

## **ANÁLISE DE MARKETING SOB A ÓTICA DA ESTRATÉGIA DE PROMOÇÃO DE VENDAS E SUA INFLUÊNCIA NO DESEMPENHO DA EMPRESA SIMULADA**

*Camila de Oliveira Marco*

Graduada em Administração – ECHSVR/Universidade Federal Fluminense

*E-mail: camila-marco@uol.com.br*

*Murilo Alvarenga Oliveira*

Professor Doutor na Escola de Ciências Humanas e Sociais de Volta Redonda

Universidade Federal fluminense - *Email: malvarenga@vm.uff.br*

### **RESUMO**

O artigo visa estudar qual é o impacto que existe em uma empresa simulada quando a mesma passa a adotar a estratégia de promoção de vendas e distribuição. Ao divulgar um produto ou serviço, os consumidores podem sentir-se estimulados a comprar, tanto pelo efeito de persuasão da comunicação como pela informação que adquirem. Entre as atividades do composto de marketing, a venda pessoal merece atenção especial devido a sua importância como forma de comunicação direta. Como meio de comunicação, a venda pessoal pode ser a mais eficaz, uma vez que ocorre diretamente com os clientes, pois como o próprio nome diz, o objetivo da promoção de vendas é o de promover. No entanto, em qualquer situação ambiental, de crise ou de crescimento, é a força de vendas que será acionada para lidar com estas questões. O tipo de pesquisa utilizado foi o método exploratório, baseada na revisão bibliográfica. Esta pesquisa está posicionada no esforço de possibilitar o ensino de Administração, baseado em um método mais dinâmico e prático, utilizando assim os Jogos de Empresas.

Palavras-chave: Marketing; Jogos de empresas; promoção de vendas.

### **1. INTRODUÇÃO**

A promoção de vendas é um dos instrumentos de marketing disponíveis aos administradores. Ela consiste em um conjunto de ferramentas de incentivo, a maioria de curto prazo, projetadas para estimular a compra mais rápida ou em maior quantidade de produtos por parte do consumidor ou do comércio (LAS CASAS, Alexandre Luzzi; 2006; p.409). Pode-se notar que a venda não é uma atividade isolada, na verdade, hoje a administração de vendas não somente trata da força de vendas, mas também se preocupa com inovação, pesquisa, planejamento, análise da demanda, orçamento, preço, canais de distribuição, promoção, produção e previsão de vendas.

O estudo ocorreu num laboratório de gestão de empresas simuladas, composta por seis empresas, sendo que cada uma dessas empresas possui seis cargos funcionais, que são os Diretores de Planejamento, Marketing, Recursos Humanos, Produção, Finanças e *CEO (chief executive officer)*. Na empresa simulada, o departamento de marketing é responsável pela preparação de previsões de vendas. Se sua previsão estiver muito fora da realidade, a empresa acabará com excesso de estoque ou estoque insuficiente. Como as previsões de vendas se baseiam em estimativas de demanda, os gerentes antes de mais nada precisam definir qual o significado da demanda de mercado para eles. Precisa-se conhecer também o potencial de vendas da empresa, que é o limite de vendas a que a demanda da empresa pode chegar, à medida que seu esforço de marketing aumenta em ralação ao dos concorrentes. A intenção deste artigo é de oferecer aprendizagem aos estudantes de administração através dos Jogos de Empresas, e mostrar como a área de marketing tem papel importante no jogo.

