

Análise do Posicionamento Estratégico num Ambiente Simulado

Flávia Helena Batista de Oliveira Pinheiro

(Graduanda em Administração/UFF) e-mail: flaviapinheiroadm@hotmail.com

Resumo

Este artigo objetiva estudar a análise do posicionamento estratégico num ambiente simulado a partir dos objetivos competitivos da organização nos jogos de empresa. Reunidas e articuladas referências e críticas às formas de posicionamento estratégico são observadas nas decisões três estratégias genéricas – liderança em custo, diferenciação e foco – e os resultados obtidos das rodadas do jogo, sendo no Brazilol (ambiente simulado) um mesmo produto oferecido por todas as empresas assumirá caráter de comoditie, inovação ou especialidade. O tipo de pesquisa utilizado foi a análise dos resultados das quatro empresas virtuais de uma turma do sétimo semestre do curso de Administração, do primeiro semestre de 2011, que foram participantes de um jogo de empresas. As interpretações dos relatórios permitiram o estabelecimento de relações entre os investimentos, volume de vendas e lucro com o posicionamento.

Palavras-chave: Estratégias Genéricas; Gestão Estratégica; Jogos de Empresas; Posicionamento Estratégico; Vantagem Competitiva.

1. Introdução

Vários autores, como Kotler e Keller (2006) e Oliveira (2007), ao analisar a evolução da administração, concentraram seus estudos em conhecer o ambiente interno da empresa. Utilizando a análise SWOT, eram observadas as oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos e a partir das informações, aplicavam técnicas de planejamentos estratégicos para a produção.

Porém foi identificado que o ambiente externo passava cada vez mais a influenciar a organização e que a produtividade não significava mais o sucesso da organização. Havia a necessidade de reformular a oferta, o atendimento, a produção para atender a satisfação dos clientes.

Binder (2003) discute em seu artigo a observação do grau de concorrência na indústria conforme as cinco forças competitivas: ameaça de novos entrantes, rivalidade entre os concorrentes existentes, ameaça dos produtos substitutos, poder de negociação com os compradores e poder de negociação com os fornecedores.

Segundo Porter (1989) uma empresa deve escolher entre preço baixo, nicho ou diferenciação, não podendo atender aos três posicionamentos com sucesso. Binder (2003 apud Porter, 1989) profere que o determinante principal da rentabilidade de uma empresa é que a estratégia competitiva deve nascer de uma elaborada assimilação das regras competitivas que definem a atratividade da indústria. Ainda conclui que “a melhor forma de se obter a compreensão dessas regras competitivas é através da análise estrutural da indústria”.

Com essas considerações, presume-se que a empresa deve ponderar a estrutura da indústria que atua, suas particularidades econômicas, condições competitivas e expectativas futuras, e considerar suas forças internas na determinação da estratégia a adotar.

Este estudo constitui-se numa contribuição para o aprofundamento do tema, possibilitando tanto aos acadêmicos quanto aos gestores, um melhor entendimento e atuação veemente em relação ao posicionamento estratégico.

2. Fundamentação Teórica

Gestão Estratégica

Para Lobato (2000), a administração estratégica discute a empresa como um todo diante seu ambiente interno. Para ele “Muitas empresas que utilizam regularmente as técnicas de Planejamento Estratégico poderiam atingir melhores resultados se estivessem inseridas num sistema maior de Administração Estratégica” (LOBATO 2000, p.63).

Lobato (2000 apud PORTER 1989) explica o Planejamento Estratégico como um processo sistemático para as decisões propostas, almejando o sucesso da empresa em seus resultados posteriores.

Oliveira (2007) observa que a estratégia não é o único fator decisivo do sucesso ou fracasso da empresa, atentando que a competência de seus gestores é tão importante quanto. Porém ressalta que uma estratégia adequada pode trazer significantes efeitos para a empresa mesmo que a condição geral de eficiência e eficácia sejam medianos.

