajetória manufatureira insustentável necessita ser revista (LIMA, 2006).

É nesse sentido que o uso de jogos de negociação internacional, como dinâmica de ensino, visa o estudo de cenários complexos e, com base nestes, identificar os fatores importantes para o processo de exportação e importação e este tipo de didática estimula a tomada de decisão dos estudantes em comércio exterior.

JOGOS DE EMPRESAS

A aprendizagem vivencial por meio dos jogos de empresas desloca o princípio educativo centrado no docente para as ações do estudante, que passa a ser o centro do processo de aprendizagem, diferentemente do ensino por meio da transmissão-recuperação. O uso de jogos de empresas no ensino superior facilita o processo de aprendizagem, além de propiciar um envolvimento maior dos estudantes, motivados pelo desejo fomentado pelas abordagens competitiva e cooperativa. São exercitados conteúdos e o processo é calcado nos motivos dos educandos, em um ambiente que desafia, ao mesmo tempo em que acolhe momentos de mediação pedagógica (SAUAIÁ, 1995).

A ação educativa centrada no papel ativo do estudante no processo de aprendizado não exime também o papel ativo do docente e do meio social na construção e reconstrução de significados dos conceitos científicos abordados (MALDANER, 2003). O processo de prática docente centrada na organização de momentos de reflexão conjunta em grupos e pessoal sobre o processo que se está vivenciando é uma das concepções de interação dos estudantes com os conhecimentos, que vão sendo significados e resignificados ao longo do processo. Esta estratégia de ensino oportuniza momentos de reflexão pessoal e conjunta contribuem para a construção de conhecimento, e é um instrumento de auto-regulação do processo e de avaliação formadora dos estudantes (COPELLO *et al.*, 2008).

O uso de jogos de empresas como meio de estimular à busca de significação dos conhecimentos para um processo de formação e resolução de problemas, desempenha uma importante função na qualificação de estudantes e executivos de empresas, apresentando uma grande contribuição ao exercício

da tomada de decisões e ao desenvolvimento de habilidades fundamentais à atividade eficiente e eficaz de um gestor. Os jogos de empresas contribui para o avanço da educação gerencial, se bem explorado e por combinar satisfação com a aprendizagem (GRAMIGNA, 2007).

Os jogos de empresas, como uma atividade vinculada à tomada de decisão, representam uma técnica educacional dinâmica, desenvolvida para propiciar aos participantes uma experiência de aprendizado, servindo como um elo de ligação entre a academia e o ambiente empresarial, baseada em uma representação da realidade (TANABE, 1977).

O uso de novas tecnologias está transformando o processo de criação e elaboração de novos jogos, na medida em que situações até então consideradas pontos fracos quanto à utilização de jogos de empresas estão sendo superadas, com a criação de simulações que consideram variáveis comportamentais vivenciais e não apenas variáveis quantificáveis (SUMMERS, 2004).

Diversas pesquisas sobre a utilização de jogos têm como conclusão a relevância dessa ferramenta de ensino e aprendizagem com um dos recursos didáticos a serem mais explorados na formação do administrador (LOPES, 2001). Uma das peculiaridades do jogo de empresas que alavancou sua dissimilação nos últimos anos, principalmente no meio acadêmico, é o fato de o jogo de empresas ser um processo dinâmico e sua característica de flexibilidade permite que ele possa ser adaptado continuamente pois as diferenças entre os grupos participantes e os próprios membros do grupo já são suficientes para torná-lo diferente, visto que os aspectos de comportamento humano dos membros dos grupos são distintos (FARIA *et al.*, 2009) ou podem ser desenvolvidos jogos específicos, de acordo com a finalidade, como no caso dos jogos vivenciais em Comércio Exterior (VEIGA; LIMA; ZANON, 2013).

CAMINHO METODOLÓGICO

O trabalho emprega o estudo exploratório de jogos de empresas, elaborado com ênfase no conteúdo curricular a ser estudado na disciplina de Comércio Exterior do curso de Bacharelado em Administração da Universidade Federal de Santa Maria no Campus de Palmeira das Missões, RS, Brasil. Elaborou-se um estudo hipotético de dois cenários, sendo o primeiro relacionado às características de um comprador internacional e outro com os dados do exportador. O objetivo central do estudo foi o de propor uma simulação didática de negociação empresarial internacional como forma de dinamização dos conhecimentos de negociação inerentes à área de Comércio Exterior, em contraposição com as metodologias tradicionais de avaliação de conhecimentos.

Depois de elaborados os primeiros cenários para os exportadores e importadores, partiu-se para a respectiva experimentação da proposta de jogo que foi realizada pelos acadêmicos da referida disciplina, num estudo longitudinal de cinco anos em turmas distintas, sendo estes cenários e as suas dinâmicas desenvolvidos e melhorados neste percurso. A realização das duas primeiras ações foi no segundo semestre letivo de 2010 e no final do primeiro semestre de 2011. Com base nas análises dos resultados destas turmas foram realizados ajustes na dinâmica anteriormente apresentada, sendo os cenários remodelados em pequenos detalhes e utilizados na terceira turma no primeiro semestre de 2012.

No início de 2013, motivados pelos debates acerca da questão ambiental, o foco do jogo foi substancialmente ampliado para propiciar uma decisão conflituosa de utilização entre dois processos de industrialização, um que possibilitasse a manufatura ser ecologicamente correta, mas de custo mais elevado, com processos de industrialização que não privilegiam essa lógica, mas com custo menor, embora as demais estratégias didáticas do jogo tenham permanecidos inalterados da versão de 2012.

