

## Estratégias funcionais e a colocação das empresas no ambiente de Jogo de Empresas

*Juliane Dias Coelho de Araújo Silveira*

(Graduada em Administração/UFF) e-mail:juliane.cas@gmail.com

### Resumo

*Para sobrevivência no mercado, as empresas adotam estratégias que são formuladas de acordo com análises ambientais e, quando bem elaboradas, garantem vantagem competitiva para as organizações. As estratégias organizacionais desdobram-se em estratégias táticas ou funcionais, que são voltadas para cada departamento e são de curto prazo. Neste estudo utilizou-se o ambiente de Jogos de Empresas e analisou-se de que forma as estratégias funcionais das empresas mais bem colocadas igualam-se ou diferenciam-se em relação às empresas menos bem colocadas no mercado. Os métodos empregados foram de caráter qualitativo e quantitativo. No caráter qualitativo, realizaram-se análises descritivas dos resultados com base nos boletins setoriais. E quanto ao caráter quantitativo, foi realizado o cálculo de posicionamento das empresas no mercado. Concluiu-se com a pesquisa que as estratégias das empresas mais bem colocadas variam menos, as suas estratégias funcionais convergem em muitos aspectos. As empresas menos bem colocadas convergem em menos aspectos. As empresas com melhor posicionamento no mercado utilizaram da melhor forma seus recursos e capacidades, garantindo assim vantagem competitiva.*

### 1. Introdução

As empresas vivem em um ambiente turbulento e dinâmico, onde a adoção de estratégias é essencial na tomada de decisões. Para identificar a estratégia em determinada organização, basta identificar um padrão em suas decisões. As estratégias não necessariamente são planejadas para existirem, elas também surgem em busca de ajustes com o ambiente.

As estratégias surgem com a necessidade de a organização adotar um posicionamento no mercado, devido uma perspectiva que deseja alcançar e também surgem em forma de pretexto, de acordo com o movimento dos concorrentes.

Quanto mais uma organização tem experiência, mais consistentes são suas estratégias. Quanto mais uma organização busca conhecer suas capacidades e recursos que advém do ambiente interno, mais provavelmente a mesma adquirirá vantagem competitiva no mercado.

As estratégias organizacionais são de longo prazo e estão mais na cúpula da organização enquanto as estratégias funcionais, que são desdobramento daquelas, são de curto prazo e estão nos níveis táticos da organização. As estratégias funcionais têm mais preponderância para garantir vantagem competitiva a uma organização, pois mesmo que a

organização esteja em um ambiente pouco atrativo, com muitas ameaças, se esta administrar de forma ótima seus recursos, obterá vantagem competitiva frente às concorrentes.

Os Jogos de Empresas permitem às equipes pensarem estrategicamente em nível organizacional e funcional. Há seis áreas para cada empresa: planejamento, *marketing*, produção, recursos humanos, finanças e presidência. A adoção de estratégias gera resultados que influenciam no posicionamento de mercado das organizações.

Logo, a pesquisa analisou de que forma as estratégias funcionais variam das empresas mais bem colocadas e menos bem colocadas no mercado. A intenção através dessa questão levantada foi verificar se há semelhanças, diferenças entre as estratégias e se isso pode ter influenciado a colocação de mercado das empresas.

A pesquisa teve caráter descritivo e utilizou tanto o método qualitativo, quanto quantitativo, ambos os métodos utilizando boletins setoriais. Estes boletins são disponíveis para as empresas que optam por comprá-los e eles mostram o posicionamento estratégico das organizações por meio de médias. A amostra utilizada foi uma turma de Administração da Universidade Federal Fluminense.

## 2. Fundamentação Teórica

### 2.1 Conceitos de Estratégia e sua importância para o ambiente organizacional

De acordo com Mintzberg et. al (2003), estratégia tem cinco definições: plano, padrão, pretexto, posição e perspectiva. A estratégia é plano quando lança um conjunto de diretrizes para tomada de decisão. Conforme ocorrem as tomadas de decisão é possível estabelecer um padrão. Os planos podem não ocorrer (estratégias não-realizadas) ou serem modificados de acordo com as interferências do ambiente (estratégia emergente). Porém, haverá sempre um padrão estabelecido, este não precisa ser planejado para existir.