Lobato (2000) também descreve os processos estratégicos: coordenação estratégica, que implica em “ligar, unir e harmonizar os esforços coletivos inerentes ao processo de administração” (LOBATO 2000, p.66); direção estratégica, que consiste na “maneira pela qual o resultado é alcançado através da orientação das operações que devem ser executadas. É basicamente uma atividade de comunicação, motivação e liderança” (LOBATO 2000, p.66); e controle estratégico que alude à identificação de irregularidades, com a intenção de corrigi-la e evitar nova evento, assegurando resultados conforme planejado (LOBATO 2000, p.67).

O quadro 01 detalha os agentes responsáveis pela administração estratégica e respectivas atribuições.

Quadro 01 – Quadro Organizacional do Processo de Administração Estratégica

RESPONSÁVEL	ATRIBUIÇÃO
Alta Administração	Decide pela necessidade de se realizar o processo da administração estratégica; Patrocina o processo de administração estratégica; Escolhe quem participa do grupo de trabalho

	para formulação do plano estratégico; Define o proprietário do processo de administração estratégica; Aprova o plano estratégico.
GRUPO DE TRABALHO PARA FORMAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO	Formula o plano estratégico; Atua na implantação e acompanhamento do plano estratégico.
PROPRIETÁRIO DO PROCESSO DE ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA	Atua como interface entre a alta administração e o grupo de trabalho para a formulação do planejamento estratégico; Coordena e promove o processo.
CONSULTORES	Atuam como facilitadores no processo da administração estratégica; Transforma tecnologia de administração estratégica para a empresa.

Fonte: Lobato (2000)

Vantagem Competitiva e Estratégias Genéricas

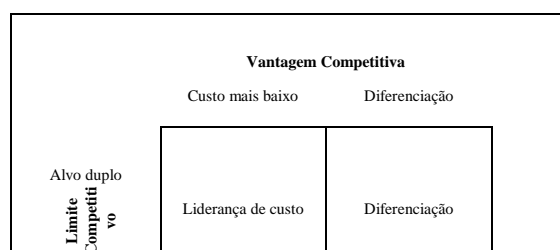
Porter (1989) profere que uma empresa pode obter vantagem competitiva se controlar processo e decisões, juntamente com sua estratégia e da estrutura industrial. Para ele, “as vantagens decorrem da coordenação das cadeias de valores do produto e dos complementos de uma empresa de modo a obter interrelações similares em caráter” (PORTER 1989, p.387).

Mintzberg (2006) critica autores e consultorias de estratégia ao abraçar estratégias sem observar o ambiente em que está inserida ou momento em que se encontra em relação às forças externas. Segundo o autor, “Em 1965, Igor Ansoff propôs um modelo de quatro estratégias que se tornaria muito conhecido – penetração de mercado, desenvolvimento de mercado e diversificação (1965, p.109)” (MINTZBERG 2006, p.112).

No livro O processo da estratégia, Mintzberg (2006), explica o modelo proposto não era muito abrangente e que após 15 anos o autor Porter em 1980 apresentou as estratégias genéricas: liderança em custo, diferenciação ou enfoque.

Porter (1989) esclarece que ao enfrentar as cinco forças competitivas, poder de negociação dos compradores, poder de negociação com os fornecedores, rivalidade entre concorrentes, entrada de concorrentes e ameaça dos produtos concorrentes, há três estratégias genéricas (liderança em custo, diferenciação e foco) para destacar-se entre as outras empresas em uma indústria, conforme citado por Mintzberg (2006).

Observa-se na figura 01 as estratégias genéricas de Porter, segundo Mintzberg.



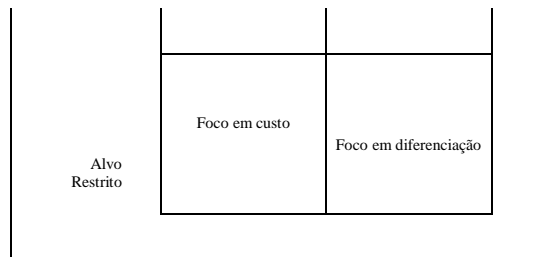


Figura 01 – Estratégias Genéricas de Porter
Fonte: Mintzberg (2006)

Porter (1989) define liderança em custo como “exige a construção agressiva de instalações em escala eficiente, uma perseguição vigorosa de reduções de custo pela experiência, um controle rígido do custo e das despesas gerais” (PORTER 1989, p.37).