Para se analisar esta modificação e verificar os desdobramentos pedagógicos desta estrutura, foi realizado, em outra instituição de ensino superior também localizada no interior do Estado do Rio Grande do

Sul, Brasil, uma nova ação com uma turma de estudantes do curso de Administração da Faculdade Três de Maio – SETREM, em dezembro de 2013. A quinta turma foi novamente na UFSM campus Palmeira das Missões no primeiro semestre de 2014. Participaram do estudo e na análise de seu desempenho 243 estudantes ao longo dos cinco anos.

As análises dos resultados apresentadas são oriundas dos registros realizados em diário de campo das falas e da observação direta dos pesquisadores durante a realização da atividade, bem como da análise dos materiais escritos elaborados pelos estudantes principalmente nas duas últimas turmas.

Cabe ressaltar que se mantiveram, ao longo deste estudo longitudinal, os seguintes objetivos educacionais listados nos seguintes tópicos:

- busca de negociação com informações limitadas e dividida entre os grupos participantes;
- identificar as diferenças negociais e documentais entre o mercado doméstico e internacional;
- uso prático de *INCOTERMS* como forma de estruturação de custos do mercado doméstico e internacional e sua influência sobre o preço de vendas nas negociações entre exportador e importador, conhecimentos de prazos de entregas e produção e atendimento ao pedido;
- escolha de utilização de modais;
- uso da conversão de moedas;
- diferenciação entre contrato de câmbio e despacho aduaneiro;
- uso da estratégia de consórcio de exportação com forma de geração de competitividade;
- decisão entre um processo industrial que cause danos ao meio ambiente e um que seja ecologicamente correto.

Esse último objetivo foi inserido propositadamente para provocar o debate, nos grupos, sobre o processo de tomada de uma decisão dicotômica entre a visão focada no lucro ou para a questão ambiental. Rizzo e Batocchio (2011) mostraram que é possível realizar ações ambientalmente responsáveis concomitantemente com melhorias na redução dos índices de custos. Assim, a adoção de práticas de sustentabilidade apresenta benefícios

associados na diminuição dos impactos ao meio ambiente além de melhorar o aproveitamento dos recursos usados nos processos, o que tem como consequencia a redução de custos.

A seguir são apresentados os caminhos pedagógicos que apresentaram os melhores resultados de desenvolvimento da dinâmica e de possibilidade de ampliação do conhecimento dos estudantes e em seguida os cenários dos exportadores e dos importadores respectivamente.

CAMINHO PEDADÓGICO PARA A REALIZAÇÃO DA ATIVIDADE

A atividade proposta é recomendada ser realizada somente após o desenvolvimento dos conteúdos de Comércio Exterior durante o caminhar do semestre. Também é importante que ela não seja na última aula do semestre letivo para que possam ser, posteriormente, revisitados os temas e as dificuldades encontradas pelos estudantes durante a realização da dinâmica.

A seguir são apresentados alguns pontos que necessitam ser observados para que o desenvolvimento da dinâmica atinja seus objetivos.

Em relação ao local, é necessária uma sala que possibilite a movimentação de vários grupos de forma que eles possam estar fisicamente separados. Tradicionalmente a sala de aula é adequada ao número de alunos sendo que para a realização dessa dinâmica recomenda-se que se utilize uma sala maior, preferencialmente um mini auditório onde o ambiente (cadeiras e mesas) possam ser modificadas de local. Caso isso não seja possível, viabilizar outro local de apoio para que alguns grupos possam ser reunidos ali.

Foram elaborados dois cenários para estudo prévio dos estudantes: um entregue para os exportadores e outro para os importadores. Um dos pressupostos da dinâmica é a assimetria de informações e para dirimir as lacunas, faz-se necessário, o entendimento das variáveis necessárias para a negociação e as reuniões entre os *players* torna-se um ponto importante para dirimir estas lacunas. O material denominado de ‘cenários disponibilizados para os exportadores’ deve ser distribuído para os grupos de exportadores e o ‘cenários disponibilizados para os importadores’ para os grupos que

representam os importadores. Os materiais devem ser impressos nas quantidades suficientes para todos os grupos. Essa quantidade pode ser previamente impressa de acordo com o número de estudantes.

Outro ponto a ser observado é o tempo para a realização da atividade. Para essa dinâmica é necessário prever um período contínuo de, no mínimo, 3 horas e máximo de 4 horas, dependendo do número de estudantes que a turma tenha.

Primeiramente, o docente necessita realizar a explanação da dinâmica, organizando a turma em duplas. Definidas as duplas, que representarão os negociadores da organização, faz-se necessária a distribuição das equipes para a realização das negociações de forma que a cada três duplas de exportadores tenha uma dupla de importadores. Esse pequeno grupo possibilita que as negociações sejam organizadas e que se limitem as possibilidades de dispersão do grupo, principalmente quando o número de estudantes é muito grande.

Neste instante, o docente anuncia que o grupo que realizar a melhor negociação terá a melhor nota do exercício, sendo que os demais terão notas inferiores a este. Este fato motiva a competição entre os grupos e mantém o foco dos estudantes para a consecução da atividade. Essa provocação também apresenta um limitador, que será debatido ao final desse tópico.