A estratégia pode ser um pretexto, pois pode sofrer mudanças de acordo com os concorrentes. Por exemplo, de um período para outro um concorrente pode ter ultrapassado a empresa em lucro líquido, esta poderá lançar decisões estratégicas que visem retomar seu lucro no mercado.

Estratégia como posição é uma forma de localizar a organização no ambiente. A organização ao definir uma ótima posição, ganhará vantagem competitiva, pois saberá definir seu público-alvo e de que forma poderá estar à frente de seus concorrentes.

Estratégia além de consistir como uma posição escolhida no mercado é, além disso, uma perspectiva, uma maneira de olhar o mundo, de forma que seja compartilhada por todos da organização. De acordo com Mintzberg et. al (2003), a perspectiva pode surgir por meio de experiências; ao interagir com o ambiente, a organização com o tempo percebe uma perspectiva que vá se consolidar melhor. O padrão e a posição da organização no ambiente podem gerar uma perspectiva para a organização.

De acordo com Oliveira et. al (2011) a estratégia é formulada através de experiências anteriores, quanto mais uma organização conhece seu ambiente interno, maiores as possibilidades de elaborar estratégias condizentes e que tragam retorno. Johnson

(2007) diz que para elaboração de estratégias os gestores devem interagir para, levantamento dos aspectos mais importantes e prioridades.

Segundo Johnson (2007, p.43) “a estratégia pode ser vista como a busca de ajuste estratégico com o ambiente empresarial”. Este ajuste pode ser interpretado como uma estratégia em forma de pretexto, de acordo com as influências ambientais, há variações nas estratégias, classificando-as assim como estratégias emergentes.

“A estratégia também pode ser vista como a criação de oportunidades através da criação de recursos e competências.” A criação de recursos e competências é possível através da definição da posição da empresa e sua perspectiva perante o mercado.

Nota-se com estes autores que estratégia advém de análises do ambiente, reconhecimento de qual a posição da organização no mercado e decisões tomadas que ao longo do tempo formem um padrão. A estratégia pode surgir através de um plano formal e ser efetivamente colocada em prática ou no decorrer das análises sofrer alterações ou até mesmo não haver planejamento formal e sim estratégias emergentes que surgem devido a interferências no ambiente.

Ferreira e Mariano (2001) falam da importância da estratégia olhando para o lado dos acionistas, se a empresa tem uma estratégia consistente, as chances de obter lucratividade são maiores e conseqüentemente de distribuir dividendos também.

Johnson (2007) demonstra a importância e necessidade de estratégia através de algumas reportagens publicadas na internet. Como por exemplo, o Banco Mundial e a Turquia concordaram em criar uma nova estratégia para subsídios agrícolas, quem irá criar a estratégia será a Organização Estadual de Planejamento, enquanto o Banco Mundial irá inspecionar a nova estratégia (Johnson, 2007, apud. Turkish Daily News, 2003).

Ferreira e Mariano (2001) citam o caso das Americanas. Com que tem como posicionamento estratégico a diferenciação. Ao analisarem o macroambiente das Americanas viram que esta tem fortes ameaças de perder posição para grupos internacionais, pois estes possuem contratos mais vantajosos com os principais fornecedores mundiais. Então o estudo analisou estrategicamente a Americanas. Com, e pensou como alternativa de que esta deveria encontrar um novo meio de se diferenciar para reter seus clientes, pois não poderia competir em custos com os grupos internacionais, caso ingressassem no Brasil.

Johnson (2007) diz que a estratégia está presente em diferentes tipos de organização, em diversas circunstâncias e pode assumir várias formas.

## **2.2 Estratégias Funcionais no Ambiente Simulado de Jogo de Empresas**

Assim como há estratégias em nível organizacional, há também estratégias em nível tático. As estratégias táticas podem ocorrer em qualquer nível e são de curta duração, já a estratégia em nível organizacional é de longo prazo e define uma base para o estabelecimento das estratégias táticas (Mintzberg et. al, 2003). A estratégia em diferenciação desdobra-se em estratégia departamental de pesquisa & desenvolvimento de maiores investimentos, por exemplo.