## 1. REVISÃO DE LITERATURA

### 1.2 Definição de Marketing

Segundo Kotler e Keller (2006, p.4), o marketing envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais. Para defini-lo de uma maneira bem simples, pode-se dizer que ele “supre necessidades lucrativamente”. Ele cita o exemplo da empresa eBay, quando a mesma percebeu que as pessoas não conseguiam localizar alguns dos itens que mais desejavam e criou um espaço para leilões on-line, com isso ela pode mostrar sua capacidade de marketing, transformando uma necessidade particular ou social em uma oportunidade de negócios lucrativa. Os autores definem a administração de marketing como a arte e a ciência da escolha de mercados-alvo e da captação, manutenção e fidelização de clientes por meio da criação, da entrega e da comunicação de um valor superior para o cliente. Já o autor Alexandre Las Casas (2006, p.3), defende que o marketing é uma atividade de comercialização que teve a sua base no conceito de troca, e que marketing significa ação no mercado. Ele diz que marketing não é apenas usado para ajudar as pessoas a vender mais, mas também para coordenar qualquer processo de troca. E diz também que as empresas podem aplicar marketing para corrigir mercados, aumentar o nível de conscientização dos consumidores a respeito de determinado produto, além de uma série de outras alternativas. A definição de marketing de Malcom McDonald (2001, p.2) nos mostra que a idéia central do marketing é de uma compatibilização entre as capacidades de uma empresa e os desejos dos consumidores de modo a atingir os objetivos de ambas as partes, subentendendo assim que todas as atividades de uma organização são impulsionadas por um desejo de satisfazer às necessidades de clientes. Essa definição é mais parecida com as idéias de Kotler e Keller.

### 1.3 Estratégia de Marketing

Alexandre Las Casas (2006, p.91-95) defende, que para a estratégia de marketing, os estrategistas devem, em primeiro lugar, preocupar-se com quem

vender, e que a determinação do mercado-alvo é um dos primeiros passos para uma estratégia bem-sucedida. Geralmente, os estrategistas já têm uma noção do mercado-alvo que querem atingir e, portanto, preparam um composto de marketing objetivando um determinado grupo de pessoas. Outras vezes, é necessário fazer uma pesquisa mais detalhada para identificar os consumidores em potencial. Uma vez determinado o público-alvo visado pela empresa, é necessário procurar um posicionamento. Quando as empresas procuram posicionar as suas marcas, planejam todo o composto de marketing para atingir esses objetivos. Uma vez definidos tanto o posicionamento como o público-alvo, o passo seguinte no planejamento de marketing é o de estabelecer as estratégias de marketing, propriamente ditas. O diagrama BCG foi desenvolvido como uma forma de analisar o fluxo de caixa gerado por produtos. Dois fatores são analisados no diagrama: o crescimento do mercado e a fatia de mercado que a empresa tem em relação aos seus principais concorrentes, ou seja, a participação relativa de mercado. Kotler e Keller (2006, p.316-317, 320-321), defendem que na estratégia de marketing, para o profissional decidir qual é o posicionamento de marca, é preciso determinar uma estrutura de referência – o que se faz identificando o mercado-alvo e a natureza da concorrência – e as associações ideais de marca quanto aos pontos de paridade e aos pontos de diferença. E que a chave para a vantagem competitiva é a diferenciação do produto. Eles nos mostram que como as condições da economia mudam e a atividade competitiva varia, as empresas normalmente consideram necessário reformular sua estratégia de marketing diversas vezes durante o ciclo de vida de um produto. Malcom McDonald (2001, p.222-223) aborda que um dos principais propósitos da estratégia de marketing é você ser capaz de escolher clientes e, conseqüentemente, mercados com os quais desejam tratar. E como Kotler e Keller, McDonald defende também a vantagem competitiva, dizendo que se a empresa deseja ser bem-sucedida, é preciso trabalhar arduamente no desenvolvimento de uma vantagem competitiva sustentável. Ele define estratégia de marketing como sendo o modo como a empresa pretende agir para alcançar seus objetivos. E que estratégia de marketing são os meios pelos quais os objetivos de marketing serão alcançados e geralmente se preocupam com os quatro elementos principais do *mix* de marketing (promoção, praça, preço, produto). Conforme os autores, pode-se adotar nas empresas simuladas a estratégia de diferenciação do produto, para que assim se possa obter vantagem competitiva em relação aos concorrentes.

#### **1.4 Indicadores de Desempenho Empresariais**

Conforme Kaplan e Norton (1996, p.2,9), o *Balance Scorecard* oferece aos executivos os instrumentos de que necessitam para alcançar o sucesso no futuro. Ele traduz a missão e estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica; esses objetivos e medidas derivam da visão e estratégia da empresa. O *Balance Scorecard* continua enfatizando a busca de objetivos financeiros, mas também inclui os vetores de desempenho desses objetivos. Ele mede o desempenho organizacional sob quatro perspectivas equilibradas: financeira, dos clientes, dos processos internos da empresa,