O segundo passo é organizar os tempos para as negociações entre as empresas exportadoras e importadoras. Uma forma de organizar essa tarefa é definir tempos de estudos e elaboração de propostas e o tempo para negociação. Um sugestão é que o tempo da primeira fase de elaboração de propostas seja de 30 minutos. Esse tempo serve para que os grupos possam fazer a leitura do material, estruturem suas estratégias iniciais e percebam as lacunas de informações que necessitarão realizar na primeira negociação com os importadores, denominada de pesquisa de mercado. Nesta etapa o docente deve se limitar apenas a organizar a atividade e sanar alguma dúvida de entendimento da dinâmica do jogo. Os estudantes necessitam visualizar as lacunas e montar suas estratégias individualmente.

Transcorrido o tempo de preparação, o docente comunica que está aberta a oportunidade de 15 minutos para que os grupos façam a denominada

pesquisa de mercado (cinco minutos por grupo de exportadores). De acordo com a experiência dos casos já realizados, nesse instante os estudantes comentam que não tiveram tempo para montar uma estratégia consistente. Cabe ao docente frizar que a primeira reunião entre os grupos exportadores e importadores serve para realizar a prospecção do mercado e visa sanar as lacunas de informações existentes nos cenários.

Finalizado o tempo de pesquisa de mercado o docente comunica o fim da primeira rodada de negociações e informa que se inicia a fase de elaboração de propostas que necessitam conter, no mínimo, as quantidades, os preços, as formas de pagamento e os prazos de entrega. Na fase de elaboração de propostas, os grupos exportadores devem voltar a se reunir em seus locais e os importadores iniciam as estratégias de compras. Nessa fase pode ser dedicado um tempo maior para os grupos, num total de 40 a 45 minutos. Nesta etapa o docente não pode interferir com qualquer comentário aos grupos. É um momento de definição das estratégias e esse processo deve ser realizado exclusivamente pelos grupos.

Findado esse tempo, o docente comunica que está aberta a fase de apresentação de propostas. Os grupos exportadores e importadores devem voltar a se reunir, mas agora com a apresentação e negociação de uma primeira proposta de compra e venda de produtos. O tempo dessa etapa também é de 15 minutos. Ao término dessa etapa, o docente solicita que os estudantes retomem aos seus locais. Caso algum grupo esteja em salas diferentes, nesse instante eles devem ser reunidos em um único local e então ele faz uma rápida síntese do que ocorreu até o momento. Como no início do exercício o docente condiciou a ‘melhor nota para a melhor negociação’, os estudantes limitam suas ações para estratégias de competição. Como as capacidades produtivas das empresas exportadoras não conseguem atender as demandas do mercado comprador, questiona-se da possibilidade da cooperação. Nesse instante o docente pode sugerir pistas sobre esse tema e comentar se eles pensaram na possibilidade da estratégia de consórcio de exportação para atender a demanda. Esse momento de sanar dúvidas não pode ser prescritivo, ou seja, o docente apenas faz comentários sobre os fatos, sem induzir os grupos a decisão.

Concluída a fase de sanar dúvidas, os grupos terão mais 30 minutos para montar a proposta final. Findado o tempo para a montagem da proposta final, o docente comunica aos grupos que se inicia a rodada final onde as empresas exportadoras e importadoras devem finalizar a negociação. O tempo para essa rodada é de 15 minutos (cinco minutos para cada grupo exportador) e ao seu término o docente solicita que os grupos importadores tenham mais 5 minutos para realizar os cálculos dos custos totais de compra dos produtos e que façam a apresentação da sua decisão.

Na sistematização final é importante que o docente aponte para as lacunas de cada grupo apontando onde podem ser feitas melhorias e como a teoria poderia ajudar os grupos nas decisões, com exemplos e explicações já realizadas em aulas anteriores para que os estudantes percebam a importância dos conhecimentos realizados até o momento. O professor solicita a entrega impressa das decisões dos grupos importadores e que esses nominem todos os participantes.

Ainda como atividade complementar pode ser solicitado que os estudantes façam um breve relatório escrito, em formato empresarial, a ser entregue na aula posterior, descrevendo as ações realizadas, as propostas feitas e qual a decisão tomada pela empresa importadora. No caso dos importadores podem fazer um relato das propostas recebidas e quais foram os argumentos levados em consideração para a tomada de decisão. Pode salientar que esse relatório será entregue ao presidente da empresa para que esse tenha ciência das ações de internacionalização realizadas.

CENÁRIO DISPONIBILIZADO PARA OS EXPORTADORES

A empresa onde você trabalha é uma tradicional fabricante de conjunto para jantar, café e chá de porcelana, embalagem comum – NCM 69111010 estabelecida no mercado nacional. Devido à obsolescência dos equipamentos e dos processos produtivos, a direção decidiu adquirir um novo sistema fabril que possa atualizar a capacidade produtiva.

O sistema 'A' apresenta uma capacidade de produção e sistemas produtivos que utilizam matéria prima e processos industriais que atendam aos conceitos ecologicamente corretos. O sistema 'B' embora tenha a mesma

capacidade produtiva apresenta um processo que reduz o custo variável dos produtos. Para obter essa redução, o sistema 'B' não apresenta mecanismos que limitam a emissão de gases e demais controles ambientais. A qualidade e características técnicas do produto final são as mesmas, independente do tipo de processo utilizado.

Ambas as novas linhas de produção apresentam uma capacidade máxima de manufatura de 6.600 peças por mês o que acarretará um aumento na quantidade produzida e, consequentemente, uma de ociosidade 30% ao mês. Para viabilizar a instalação de um desses sistemas, o presidente da empresa visualiza como estratégia emergente a busca de novos clientes no mercado internacional.