Mintzberg et. al (2003) coloca que a diferença entre estratégia em nível organizacional e em nível tático pode estar no nível organizacional em que são tomadas as

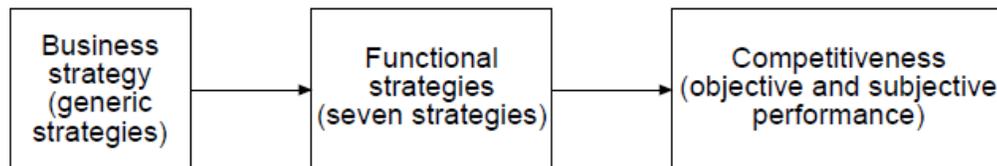
decisões ou na perspectiva de um determinado indivíduo. Quanto ao último, o que pode ser uma estratégia tática para o presidente, é uma estratégia global para o diretor de *marketing*, visto que o mesmo estará atingindo um objetivo organizacional.

De acordo com Castro e Stadler (2008), as estratégias funcionais, que também podem ser denominadas táticas, são voltadas para cada departamento da empresa como: *marketing*, recursos humanos, finanças, pesquisa & desenvolvimento, operações e sistema de informação.

Há decisões envolvidas para cada área da empresa. Na área de *marketing*, há pesquisa de mercado, posicionamento de mercado, 4P's, segmentação de mercado. Nos recursos humanos há seleção e treinamento de pessoas, políticas salariais, clima organizacional, qualidade de vida no trabalho, motivação e produtividade. Em finanças há decisões como análise do equilíbrio, retorno sobre o investimento, indicadores financeiros.

Em pesquisa & desenvolvimento as decisões são de criação de novos produtos, projeto de novos produtos, conceito do produto, teste de mercado, transferência de tecnologia e *benchmarking*. Quanto à área de operações, ou produção como é conhecido no ambiente de jogo de empresas, há capacidade de produção, processos de manufatura, necessidade e controle de estoque, controle de custos, eficiência das operações, garantia da qualidade. E por último, em sistema de informação há decisões quanto ao sistema de gestão, comunicação interna e controle de processos internos. No laboratório podemos analisar essa última área como sendo da presidência.

Sharma e Fisher (1997) apresentam um diagrama que correlaciona as estratégias genéricas com as estratégias funcionais, estas são desdobramento daquelas, que por consequência geram competitividade para as empresas.



Fonte: Sharma e Fisher, 1997, p. 288

Segundo Sharma e Fisher (1997) as sete estratégias funcionais são: estratégia de produtividade, estratégia de P&D, estratégia de *marketing*, estratégia de tecnologia, estratégia de recursos humanos, estratégia financeira e estratégia organizacional.

Vemos que Sharma e Fisher definiram as mesmas estratégias de Castro e Stadler. O que tem de diferente é somente o nome, a estratégia organizacional de Sharma e Fisher já está contida na estratégia de sistema de informação de Castro e Stadler. Enquanto Sharma e Fisher consideram a estratégia de tecnologia como algo que envolva somente sistemas, computadores; Castro e Stadler consideram a estratégia de sistema de informação como algo além dos sistemas físicos, eles consideram também a gestão e a comunicação interna que estes sistemas permitem.

O jogo de empresas funciona através de um simulador organizacional, que dita as variáveis econômicas do jogo. O simulador permite que sejam tomadas decisões pelas empresas, e, com base nas variáveis são gerados os resultados ao final de cada rodada que equivale a um trimestre no jogo. (Sauaia, 2008)

De acordo com Sauaia (2008), as regras econômicas estão divididas em seis áreas funcionais: planejamento, *marketing*, produção, recursos humanos, finanças e presidência. O simulador representa a realidade de maneira simplificada, porém já auxilia os integrantes da equipe vivenciarem a elaboração de estratégias para a empresa, inclusive estratégias para cada área funcional.

O jogo de empresas dá liberdade aos integrantes das equipes agirem estrategicamente e economicamente. Através dos resultados, os integrantes aprendem com seus erros e corrigem as falhas, possibilitando evitar o insucesso de outras rodadas. (Oliveira et. al, 2011, apud. Sauaia, 2008, p. 5)

### 2.3 Vantagem competitiva através da administração de recursos

As diferenças entre os desempenhos médios das empresas em uma indústria são devido à forma como cada empresa administra seus recursos. (Pinho; Silva, 2007 apud. Porter, 1980, p.35). Administrar seus recursos estaria vinculado às decisões em nível tático ou operacional. A estratégia em nível organizacional deve desdobrar-se de forma ótima em estratégias táticas a fim de garantir um desempenho elevado na indústria.