e do aprendizado e crescimento. Segundo os autores, os executivos podem agora avaliar até que ponto suas unidades de negócios geram valor para os clientes atuais e futuros, e como devem aperfeiçoar as capacidades internas e os investimentos necessários em pessoal, sistemas e procedimento, visando a melhorar o desempenho futuro. Os autores do livro Modelos de Gestão (2003, p.4-6), defendem a mesma idéia de Kaplan e Norton, quando dizem que *o Balanced Scorecard* usa essencialmente a medição integral de desempenho para acompanhar e ajustar a estratégia de negócios; e que além da habitual perspectiva financeira, ele obriga o gerente a incorporar a perspectiva do cliente, as operações e a capacidade de inovação e aprendizado da organização. Podemos conceituar as quatro perspectivas com as seguintes perguntas: Perspectiva Financeira (*O que é importante para os nossos acionistas?*); Perspectiva do Cliente (*De que maneira os clientes nos percebem?*); Perspectiva do Processo Interno (*Quais os processos internos podem agregar valor?*); Perspectiva Organizacional (*Nós somos inovadores e estamos preparados para o futuro?*). Através das respostas a essas perguntas, pode-se utilizar com maior eficiência *o Balanced Scorecard* nas Empresas Simuladas e com isso alcançar o sucesso das nossas empresas no futuro. Mas em face a essa afirmativa, Kállas (2003, p.78), nos mostra em seu artigo, que *o Balanced Scorecard* pode ser classificado nos tempos atuais, como mais um “modismo”, procurado tanto por profissionais, como por acadêmicos. Porém, em se tratando de uma ferramenta de gestão relativamente nova e em início de uso no Brasil, não há muitas evidências de contribuições obtidas em sua aplicação, levantados por criadores do método e seus seguidores.

## 2. DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA

### 2.1 Problema de Pesquisa

O potencial total de mercado é o volume máximo de vendas que pode estar ao alcance de todas as empresas simuladas, ao longo de determinado período, sob determinado nível de esforço de marketing do setor e sob determinadas condições ambientais. Além disso, a previsão de mercado mostra a demanda de mercado esperada, e não a demanda total de mercado. Pode-se afirmar que o aumento do mercado potencial está diretamente relacionado somente com investimento em marketing? Ou existe outro tipo de investimento em outra área da empresa simulada, que faça com que esse mercado potencial aumente?

### 2.2 Método de Pesquisa

O tipo de pesquisa foi exploratório, baseada na revisão bibliográfica, devido à necessidade de explicar a prática com base na teoria. Como bibliográfica, pode-se entender como estudo sistematizado desenvolvido com base em livros, revistas, meios eletrônicos, isto é, materiais disponíveis ao público em geral. Uma outra característica importante deste método é a imersão do pesquisador no contexto. Devido à natureza dos dados e a forma como foram coletados e analisados, esta pesquisa classifica-se como quantitativa.

### 2.3 Descrição do Experimento

No Brasil os jogos de empresa são recentes, chegaram em 1962, através da Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas de São Paulo. Um jogo de empresa permite simular vários meses (e até anos) de operação de uma empresa e de seu mercado no intervalo de poucas horas. Assim o aluno pode exercitar suas habilidades de tomador de decisão de forma muito mais rápida. O papel do jogo é levar os alunos a desenvolverem e analisarem várias estratégias competitivas, a escolherem políticas de decisão integrando as diversas funções da empresa (planejamento, marketing, produção, recursos humanos, finanças e *CEO*), e com isso poderem perceber como as decisões interferem umas com as outras e seus impactos no decorrer do tempo. Nos jogos de empresas, ser o primeiro não é o mais importante, e sim, fazer o seu melhor.

O ambiente experimental a qual os participantes foram inseridos, é constituído de seis empresas, num país do hemisfério sul chamado Brazol, com 200 milhões de habitantes. O produto a ser comercializado é chamado SET (sistema de execução de tarefas), aplicável tanto em residências com em escritórios. Este aparelho é capaz de lidar com tarefas corriqueiras operando como calculadora, aparelho de comunicação, relógio, agenda eletrônica e receptor de mensagens. Para que este vultoso projeto se tornasse viável, foram necessários cinco anos de trabalhos de campo e de laboratórios de pesquisa e desenvolvimento (SAUAIA, A.C.A; 2007; p.33).