A empresa proporciona férias coletivas de 20 dias em janeiro e de 10 dias no mês de julho, para todos os funcionários da produção.

Em relação ao mercado doméstico, já consolidado, a empresa apresenta aumento das vendas para o Natal, sendo que nos meses de outubro e novembro de cada ano, sua capacidade produtiva chega a 95% de utilização para esse mercado.

Os custos fixos de produção são de R\$ 20.000 mensais e o custo variável para o sistema 'A' é de R\$19 para o sistema 'B' é de R\$13, sendo que tempo de fabricação para ambos é o mesmo. O custo da hora-extra é de R\$ 4 para um aumento de 30 peças por hora extra trabalhada e no máximo de 2 horas extras por dia trabalhado e de 22 dias úteis por mês.

Os fornecedores de matéria-prima exigem 30 dias de prazo para entrega de componentes e sua linha mantém estoque somente para a capacidade utilizada no mês. A carga tributária é de 30% sobre o preço de vendas e sua margem de lucro sobre o preço de vendas é de 15%, valores estes mantidos para a exportação.

Em relação aos custos da exportação, a equipe de análise de mercado internacional constatou que os custos de documentação são de R\$ 100 para cada lote enviado, independente do seu tamanho. A previsão de variação cambial do Dólar com o Real para o ano seguinte é de R\$ 2,1065 para cada USD. Para a realização do fechamento de câmbio, o banco cobra um valor de USD 75 para cada contrato de câmbio efetuado. O Banco Central definiu

que o prazo máximo para o fechamento do câmbio é de 21 dias contados da data do depósito no exterior.

O custo de despacho aduaneiro da exportação via naval é de R\$ 200 por lote, independente da quantidade e o custo de transporte marítimo internacional é de R\$ 2.500 e a taxa de embarque no navio é de R\$ 230 por lote de até 10.000 peças. O tempo de entrega marítima é de 45 dias após a liberação da carga pela alfândega.

Para entregas via aérea, o custo do despacho aduaneiro é de R\$ 100, mas o valor do frete é de R\$ 2.500 e a taxa de embarque de R\$ 100, por lotes de no máximo 1.000 peças e o tempo de entrega é de cinco dias contados após a liberação da carga pela alfândega.

O preço do frete doméstico para realizar o transporte das mercadorias da fábrica até o porto é de R\$ 1,30 por peça e para o aeroporto é de R\$ 0,87 por peça.

Dante do exposto, sua equipe tem a função de realizar a prospecção de mercado e encontrar uma empresa que importe seus produtos. Transcreva toda a negociação que for ocorrida entre as empresas. Envie os dados pelo seu gerente de Comércio Exterior em conjunto com a Fatura *Pró-Forma*, indicando a data de entrada em produção de cada lote e a data de embarque para o cliente.

Algumas informações você vai ter que solicitar ao importador, para fechar sua negociação. Serão permitidos apenas três momentos de negociação com cada empresa importadora e o tempo máximo de cada negociação será de 5 minutos. Considere que essa negociação será para o envio para o ano seguinte e a data da última rodada de negociação é 1º de dezembro.

CENÁRIO DISPONIBILIZADO PARA OS IMPORTADORES

Você trabalha como comprador de itens importados de uma rede de lojas especializada na venda de utensílios domésticos denominada de *Home Free Shop Co.* Sua empresa vem encontrando dificuldades em atender à demanda dos seus clientes por conjuntos para jantar, café, chá de porcelana, embalagem comum – NCM 69111010 com preferência a empresas que tenham processos ecologicamente corretos. Para suprir esta necessidade,

o gerente de compras internacionais solicitou para sua equipe desenvolver mais um fornecedor para os próximos anos.

Após realizar pesquisa de mercado foi verificada a possibilidade de aquisição de conjuntos em porcelana de dois processos, um focado na produção ecologicamente correto e outro não. Sua equipe identificou algumas empresas como potenciais parceiras de negócios.

Entre em contato com as respectivas empresas para verificar se possuem capacidade para entrega de cinco lotes de 5.000 unidades cada para os meses de março, maio, agosto, outubro e novembro, sem possibilidade de alteração de data de entrega. Como sua empresa de importação faz planejamentos anuais, estes períodos servem para a empresa se preparar para as vendas principalmente para datas importantes como o Dia das Mães e o Natal, períodos nos quais o consumo aumenta muito para este tipo de produto.

Os preços médios de compra tradicionalmente praticados no mercado são de *USD 28* para o modelo sem cuidado ambiental. Para aqueles ecologicamente corretos o preço é de *USD 31* apresentando uma tendência de crescimento lento de compras para produtos manufaturados de forma ecologicamente responsável.

O Ministério de Comércio Exterior e o de Meio Ambiente de seu país querem incentivar a compra de produtos ecologicamente corretos e editou uma Instrução Normativa que reduz os impostos de importação de 8% para 3% quando as mercadorias apresentam certificados de fabricação ecologicamente correta.

Os impostos sobre circulação de mercadorias são de 12% sobre o preço de compra dos equipamentos e para transporte marítimo internacional possui um custo adicional de 25% sobre o valor do frete, pago pelo importador. Também para o frete marítimo o seguro internacional é de 2% sobre o total do valor transportado.