Também descreve diferenciação, “diferenciar produto ou o serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único no âmbito de toda a indústria”. (PORTER 1989, p.37)

Já a estratégia enfoque, Porter (1989) explica que apesar de as estratégias de liderança em custo e diferenciação tenham o intuito de atender plenamente a indústria, “toda a estratégia de enfoque visa atender muito bem ao alvo determinado, e cada política funcional é desenvolvida levando isso em conta”. (PORTER 1989, p.40)

A figura 02 ilustra também as três estratégias genéricas, segundo Porter.

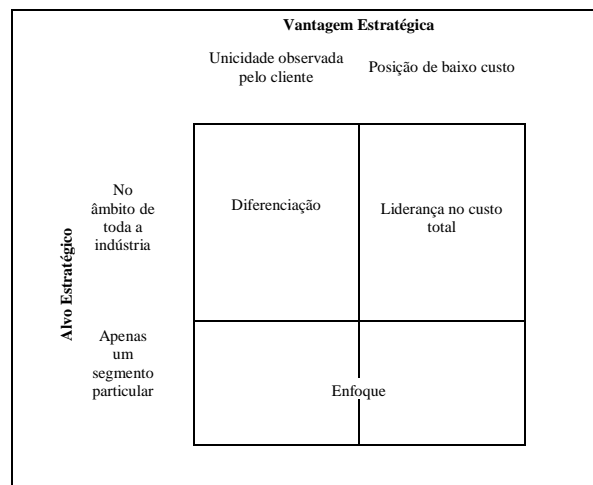


Figura 02 – Três Estratégias Genéricas
Fonte: Porter (1989)

Jogo de Empresas

Sauaia (2008) em Laboratório de Gestão afirma que o maior desafio de um gestor é o da administração estratégica, onde há necessidade de discernir a melhor decisão a aplicar no ambiente que é constantemente incerto. Explica que abrange três níveis de análise: macroambiente (forças externas do mercado), ambiente setorial (cinco forças competitivas descritas por Porter) e organização (forças internas da organização).

Para este autor “O planejamento estratégico é uma técnica administrativa que procura ordenar a idéia das pessoas, de forma que possa criar uma visão do caminho que se pretende seguir” (SAUAIA 2008, p.19).

Corroborando com Mintzberg (2006) e Porter (2004), Sauaia (2008) recomenda a seleção de uma estratégia genérica para nortear as tomadas de decisão para obtenção de relevantes resultados, sendo de extrema significância a capacidade do gestor em equilibrar

princípios e condições disponíveis e enfatiza que é indispensável analisar da natureza do setor.

Sauaia (2008) articula a relação entre as estratégias genéricas e as decisões a serem tomadas. Para o autor “A estratégia do enfoque visa atender aos desejos de um grupo particular que representa uma parte pequena da demanda da indústria. Pode orientar-se pela diferenciação superior ou pelo custo abaixo da média” (SAUAIA 2008).

Sobre a liderança em custo, Sauaia (2008) narra que “tem como objeto padronizar a produção para obter o menor custo total por unidade do produto, atendendo o público sensível a preço” (SAUAIA 2008, p.135). Para isso aumentam-se os investimentos em marketing e instalações e equipamentos para, respectivamente, estímulo das vendas e suporte de produção elevada em longo prazo. Em contrapartida reduz investimentos em pesquisa e desenvolvimento para diminuição do custo total.

Para a estratégia de diferenciação Sauaia (2008) disserta proposta de desenvolvimento de produtos únicos, voltado para mercado pouco elástico a preço, induzindo decisões de altos investimentos em marketing e pesquisa e desenvolvimento.

3. Problema de Pesquisa

Segundo Sauaia (2008 apud PORTER, 1989), autor de Laboratório de Gestão: “[...] a unidade de negócios deve se concentrar na diferenciação dos produtos, ser líder em preço baixo ou atender um nicho. Ele advertiu as empresas de que se tentassem ser boas nas três estratégias, perderiam para as empresas que se destacassem em apenas um desses fatores”.