De acordo com Johnson (2007), “é no nível operacional que as verdadeiras vantagens estratégicas podem ser obtidas”. As decisões estratégicas tendem a afetar as decisões operacionais e assim levar a empresa obter um bom desempenho médio.

De acordo com Mintzberg et. al (2003), não é somente através da análise do ambiente externo que as empresas obtêm sucesso. Muitas empresas obtêm vantagem competitiva mesmo em um ambiente com muitas ameaças e poucas oportunidades. Como por exemplo, a Southwest Airlines, uma empresa que continuou com seus lucros crescentes mesmo com outras empresas aéreas nos EUA sofrendo grandes perdas, cerca de US\$ 10 bilhões entre 1990 e 1993. Também foram citadas as empresas Nucor Steel e WallMart.

Barney e Hesterly (2007) possuem a mesma visão de Mintzberg et. al (2003), de que uma empresa pode obter vantagem competitiva mesmo que esteja operando em um setor pouco atrativo. Isso pode ocorrer através da visão baseada em recursos, ou seja, analisar os recursos e capacidades internas da empresa e os utilizar como meio de estratégia. Eles também citaram a Southwest Airlines, Nucor Steel e Wall-Mart como exemplos, além também da Dell Computers.

De acordo com Gattermann et. al (2007, apud. Barney, 1991; Collis e Montgomery, 1995, p. 48):

As capacidades resultam da habilidade em combinar recursos, como, por exemplo, lançar novos produtos e manter relações duradouras com os clientes. Assim, os recursos constituem a fonte das capacidades, enquanto essas estabelecem a principal base para a vantagem competitiva

As forças e fraquezas, os atributos internos das empresas, são fontes de vantagem competitiva. Estes atributos também podem ser chamados de recursos e capacidades. De acordo com Mintzberg et. al (2003, p.102) “Os recursos e as capacidades de uma empresa incluem todos os ativos financeiros, físicos, humanos e organizacionais usados por ela para desenvolver, fabricar e entregar produtos ou serviços para seus clientes.”

Mintzberg et. al (2003) divide os recursos em: recursos financeiros, recursos físicos, recursos humanos e recursos organizacionais. Os recursos financeiros incluem patrimônio, lucros retidos; os recursos físicos incluem máquinas, instalações de produção; os recursos humanos incluem experiência, propensão à tomada de risco; recursos organizacionais incluem confiança, cultura organizacional, sistemas de controle.

Nota-se que para adquirir vantagem competitiva e consequentemente elevar o desempenho da empresa na indústria é necessário também analisar e utilizar como diferencial suas forças e fraquezas internas, contidas na análise SWOT.

De acordo com Barney e Hesterly (2007), uma empresa quando adquire vantagem competitiva no setor, as outras empresas podem responder ou não a isso. Há três razões que leva uma empresa a não responder à vantagem competitiva de outra. Primeira razão, se responder à vantagem competitiva, poderá comprometer a sua vantagem competitiva. Por exemplo, sua vantagem é baseada em fontes de recursos diferentes e um nicho de mercado diferenciado. A segunda razão é por não possuir os recursos e capacidades suficientes para se aproximar da vantagem da empresa, então neste caso não há possibilidade de imitar a empresa bem-sucedida. A terceira razão está no fato de que a empresa pretende diminuir o nível de rivalidade do setor que ocorre através de uma cooperação tácita ou explícita. Na cooperação tácita não há comunicação e negociação direta, na cooperação explícita as empresas se comunicam e negociam diretamente, podendo haver alianças estratégicas.

As ações que tem o efeito de reduzir o nível de rivalidade do setor podem aumentar o nível médio de desempenho das empresas do setor. Ações como cooperar preços e quantidade, podem beneficiar todas as empresas e não são ilegais. Também é possível cooperar tacitamente com empresas para investir determinada quantia em P&D.

A cooperação tácita é possível de manter em um setor de oligopólio, com produtos e custos homogêneos, deve haver um líder no setor que as outras empresas decidam cooperar e por fim, requer que o setor tenha altas barreiras à entrada de outras empresas. Portanto, nota-se que este tipo de cooperação é possível ser aplicado no ambiente simulado de Jogos de Empresas.

Há também empresas que mudam de tática em resposta à vantagem competitiva de outra empresa. De acordo com Barney e Hesterly (2007) “Geralmente, as empresas mudam suas táticas muito mais frequentemente do que mudam suas estratégias”. Quando há empresas que possuem estratégias semelhantes, a vantagem competitiva provavelmente virá do resultado das decisões táticas.