Para a realização deste artigo, foi realizada uma pesquisa, composta por algumas etapas. A primeira foi o levantamento dos conceitos a partir da teoria sobre marketing. Depois foram analisados os relatórios gerenciais que foram gerados no final de cada trimestre. Os dados foram organizados e ilustrados através de tabelas e dados. Depois a teoria foi confrontada com a prática, mostrando se foi ou não importante o uso da teoria no jogo. Para finalizar, foram realizadas as conclusões, respondendo o problema de pesquisa levantado.

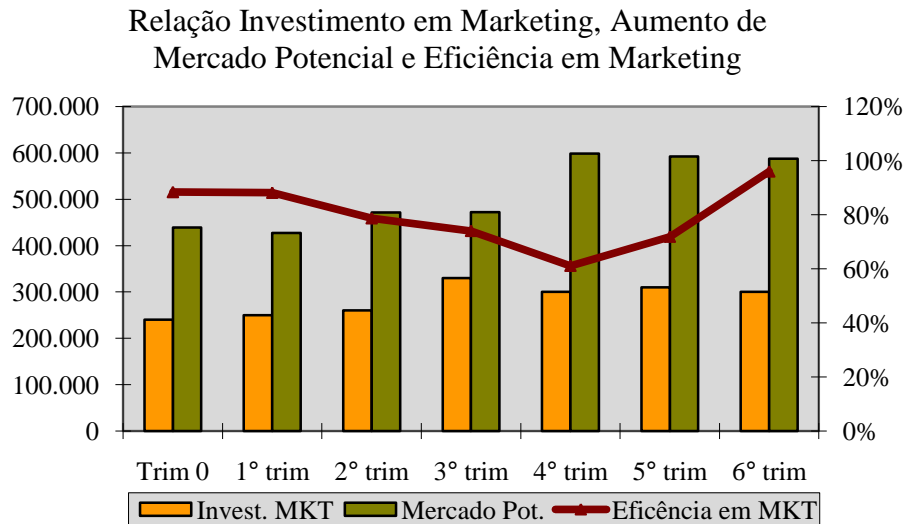
### 2.4 Instrumentos para Coleta de Dados

As técnicas de coleta de dados utilizadas foram os relatórios de desempenho das empresas simuladas, gerados a cada trimestre, mostrando o desempenho de cada empresa através das decisões tomadas. E como estas decisões refletiram na participação de mercado de cada empresa. Outra técnica de coleta de dados utilizada foi a observação participante, visto que o pesquisador estava no ambiente de trabalho em estudo. A coleta ocorreu ao longo das oito rodadas de tomada de decisões.

### 2.5 Análise Descritiva

O Gráfico I nos mostra a relação existente entre investimento em marketing, aumento de mercado potencial e eficiência em marketing:

Gráfico 1: Relação Investimento em marketing, aumento de mercado potencial e eficiência mercadológica



Fonte: Elaboração própria.

Tabela 1: Eficiência mercadológica

	TRIM 0	TRIM 1	TRIM 2	TRIM 3	TRIM 4	TRIM 5	TRIM 6
Investimento							
MKT	240.000	249.600	260.000	330.000	300.000	310.000	300.000
Mercado Potencial	438.879	426.945	471.183	471.799	598.738	592.308	587.431
Estoque Final							
P. A.	51.000	50.675	100.471	0	0	0	23.425
Volume de Vendas	438.879	426.945	471.183	349.173	365.805	425.699	587.431
Eficiência em MKT	88%	88%	79%	74%	61%	72%	96%

Fonte: Elaboração própria.

Fórmula 1: Eficiência mercadológica

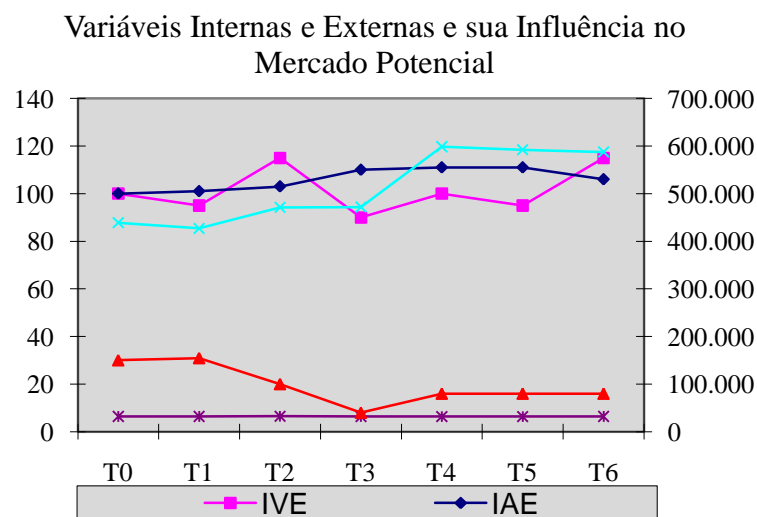
$$\text{Eficiência em Marketing} = \frac{\text{Volume de Vendas} - \text{Estoque Final de Produtos Acabados}}{\text{Mercado Potencial}}$$