O Ministério dos Transportes realizou a ampliação da pista, dos hangares de cargas e das dependências da Receita Federal no principal aeroporto do país. Para incentivar o seu uso isentou todos os custos adicionais sobre o seguro e frete, mas o imposto sobre importação é mantido. Também

estabeleceu que somente podem ser utilizados dois tipos de *Incoterms*: o *FOB*, para operações de transporte naval; e *DDU* para operações de transporte aéreo. Procure obter o melhor preço final de compra, tentando, inclusive, reduzir, se possível o custo de importação dos produtos em relação aos preços do mercado considerando as seguintes informações:

Os custos de documentação de despacho aduaneiro de importação USD 40 para cada lote para o *Incoterms FOB* e de USD 20 para o *Incoterms DDU*, independente do seu tamanho. O valor do contrato de câmbio para importação é de USD 50 para cada operação, independente do *Incoterm* adotado.

O tempo de entrega marítimo será de 30 dias após a liberação da carga pela alfândega do país exportador e o custo de desembarque portuário é de USD 135 por lote. Para entregas via aéreo o tempo é de cinco dias e custo do desembarque é de USD 23 por lote.

Devido a sua localização estar mais próxima do porto, o preço do frete interno do porto é de USD 0.21 por peça e para o aeroporto é de USD 1.87 por peça.

O transporte deve ser contratado no país do exportador. Verifique com o exportador os custos de frete por tipo de modal para auxiliar em sua negociação.

Após receber todas as propostas, defina o custo total de compra de cada empresa ofertante deste produto, incluindo os custos da compra do equipamento, custos de importação, impostos de seu país e um lucro de 15% sobre o preço de vendas e decida por qual empresa você vai negociar.

Serão permitidos apenas três momentos de negociação com cada empresa proponente e o tempo máximo de cada negociação será de 5 minutos.

Ao final das rodadas, transcreva toda a negociação ocorrida entre as empresas para que sejam analisados os dados pelo seu gerente de compras internacionais em conjunto com a Fatura *Pró-Forma* do exportador, indicando a data de entrega, as quantidades, o custo final da mercadoria, destacando o preço pago ao fornecedor dos demais custos para realizar a importação. Algumas informações você vai negociar com o exportador para fechar sua negociação.

RESULTADOS

As categorias de análise apresentadas nos resultados são consideradas categorias emergentes e foram segmentadas em duas perspectivas. A primeira buscou-se analisar como os métodos de trabalhos didático adotados influenciaram nos resultados da dinâmica da aula e a segunda na identificação e análise dos desdobramentos teóricos estudados ao longo do semestre letivo com as respectivas práticas adotadas pelos estudantes. A seguir, são detalhadas estas duas análises.

EM RELAÇÃO AO MÉTODOS DE TRABALHO

Na primeira realização do jogo o foco era verificar qual importador teria a melhor negociação. Após a sistematização dos resultados, verificou-se uma diversidade de análises de uso de diferentes INCOTERMS ocasioando uma dificuldade dos estudantes entenderem quem fez as melhores negociações.

Na execução do jogo, em 2011, verificou-se que na primeira e segunda rodadas o tempo de preparação deveria ser ampliado. Para o fechamento da proposta, houveram várias dúvidas, tanto grupo dos exportadores, quanto dos importadores, para que pudessem realizar os ajustes nas propostas. Assim, para cada importador foram definidos três grupos exportadores para negociação e ao final do jogo cada importador deveria realizar uma sistematização das atividades. Pode-se verificar que no jogo em duplas de negociação não houveram grupos com tempo ocioso ou estudantes dispersos.

Como foi definido, previamente pelo docente, o horário de cada etapa de negociação por grupo e prazo final de entrega das propostas, escrevendo no quadro os horários para cada etapa não foram cumpridos, por isso, foram reestruturados os tempos, em aula, para que se pudessem atingir os resultados esperados.

Para a sistematização realizada em 2012, foi apresentada a dinâmica para os estudantes, organizados os grupos e comentada a necessidade de negociação entre os grupos. Essa explanação ficou limitada apenas de forma verbal pelo docente, apresentando os principais pontos que deveriam

ser observados como os prazos de entrega, volumes por lote, a influência dos modais sobre o preço, a diferença entre o volume entregue por lotes, a forma de pagamento e o fechamento de câmbio. Foi limitado em dois INCOTERMS para a negociação.

Sem a existência de marco temporal e sem a pressão de cobrança do docente para o número de negociações e tempo para essa tarefa, verificou-se que alguns grupos exportadores não conseguiram, ao final da aula, apresentar uma proposta de negociação aos importadores, enquanto outros não finalizaram a negociação. Também se observou que não houve o processo de cooperação em nenhum dos grupos, o que revela que a visão dos estudantes ainda está na competição e na atenção de obtenção dos melhores resultados para a sua organização, mesmo que não consiga atender toda a demanda do fornecedor ou reduzir custos de transações.

No que se refere à turma de 2013 e 2014 foi seguida a orientação pedagógica e os cenários disponibilizados foram os que abordavam a questão ambiental. Os estudantes foram organizados em quatro grupos importadores e para cada um deles outros três grupos exportadores. Em relação à questão ambiental, a decisão ficou dividida, sendo que para dois grupos compradores priorizaram a questão ambiental como fator para decisão de compra e os outros dois visaram o resultado econômico. Observou-se que uma estudante chegou a comentar que o objetivo da empresa era aumentar as margens de lucro e que a questão ambiental seria uma preocupação para seus netos. Noutro extremo, um grupo importador condicionou já na primeira negociação com os exportadores que apresentassem apenas propostas com processos ecologicamente corretos. Assim, verifica-se que a questão ambiental ainda é tema difuso e dicotômico entre os estudantes.