Observando os jogos de empresas, onde se encontram inseridas e sujeitas as empresas, indaga-se se a decisão do posicionamento estratégico adotado no ambiente simulado é absoluto ou relativo.

4. Método de Pesquisa

A pesquisa descritiva busca, primeiramente, descrever as características de determinado fenômeno e situar possíveis relações entre variáveis. (GIL, 1994 apud GALAS e FORTE, 2004). O método de pesquisa foi descritivo, embasada na revisão bibliográfica e artigos científicos, devido à necessidade de explicar a prática com base na teoria.

Segundo Yin (1994), o estudo de caso é uma verificação empírica que observa um acontecimento contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, principalmente quando os limites entre os fenômenos e o contexto não estão nitidamente definidos. Foram analisados os resultados das fases do jogo fornecidos pelo EGS (Exercício de Gestão Simulada), ferramenta dos Jogos de Empresa, inclusive com a participação parcial do pesquisador de forma ativa no contexto. Devido à natureza dos dados e a forma como foram coletados e analisados, esta pesquisa classifica-se como qualitativa.

5. Descrição do Estudo e Coleta de Dados

A partir do simulador dos jogos de empresas (EGS), foram utilizados os resultados da turma do 7º período do ano 2011 como campo, considerando o Brazol, um país virtual, onde quatro empresas compostas em média por seis integrantes designados presidente e diretores de produção, recursos humanos, planejamento, finanças e marketing, atendiam a demanda com influência de forças políticas, sociais, econômicas e concorrência. Importante ressaltar a presença do pesquisador parcialmente no contexto, com atuação nas decisões nos períodos T01 a T08 em uma empresa extinta a partir de T09.

Os investimentos em Marketing, Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), Manutenção e Máquinas e equipamentos, geralmente decididos em grupo e não isoladamente por seu

respectivo diretor, impactavam diretamente: Marketing nas políticas de preço, propaganda e esforço de vendas e resultando a curto (70% no trimestre x+1) e médio prazo (30% no trimestre x+2), as decisões de P&D divididos 50% em produto e 50% em processo, resultam a curto (20%), médio (30%) e longo (50%) prazo, considerando que para surtirem efeito têm de ser feitas Manutenção que estabiliza a eficiência dos custos diretos (mão de obra e matéria prima) conforme volume produzido, afetada numa medida maior que o Índice Geral de Preços e Investimento e Máquinas, que aumentam a capacidade de produção, porém há depreciação de 2,5% podendo ser repostos o valor para permanecer com o patrimônio.

Foram analisados relatórios gerenciais gerados ao final de cada um dos dezesseis trimestres das decisões de investimento em Marketing, Pesquisa e Desenvolvimento, Manutenção e Máquinas e equipamentos para avaliar suas relações com o lucro e posicionamento das empresas e elaborados gráficos a partir dos dados obtidos. Também foram organizados e ilustrados gráficos para análise dos resultados dos investimentos comparados com a teoria, em seguida comparados com a prática mostrando a importância do uso da teoria no jogo. Articulando as informações foram realizadas as conclusões, respondendo o problema de pesquisa levantado.

6. Análise Descritiva dos Resultados

Para a análise das informações dos relatórios do Jogo de Empresas foram ilustradas as médias dos valores de cada empresa nos dezesseis períodos em tabelas e gráficos, relacionando preço e volume de vendas para identificação da estratégia de liderança em custo, lucro líquido e investimento em marketing e pesquisa e desenvolvimento para identificação da estratégia de diferenciação e volume de vendas com investimento em marketing e pesquisa e desenvolvimento para identificação da estratégia de foco, relacionando as variáveis para a identificação das estratégias conforme o quadro 02.

Quadro 02 – Identificação das Estratégias

Estratégia	Variáveis
Liderança em Custo	Preço X Volume de Vendas
Diferenciação	Lucro Líquido X Investimento em Marketing e P&D
Foco	Volume de vendas X Invest. em marketing & P&D

A tabela 01 exibe os valores médios de preços e volume de vendas das empresas em análise.