*Mercado Potencial*

Pode-se observar no gráfico que o investimento em marketing não é o único fator que faz com que o mercado potencial aumente. Em alguns trimestres, o investimento em marketing trouxe resultados satisfatórios, mas no trimestre em que mais investimos em marketing, como se pode perceber no trimestre três, este investimento não trouxe aumento de mercado potencial. Com isso pode-se concluir que o investimento em marketing não é o único fator que gera mercado potencial, e sim vários fatores ligados às áreas da empresa. Pode-se perceber também que se obtém eficiência em marketing quando que o volume de vendas atinge o mercado potencial, através da promoção e força de vendas, e de algumas variáveis internas e externas tais como: investimento em pesquisa e desenvolvimento, preço ofertado, índice de variação estacional e índice de atividade econômica, como se pode analisar no Gráfico II. Para que se tenha eficiência em marketing é necessário também que o estoque final de produtos acabados tenda a zero. Percebe-se esta relação no trimestre seis, onde o volume de vendas atingiu o mercado potencial, apesar de o estoque final de produtos acabados não ter sido zero. No caso do trimestre seis, para que houvesse eficiência total em marketing, era necessário que não houvesse nenhuma unidade de estoque final de produtos acabados. No relatório de desempenho da empresa, pode-se perceber também que as ações que foram tomadas para que houvesse aumento de mercado potencial, foi o investimento em capacidade produtiva, investimentos na fábrica e nos equipamentos, e também como nosso preço era acessível, obteve-se aumento na demanda pelo produto, com isso teve-se que produzir mais, tendo assim que realizar hora extra. Com todas as ações conjuntas tomadas, envolvendo todas as áreas da empresa, conseguiu-se, enfim, aumentar nosso mercado potencial.

O Gráfico II nos mostra algumas variáveis internas e externas que também influenciam no aumento do mercado potencial:

Gráfico 2: Variáveis internas e externas e sua influência no mercado potencial



Fonte: Elaboração própria.

Tabela 2: Variáveis externas e internas.

Trimestre	Variáveis Externas		Variáveis Internas		Resultados
	IVE	IAE	Preço	P&D	Mercado Potencial
T0	100	100	6,40	150.000	438.879
T1	95	101	6,40	154.500	426.945
T2	115	103	6,50	100.000	471.183
T3	90	110	6,37	40.000	471.799
T4	100	111	6,37	80.000	598.738
T5	95	111	6,37	80.000	592.308
T6	115	106	6,39	80.000	587.431

Fonte: Elaboração própria.

## 2.6 Resultados e Discussão

A teoria abordada neste artigo nos mostra que marketing está diretamente ligado com escolha de mercados-alvo e da captação, manutenção e fidelização dos clientes por meio da criação, da entrega e da comunicação de um valor superior para o cliente. E que as empresas podem aplicar marketing para corrigir mercados, aumentar o nível de conscientização dos consumidores a respeito de determinado produto, além de uma série de outras alternativas. A teoria nos mostrou também, que é preciso preocupar-se com quem vender, e que determinar o mercado-alvo, é um dos primeiros passos para uma estratégia bem sucedida. É necessário reformular as estratégias de marketing diversas vezes durante o ciclo de vida do produto e trabalhar com vantagem competitiva sustentável. Em relação aos indicadores de desempenho, o mesmo nos mostra uma forma objetiva de avaliar o desempenho da empresa. Toda esta teoria foi importante para a aplicação no jogo de empresas.