EM RELAÇÃO AOS CONTEÚDOS MINISTRADOS EM AULA

Ao se aplicar um jogo vivencial em que há a necessidade de aplicação dinâmica dos conceitos de Comércio Exterior vinculados com outros oriundos de outras disciplinas, pode-se verificar que uma das dificuldades observadas é a identificação dos elementos importantes para o jogo, as limitações em interligar os conceitos de vendas internacionais, a produção

para se definir as quantidades de produtos a serem negociados nos prazos pre estabelecidos e os respectivos modais.

Observou-se, em todas as turmas, a dificuldade inicial dos estudantes em articular os conteúdos num contexto integrado da empresa para fins de geração de informações e subsídios para a negociação internacional. Na primeira e segunda rodadas de negociação, os estudantes dedicaram um tempo significativo com cálculo de quantidades e custo de fabricação em detrimento aos demais itens referentes ao conteúdo fim do jogo. Todos integrantes dos grupos, em geral, atuavam em um única atividade sem a delegação de ações que possibilitaria agilizar os resultados.

Em relação ao uso de termos da área de Comércio Exterior por parte dos estudantes de Bacharelado em Administração, verificou-se uma dificuldade prática em se definir o *INCOTERM* em relação aos modais estabelecidos no exercício. Sobre o valor e número de fechamentos de contratos de câmbio, alguns grupos exportadores buscaram a negociação única de recebimento antecipado devido ao custo de fechamento de câmbio. Os demais custos de transporte e tratamentos administrativos também seguiram a mesma linha de decisão, ou seja, a busca de enviar lotes maiores para redução das despesas.

A dinâmica do jogo exigiu dos exportadores um volume maior de ações a serem tabuladas no início da atividade e o grupo de importadores possui uma quantidade menor de dados para análise, mas no final do jogo, o grupo de importadores tem maior atuação para a realização do relatório das negociações, descrição dos critérios utilizados para a tomada de decisão e a necessidade de estabelecimento do preço de compra final do produto após o processo de nacionalização.

No que concerne ao uso dos equipamentos de informática pelos estudantes em aula é uma crescente ao longo do período de análise deste artigo. No entanto, a maioria dos notebooks dos estudantes permaneceram fechados sem uma utilização efetiva para auxiliar na elaboração de planilhas de cálculos para a agilidade do processo do jogo. Observou-se que, em muitos casos, os cálculos eram realizados em seus cadernos e quando havia a necessidade de uma nova negociação os mesmos eram todos refeitos

manualmente. No entanto, alguns poucos grupos que utilizaram dos recursos informatizados e estruturaram planilhas eletrônicas tiveram melhores condições de negociação e agilidade nas respostas.

Observou-se também que a maioria dos grupos importadores organizaram melhor os dados para suas análises o que lhe propiciou melhores condições de negociação e maior segurança para a tomada de decisão em relação a compra das mercadorias enquanto que os grupos exportadores estavam centrados na busca do fechamento da venda. Este fato pode ser atribuído a valorização, em termos de nota da avaliação, para aquele exportador que tivesse a melhor negociação. Isto provocou um espírito de busca desta nota e limitou a visão, por parte dos grupos exportadores e importadores, da formação de consórcios de exportação. Apenas um grupo exportador se utilizou desta estratégia. Após a sistematização realizada pelo docente ao grupo explicando que individualmente não haveria a possibilidade de atender as demandas, esta estratégia passou a ser utilizada pelos demais grupos. Esta constatação permite inferir, ou pelo menos supor, que há, ainda, uma perspectiva de competição baseada na Estratégia da Guerra, cuja lógica é eliminar o concorrente. Neste sentido, a utilização de abordagens teóricas sobre Estratégias de Cooperação (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008) pode contribuir para o preenchimento dessa lacuna.

A organização física dentro da sala de aula evidenciou a necessidade de maiores espaços entre os grupos. No tocante ao tamanho das turmas, observou-se que aquelas cujo número de estudantes posicionados no layout tradicional já está quase que totalmente utilizado, faz-se necessário a realização do jogo em um ambiente alternativo a sala de aula para possibilitar que os grupos possam se organizar e haver espaços para os deslocamentos durante as rodadas de negociação. Os jogos em que as turmas foram realocados em uma sala mais ampla possibilitou melhores condições de trabalho tanto para os grupos quanto para o docente acompanhar e orientar os estudantes na realização do jogo.

Ao final da aula alguns estudantes comentaram que este tipo de atividade deveria ocorrer com mais frequência e nas demais disciplinas do Curso de Administração. O estilo tradicional de aula centrada na apresentação

e realização de exercícios individuais de resolução limitam a articulação dos diversos conhecimentos técnicos envolvidos na área com os conteúdos estudados nos demais componentes.

Trabalhar com a variável da sustentabilidade ambiental no escopo do processo decisório além da maior complexidade para a decisão, também leva os gestores a lidar com um aspecto recente e que ainda não está suficientemente consolidado nas estratégias organizacionais. Neste contexto, a inserção desta variável no jogo simulado se deu de forma que os acadêmicos envolvidos no jogo não haviam, ainda, levantado a discussão sobre esta questão, o que permite supor que, não só para este grupo envolvido na atividade pedagógica, como também demais acadêmicos em Administração não estejam suficientemente familiarizados com esta temática. Desta forma, a proposta de inserir a variável ambiental no jogo, pode contribuir para o ensejo de discussões acerca de tão relevante discussão para os ambientes acadêmico, organizacional e societal.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo mostrou o desenvolvimento e o resultado das ações didáticas de um jogo vivencial em sala de aula que tinha como foco articular os conhecimentos referentes as questões de comércio exterior para estudantes do Curso de Administração.