Tabelas 01 – Médias de Preços e Volume de Vendas

EMPR	P	VOLUME DE VENDAS
ESAS	REÇO	
Best	6	9.191.354
Tec	,17	
Brazol	6	8.535.462
Set	,13	
Traders	6	14.956.019
	,24	
Techno	6	11.552.514

Power	,16	
Média do Setor	,18	6
		11.058.837

A figura 03 ilustra a tabela 01 na visualização de possível identificação do posicionamento de Liderança em custo:

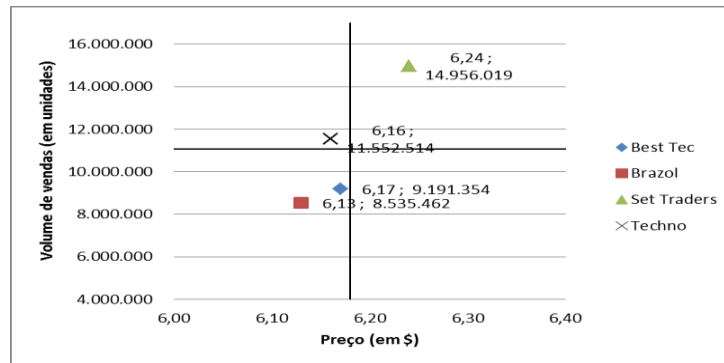


Figura 03 – Relação Entre as Médias dos Preços e Volume de Vendas das Empresas Brasileiras
 Fonte: Dados da Pesquisa (Relatórios do EGS 01/2011)

Pode-se observar na figura 03 que há resultado de maior preço e maior volume de vendas auferido pela mesma empresa. Isso ocorreu devido aos investimentos maiores da empresa Set Traders do que das concorrentes que é sabido através dos resultados de outras variáveis decisivas.

Percebe-se também que nem sempre as empresas que oferecerem menor preço de venda serão as que terão maior volume de vendas, como por exemplo, a empresa Brazol Tec que o preço ofertado foi o menor e ainda assim foi o menor volume de vendas.

Embassado na teoria que o posicionamento estratégico de liderança em custo é identificado por preço abaixo da média praticada no mercado para conseqüente volume elevado de vendas não foi possível identificar empresa com posicionamento estratégico de liderança em custo.

A tabela 02 demonstra valores médios dos valores de Investimento em Marketing e P&D e dos Lucros Líquidos das empresas apreciadas.

Tabelas 02 – Médias de Investimentos em Marketing e P&D e Lucro Líquido

EMPRESAS	INVESTIMENTOS EM MARKETING E P&D	LUCRO LÍQUIDO
Best Tec	14.952.500	1.920.832
Brazol	14.538.705	5.465.879
Set Traders	158.169.672	551.151.425
Techno Power	16.966.250	13.476.261
Média do Setor	51.156.782	143.003.599

A figura 4 apresenta graficamente os dados da tabela 02.

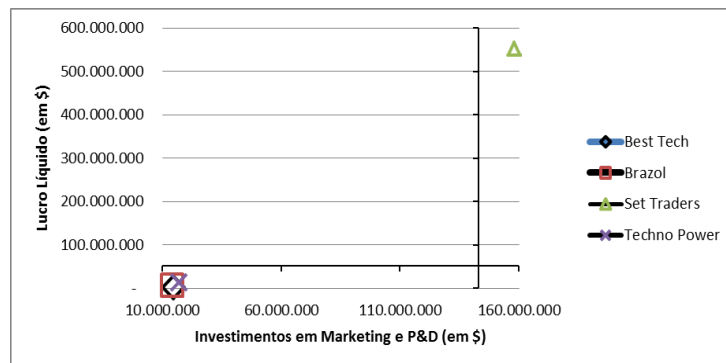


Figura 04 – Relação Entre as Médias de Investimentos em Marketing e P&D e Lucro Líquido das Empresas Brazoleiras

Fonte: Dados da Pesquisa (Relatórios do EGS 01/2011)

A partir das disposições das empresas na Figura 04, observa-se que os investimentos são proporcionais ao lucro líquido. Conquanto existam outras variáveis que interfiram nos resultados, é notável a relação positiva dos investimentos.