## 3. CONCLUSÃO

### 3.1 Conclusões

Procurou-se neste artigo estudar a estratégia de promoção de vendas dentro do ambiente de uma empresa simulada. Conseguiu-se observar que para que exista aumento de mercado potencial, não é necessário somente investimento em marketing, e sim várias ações tomadas em conjunto com as outras áreas da empresa. Pode-se observar também que existem outras variáveis internas e externas, como pesquisa e desenvolvimento, preço ofertado, índice de variação estacional e índice de atividade econômica que influenciam no aumento de mercado potencial.

### 3.2 Resultados Alcançados no Ambiente de Pesquisa

Os resultados alcançados no ambiente da pesquisa reforçam que apesar das dificuldades apresentadas durante a simulação, pode-se adquirir um pouco de



experiência frente às oscilações do mercado e do ambiente competitivo. Mostrou-se também que se aprende muito mais com os erros do que com os acertos, por mais paradoxal que possa parecer.

### **3.3 Contribuições**

O tema abordado neste artigo, a promoção de vendas, é um dos instrumentos de marketing disponíveis aos administradores e que exerce papel de extrema importância para o faturamento das empresas.

### **3.4 Limitações**

#### **3.4.1 Aderência Teórica**

Por um lado, a pesquisa limitou-se ao uso de teorias que influíam diretamente no processo de tomadas de decisões durante as rodadas. Por outro lado, trouxe os princípios das empresas visionárias do “mundo real” para respaldar as ações tomadas num ambiente simulado, contribuindo para aproximar o ensino universitário do mundo dos negócios.

#### **3.4.2 Instrumento de Coleta de Dados**

O estudo se concentrou na análise dos relatórios da empresa e na pesquisa bibliográfica. Poderia ter sido realizada pesquisas com os diretores de marketing das outras empresas simuladas, para que assim fosse obtida alguma informação sobre promoção e força de vendas das outras empresas. Em algumas tomadas de decisões da empresa simulada faltou planejamento das ações a serem tomadas. O tempo muito curto para as tomadas de decisões também influenciou bastante no desempenho da empresa.

#### **3.4.3 Tipo de Pesquisa**

A pesquisa se limitou a estudar a promoção e a força de vendas dentro das empresas simuladas. Pode-se observar como foi importante o uso desta ferramenta nas tomadas de decisões. Mas pode-se observar também que a venda não é uma atividade isolada, é necessário obter conhecimento em inovação, pesquisa, planejamento, orçamento, preço, canais de distribuição e produção. O estudo poderia ter sido mais explorado na área de pesquisa e desenvolvimento, que é uma das variáveis internas que influencia bastante no aumento de mercado potencial.

### **3.5 Proposições Para Novos Estudos**

Os jogos de empresas contribuem para a formação de gestores que precisam em suas atividades profissionais realizar pesquisas, analisar relatórios e tomar decisões. Em face a esse problema o jogo de empresas teve um período muito curto

para a tomada de decisões, sendo assim necessário que os diretores tivessem um tempo maior para o planejamento das ações a serem tomadas.

Seria importante que nos próximos estudos o diretor de marketing analise uma variável interna de grande importância para o aumento de mercado potencial da empresa simulada, que é a pesquisa e desenvolvimento, e que o mesmo realize pesquisa com os outros diretores de marketing, para que se obtenha informações sobre promoção e força de vendas das outras empresas simuladas.

#### 4. BIBLIOGRAFIA

HAVE, Steve ten; HAVE, Wouter ten; STEVENS, Frans; ELST, Marcel van der. **Modelos de Gestão**. São Paulo: Pearson, 2003.

KÁLLAS, David. **Artigo: Balanço Scorecard: Aplicação e Impactos. Um Estudo com Jogos de Empresas** – São Paulo: 2003.

KAPLAN, Robert; NORTON, David. **A Estratégia em Ação** – São Paulo: Campus, 21° edição, 1996.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing** – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 12° edição, 2006.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2006.

McDONALD, Malcolm. **Planos de Marketing**. São Paulo: Campus, 2004.

SAUAIA, A.C.A. **Gestão da Estratégia: um guia prático** – São Paulo: Março, 2007.

SAUAIA, A.C.A. **Monografia Racional**. Anais do 1°. SEMEAD – Seminários em Administração Volume 01, Setembro, 1996, p.276-94. PPGA/FEA/USP/SP.