Como resultados gerais da atividade observou-se que grupos com mais de quatro integrantes não apresentam resultados satisfatórios em termos de desempenho e participação dos integrantes. Percebeu-se que nesses grupos, recorrentemente, estudantes não se envolviam nas atividades, ficando à margem dos processos de negociação, sistematização e fechamento das atividades. Verificou-se, também, que havia um entendimento dos conceitos teóricos centrados na área em questão. Nesse sentido, inicialmente houve dificuldade em identificar e correlacionar conceitos de outras áreas com os pressupostos teóricos da área de Comércio Exterior com os demais conteúdos da área de Administração. Em relação à tomada de decisão, alguns importadores não definiram os termos e condições de compras, deixando a cargo dos exportadores esta definição o que causou dificuldade destes em decidir qual empresa iriam negociar.

Com base neste trabalho verificou-se como uma atividade vivencial é relevante para o aprendizado de Comércio Exterior bem como a inserção da variável da sustentabilidade ambiental, fez com que se debatessem vários termos da área empresarial, evidenciando que o uso de jogos de empresas pode ser utilizado como uma ferramenta de apoio ao ensino.

Como limitações da pesquisa desenvolvida apresentam-se a impossibilidade de quantificar a fidelidade de um jogo de empresas à realidade que este pretende representar, e a dificuldade de quantificação exata dos conhecimentos adquiridos pelos participantes, pois a situação problema apresentada representa apenas uma simplificação da realidade, e além do mais as questões sobre Comércio Exterior podem não ter compreendido todos os pontos relevantes.

A dificuldade inicial apresentada pelos alunos foi a de identificar os conceitos de outras áreas e utilizá-los de forma conjunta, pode ser foco

de futuras pesquisas sobre o relacionamento do Comércio Exterior com outras áreas funcionais da empresa em um jogo de empresas de maior complexidade, sendo assim, espera-se que o estudo realizado possa ser ampliado e sirva como embasamento para o desenvolvimento de novas pesquisas na área de jogos em Comércio Exterior com vista a melhor formação do Administrador.

Como contribuição do estudo, considera-se que as discussões sobre a sustentabilidade ambiental, tema emergente no quotidiano organizacional, especialmente na formação dos novos gestores, pode contribuir para que os futuros gestores estejam preparados para lidar com um contexto complexo e desafiador dos negócios globais.

REFERÊNCIAS

- CASTRO, J. M.; ABREU, P. G. F. Influência da inteligência competitiva em processos decisórios no ciclo de vida das organizações. *Ciência da Informação*, v.35, n.1, p. 15-29, 2006.
- COPELLO, M. I.; OJEDA, B.; CUESTA, A. V.; DIMURO, J. J. *Proceso reflexive-crítico-dialógico en la práctica docente: de la construcción social en la comunidad de aprendizaje a la (re)construcción personal*. In: GALIAZZI, M. C.; AUTH, M.; MORAES, R.; MANCUSO, R. *Aprender em rede na educação em ciências*. Ijuí: Ed. Unijuí: 2008.
- DA ROCHA, A.; DE MELO, R. C. *Internacionalização das Micro e Pequenas Empresas*: Casos sobre internacionalização de empresas. Rio de Janeiro: Sebrae, 2006.
- DAS, R. U. Trade and Investment Liberalization in India: Implications for Productivity Gains. *Journal of International Commerce, Economics and Policy*, v. 5, n.1, p.1-14, 2014.
- FARO, R.; FARO, F. *Curso de Comércio Exterior*: visão e experiência brasileira. São Paulo: Atlas, 2007.
- FARIA, A. J.; HUTCHINSON, D.; WELLINGTON, W. J.; GOLD, S. Developments in business gaming: a review of the past 40 years. *Simulation & Gaming*, v. 40, n. 4, p. 464-487, 2009.
- FIRMINO, R. G.; FONSECA, M. B. Uma discussão da questão ambiental no comércio internacional. *REUNIR – Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade*, v. 1, n. 2, p. 34 -51, 2011.
- GOMES, E.; BRAGA, F. *Inteligência competitiva*: como transformar informação em um negócio lucrativo. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- GRAMIGNA, M. R. M. *Jogos de empresa*. 2.ed. São Paulo: Pearson, 2007.
- GRIES, T.; GRUNDMANN, R. Trade and fertility in the developing world: the impact of trade and trade structure. *Journal of Population Economics*, v. 27, n. 4, p. 1165-1186, 2014.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. *Administração estratégica*. 7.ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- HOFMANN, R. M.; PELAEZ, V.; MELO, M. F.; AQUINO, D. C. Aspectos técnicos e institucionais de um sistema de inteligência competitiva desenvolvido para a indústria de máquinas para madeira. *Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação*, v. 5, n. 1, p. 61-86, 2008.
- LACRUZ, A. J. Jogos de empresas: considerações teóricas. *Caderno de Pesquisas em Administração*, v. 11, n. 4, p. 93-109, 2004.
- LIMA, S. F. Introdução ao conceito de sustentabilidade: aplicabilidade e limites. *Cadernos da Escola de Negócios*, v. 4, n. 4, p. 1-14, 2006.