Há empresa que imita as táticas da outra para adquirir vantagem competitiva e há empresa que ao invés de imitar opta por atacar os concorrentes desenvolvendo um conjunto de novas táticas.

Mesmo sendo mais difícil de acontecer, há empresas que optam por mudar suas estratégias frente à vantagem competitiva de outra empresa, pois mantendo as estratégias que tem não haverá nenhuma possibilidade obter vantagem competitiva. É difícil mudar as estratégias, pois elas definem a identidade da organização e seus propósitos.

### **3. Desenvolvimento da Pesquisa**

#### **3.1 Problema de pesquisa**

Assim como o ambiente externo está sempre em constante mudança, as estratégias também estão. Por isso, as empresas devem saber administrar da melhor forma seus recursos para executar as estratégias funcionais, que são o desdobramento das estratégias organizacionais.

Durante o Laboratório I e II percebeu-se empresas que estavam com uma posição destacada no mercado e outras que não estavam bem colocadas. Há bastante diversidade com relação às estratégias funcionais e de acordo com o referencial teórico essas estratégias garantem vantagem competitiva para as empresas.

De forma a ter melhor compreensão de como divergem as estratégias funcionais levantou-se o seguinte problema de pesquisa: De que forma as estratégias funcionais variam das empresas mais bem colocadas e menos bem colocadas no mercado? A intenção através dessa questão levantada foi verificar se há semelhanças, diferenças entre as estratégias e se isso pode ter influenciado a colocação de mercado das empresas.

#### **3.2 Método de pesquisa**

A pesquisa qualifica-se como Pesquisa Descritiva, pois descreve características das estratégias funcionais das empresas. Utilizaram-se tanto métodos qualitativos quanto quantitativos. O método qualitativo teve como base a pesquisa documental por meio da análise dos boletins setoriais das rodadas 1 até 12.

A análise por meio dos boletins setoriais teve por objetivo descrever as estratégias funcionais das empresas que se colocaram melhor no mercado e empresas que não tiveram uma boa colocação no mercado. Cabe enfatizar que nos boletins setoriais o posicionamento estratégico das empresas é formado por resultados médios de decisões até dada rodada e não os resultados de cada rodada. Estes boletins são disponíveis para as empresas que optam por comprá-los.

O método quantitativo foi utilizado por meio de médias, seja analisando a posição média das empresas no mercado, seja analisando os dados do boletim setorial que são mostrados por meio de médias.

#### **3.3 Descrição do Experimento e Coleta de dados**

Foi utilizado como objeto de pesquisa uma turma do curso de Administração da Universidade Federal Fluminense de Volta Redonda. A análise baseou-se nos resultados obtidos durante o terceiro período desta turma, quando cursou a disciplina Laboratório I e também durante o quinto período, quando cursou a disciplina Laboratório II.

Durante o Laboratório I as estratégias das empresas não estavam tão consolidadas, pois os alunos ainda não tinham experiência suficiente com outras disciplinas do Curso e esta disciplina envolvia apenas quatro rodadas de decisão. Com a disciplina de Laboratório II os alunos estavam mais experientes e tiveram maior oportunidade de praticar, visto que

foram oito rodadas de decisão, cada rodada equivalendo 1 trimestre no ambiente simulado de Jogos de Empresas.

Durante o Laboratório I havia seis empresas, uma das empresas por falha na hora de submeter a decisão no sistema acrescentou um zero a mais e desde então a empresa foi piorando seus resultados, formando uma bola de neve de problemas. Como no Laboratório II houve a saída de diretores e a entrada de outros, por haver mobilidade de fazer a disciplina em outro período ou mudar de turno no Curso, a empresa que cometeu o engano no Laboratório I foi levada à “falência”.

Ainda que tenha saído uma empresa do Laboratório, duas empresas ficaram com dois diretores a menos, havendo assim acumulação de cargos, ou seja, dois diretores com dois cargos distintos. Há seis

Para conseguir uma ótima pontuação nas rodadas, deve-se adquirir a melhor colocação no mercado. Como no Laboratório I havia 06 empresas, as colocações variavam entre 1 e 6. Na primeira rodada do Laboratório II as colocações então variaram entre 1 e 5. O sistema ainda gerou uma sexta colocação na primeira rodada do Laboratório II (trimestre 5), mas não gerou a quinta colocação.