Nota-se, também, que, neste ambiente, uma empresa teve resultado com diferença significativa, que se explica por projeto apresentado para compra de matéria prima com valor extremamente inferior ao que era oferecido no mercado, possibilitando-a investimentos altos em toda a empresa.

Neste estudo em análise não foi identificada a estratégia de posicionamento de diferenciação porque para esta são considerados preço alto e volume de vendas baixo (SAUAIA 2008, p.135), que não houve nesta simulação, sendo os valores de venda da empresa Set Traders, maiores que a média do mercado, conferido na tabela 03.

Tabelas 03 – Médias de Investimentos em Marketing e P&D e Volume de Vendas

EMPRESAS	INVESTIMENTOS EM MARKETING E P&D	VOLUME DE VENDAS
Best Tec	14.952.500	9.191.354
Brazol	14.538.705	8.535.462
Set Traders	158.169.672	14.956.019
Techno Power	16.966.250	11.552.514
Média do Setor	51.156.782	11.058.837

A figura 05 demonstra os dados da tabela 03.

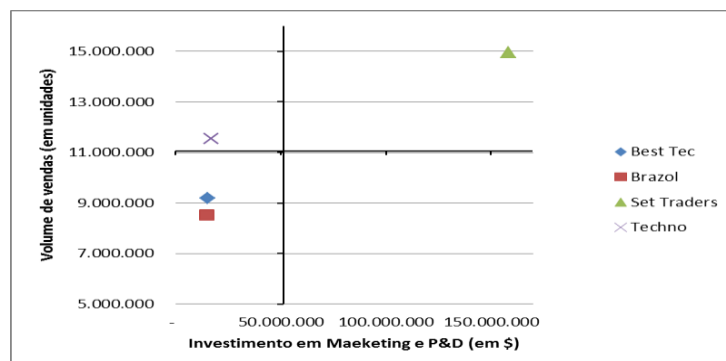


Figura 05 – Relação Entre as Médias de Investimentos em Marketing e P&D e Volume de Vendas das Empresas Brazoleiras

Fonte: Dados da Pesquisa (Relatórios do EGS 01/2011)

Analisando os resultados da tabela 03 ilustrada na figura 05, nota-se que as médias dos volumes de vendas foram proporcionais aos investimentos em marketing e pesquisa e desenvolvimento.

Segundo SAUAIA (2008), enfoque norteia-se por diferenciação superior ou custo abaixo da média, onde o alvo é pequena parcela da demanda da indústria. Assim diminui-se os custos com equipamentos e matéria prima.

Possivelmente as empresas Brazol e Best Tec podem ter optado por foco em custo, já que foram menores os valores nos investimentos estudados e conseqüente menor volume de vendas. Porém não há como afirmar este posicionamento visto que a empresa Set Traders deteve o maior market-share.

Interessante ressaltar que os resultados da empresa Set Traders tiveram influência de projeto que foi apresentado, favorecendo em grade escala sua produção e investimentos, enviesando o estudo que poderia ser de apenas os resultados de decisões com os instrumentos primários do jogo.

7. Discussão dos Resultados

Este estudo aborda a teoria do Posicionamento Estratégico no ambiente simulado dos Jogos de Empresas a partir da análise de gestão estratégica, vantagem competitiva e as estratégias genéricas.

Recomendado por diversos autores como Porter (2004), Mintzberg (2006), Lobato (2000) e outros autores também citados neste documento, a seleção de estratégia para a gestão organizacional é fundamental para direcionamento e sucesso, além da capacitação de seus gestores e eficiência e eficácia.

No ambiente estudado não foi identificado nitidamente a estratégia adotada pelas empresas porque seus valores de decisões e resultados não emolduravam-se nas estratégias genéricas, porém certamente utilizaram algum vetor norteador para suas decisões.

Em análise de relatórios dos resultados é perceptível que as empresas Best Tec, Brazol Tec e Techno Power têm resultados semelhantes, possibilitando análise de atuação sem intervenção de ferramentas significativamente favoráveis ao desempenho.