LOPES, P. C. **Formação de administradores:** uma abordagem estrutural e técnico-didática. 2001. 210 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

MA, J.; XIAO, J. On Quality Education Reform in International Trade Major. **International Education Studies**, v. 4, n. 3, p.210-212, 2011.

MALDANER, O. A. **A formação inicial e continuada de professores de química professor-pesquisador.** 2.ed. Ijuí: Unijuí, 2003.

MAY, P. H.; LUSTOSA, M. C. J.; VINHA, V. G. **Economia do Meio Ambiente:** teoria e prática. Rio de Janeiro: Elsevier. 2003.

MELO, P. T. B. Indicadores da dimensão institucional do desenvolvimento sustentável e os objetivos da Rio +20. **Desenvolvimento em Questão**, v. 11, n. 23, p. 74-117, 2013.

MIHEI, Ana. International trade with higher education services and economic growth in central and eastern Europe. **CES Working Papers**, v. 5, n.3, p.412-421, 2013.

MURAT, M. Out of Sight, Not Out of Mind. Education Networks and International Trade. **World Development**, v. 58, n.1, p. 53–66, 2014.

PLATT, A. A.; KLAES, L. S. Utilizando o sistema integrado de gestão (ERP) no apoio ao ensino de Logística e Gestão da Cadeia de Suprimentos. **Revista de Ciências da Administração**, v. 12, n. 28, p. 224-241, 2010.

QUEIROZ, F. A. Meio ambiente e comércio na agenda internacional: a questão ambiental nas negociações da OMC e dos blocos econômicos regionais. **Ambiente & Sociedade**, v. 8, n. 2, p. 125-146, 2005.

RATTI, B. **Comércio internacional e câmbio.** 10.ed. São Paulo: Aduaneiras, 2000.

RIZZO, G. V.; BATOCCHIO, A. Manufatura sustentável: estudo e análise da adoção articulada das técnicas de produção mais limpa e produção enxuta. In: International Workshop Advances in Cleaner Production, 3., 2011, São Paulo. **Anais...** São Paulo, 2011.

SATOLO, E. G. Modelo de simulação aplicado ao conceito da produção enxuta no ensino de engenharia de produção. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 31., 2011, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte, 2011.

SAUAIA, A. C. A. **Satisfação e aprendizagem em jogos de empresas:** contribuições para aprendizagem gerencial. 1995. 273f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995.

_____. Conhecimento *versus* desempenho das organizações: um estudo empírico com jogos de empresas. In: Seminários em Administração, 6., 2003, São Paulo. **Anais...** São Paulo: USP, 2003.

SILVA, A. C. O (des)ajuste global e os princípios da nova ordem econômica: o Brasil na era dos extremos. **Revista Gestão e Planejamento**, v. 1, n. 1, p. 1-14, 1999.

SUMMERS, G. J. Today's business simulation industry. **Simulation & Gaming**, v. 35, n. 2, p. 208-241, 2004.

TANABE, M. **Jogos de Empresas**. 1977. 120f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1977.

VEIGA, C. H. A.; LIMA, J. M.; ZANON, L. B. Feira de negócios internacionais: uma proposta de jogos de empresas vivenciais em aula. **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais – INTERNEXT**, v. 8, n.3, p. 127-144, 2013.

YOUNG, C. E. F.; LUSTOSA, M. C. J. (2001). **Meio ambiente e competitividade na indústria brasileira**. Disponível em: <<http://www.ifm.org.br/moodle/file.php/19/20528.pdf>>. Acesso em: 31/07/2012.

ZUCATTO, L. C.; FERASSO, M.; EVANGELISTA, M. L.S. A importância das exportações para o desenvolvimento local da Fronteira Noroeste do Rio Grande do Sul e do Extremo-oeste de Santa Catarina – um estudo de caso longitudinal. In: SIMPOI, 16., 2013, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FGV-EAESP, 2013.

DADOS DOS AUTORES

CRISTIANO HENRIQUE ANTONELLI DA VEIGA* *chadaveiga@gmail.com*

Doutor em Educação nas Ciências pela UNIJUÍ

Instituição de vinculação: Universidade Federal de Uberlândia
Uberlândia/MG – Brasil

Áreas de interesse em pesquisa: Ensino e Pesquisa em Administração, Administração da Produção e Teoria da Atividade

* Av. Independência, 3751 Vista Alegre Palmeira das Missões/RS 98300-000

JESILDO MOURA DE LIMA *jesildo.lima@gmail.com*

Mestre em Desenvolvimento pela UNIJUÍ

Instituição de vinculação: Faculdade Três de Maio
Três de Maio/RS – Brasil

Áreas de interesse em pesquisa: Administração, Marketing, Empreendedorismo e Comércio Exterior.

ROBERTO PORTES RIBEIRO *robertor@uol.com.br*

Doutorando em Administração pela USP

Instituição de vinculação: Universidade Federal de Santa Maria
São Paulo/SP – Brasil

Áreas de interesse em pesquisa: Simulação, Pesquisa Operacional, Jogos de Empresas, Ensino e Pesquisa em Administração.

LUIS CARLOS ZUCATTO *luiszucatto@gmail.com*

Doutorando em Administração pela UFRGS

Instituição de vinculação: Universidade Federal de Santa Maria
Palmeira das Missões/RS – Brasil

Áreas de interesse em pesquisa: Logística, Administração da Produção e Ensino em Administração.