Porém a empresa Set Traders, por implantar projeto particular efetivo de redução de custo, encontra-se em patamar desigual para analogia, entretanto não pode ser desconsiderada na análise por participar do momento e ambiente em que houveram os eventos.

8. Conclusões

Cabe ao gestor analisar as forças competitivas, índices macroeconômicos e estrutura organizacional para definir qual será seu posicionamento estratégico já que é relativo à estratégia a ser adotada. Em toda decisão, mesmo que não racionalmente, será definida uma estratégia direcionadora.

Pode-se constatar que nos jogos de empresa, não diferente da realidade, o posicionamento estratégico é relativo porque existem diversas variáveis, eventos e acontecimentos que incidem sobre a organização levando-a a assumir posturas e decisões empíricas.

De fato a organização define sua missão, visão, objetivos, valores que são controlados e ajustados ao decorrer das decisões já que o ambiente é incerto e condicional e não é a quantidade, mas sim a qualidade do investimento, a estratégia, que permitirá o alcance do sucesso.

9. Contribuições e Limitações

Este estudo corrobora com a questão de prática a luz da teoria porque se toma decisões a partir do que já se foi estudado. Também reforça a idéia de que são contingentes as decisões tomadas no ambiente virtual, como nas decisões reais, porque se podem definir objetivos e metas e ter que seguir outros por alguns períodos. Ainda permitiu compreender o valor das aulas práticas para aquisição cognitiva nos eventos em que não se aplica somente a teoria, que isolada não é suficiente para planejamento.

A limitação mais significativa deste estudo foi a de análise das médias dos resultados e não de cada rodada, porque foram dezesseis períodos e houve decisões relativas há quatro anos por alunos graduandos do curso de administração, onde o primeiro ano simulado os gestores cursavam o terceiro período, no segundo ano simulado os gestores cursavam o quinto período e nos terceiro e quarto anos simulados os gestores cursavam o sétimo período.

Outra consideração deve-se à consulta bibliográfica comparada apenas às informações dos relatórios, que permitiu a percepção da amplitude dos efeitos das variáveis e dos investimentos e necessidade de maior comparação de todas as áreas da empresa.

10. Proposições para novos estudos

Sugere-se análise anual dos resultados comparando o desenvolvimento das empresas no decorrer do curso e o desempenho dos gestores ao passo que em cada período avançado assimilam-se mais técnicas para utilização e aplicação de ferramentas e indicadores para as decisões bem como o processo de interdisciplinaridade que é desenvolvido e instigado pela graduação.

Propõe-se também análise de todas as áreas das empresas com referência nos investimentos que impactam em seus resultados para análise de desempenho organizacional não apenas quantitativo como qualitativo, logo que é importantíssimo o apreço dos stakeholders e lembrando que mais importante que os lucros líquidos é o mark-up que é auferido.

11. Referências

- BINDER, M. P. Discussão do Modelo Porteriano Através de Críticas, Teorias dos Recursos e o caso GOL. São Paulo: EAESP/FGV, 2003. Dissertação de mestrado.
- GALAS, E. S.; FORTE, S. H. A. C. Fatores que Interferem na Implantação de um Modelo de Gestão Estratégica Baseado no Balanced Scorecard: Estudo de Caso em uma Instituição Pública. **REAd**. 41.ed, vol.10, p.11, set-out/ 2004.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- LOBATO, D. M. **Administração Estratégica: Uma Visão Orientada para a Busca de Vantagens Competitivas**. Rio de Janeiro: Editoração, 2000.
- MINTZBERG, H.; LAMPEL, Joseph; QUINN, J.B.; GHOSHAL, S. **O Processo da Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- OLIVEIRA, D. P. R. de. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Práticas**. 24 ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.
- SAUAIA, A. C. A. org. **Laboratório de Gestão: Simulador Organizacional, Jogo de Empresas e Pesquisa Aplicada**. Rio de Janeiro: Manole, 2008.
- YIN, R. K. **Applications of Case Study Research**. Newbury Park: Sage, 1994.