**Posição das Empresas no mercado ao longo dos trimestres**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
A	4	3	4	6	4	4	5	5	5	5	5	5
B	6	5	6	5	3	3	2	2	2	3	3	4
C	3	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1
D	1	4	3	4	6	5	4	4	3	4	4	3
E	2	1	1	2	1	2	3	3	4	2	2	2

As empresas foram nomeadas de A, B, C, D e E. Cada número no eixo horizontal representa cada rodada ou trimestre.

Nota-se que as empresas C e E foram as que ficaram mais bem posicionadas ao longo das rodadas. Sabe-se que as posições são somente números inteiros, mas para saber quais empresas ficaram mais bem posicionadas que outras calculou-se a média de tais posições.

**Média das posições das empresas**

<b>Média A</b>	4,583333
<b>Média B</b>	3,666667
<b>Média C</b>	1,416667
<b>Média D</b>	3,75
<b>Média E</b>	2,083333

Portanto, a empresa C foi a melhor colocada, pois possui menor média, seguindo as empresas E, B, D e A respectivamente. A partir disso, foram segmentados dois grupos: grupo 1 composto pelas empresas C e E que ficaram mais bem colocadas e grupo 2 composto pelas empresas B, D e A.

As estratégias funcionais escolhidas para analisar os grupos 1 e 2 foram: estratégia de *marketing*, estratégia de P&D, estratégia de finanças e estratégia de produção. Cabe enfatizar que, no geral, foi escolhido apenas um aspecto para cada estratégia, somente na estratégia de *marketing* foram escolhidos dois fatores.

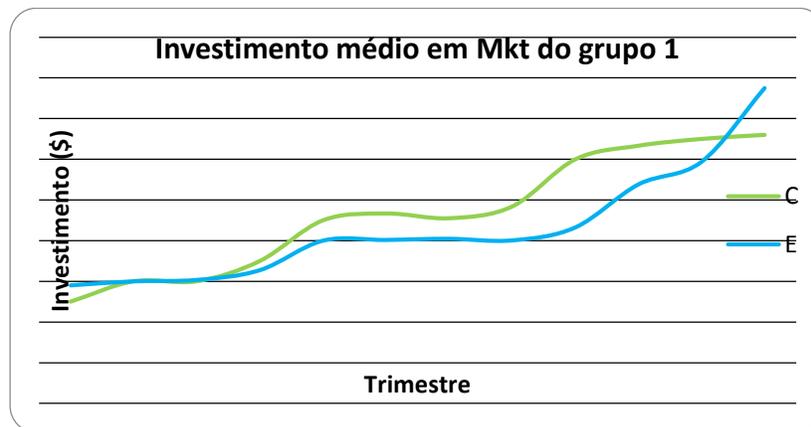
### 3.4 Análise Descritiva dos Resultados

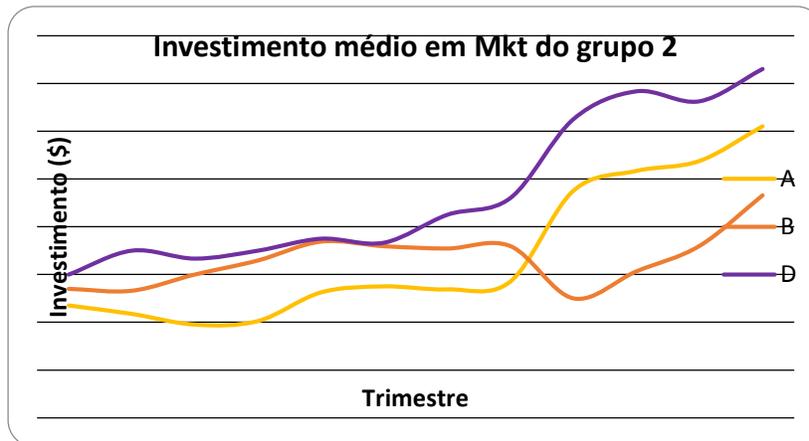
Cada estratégia foi analisada com base no boletim setorial que disponibiliza a média das decisões até dada rodada. Por isso, uma queda no gráfico significa a redução de investimento, por exemplo, e elevação no gráfico significa aumento de investimento, não significa que o valor correspondente ao eixo vertical seja a decisão tomada naquela rodada, mas sim a média de todas as rodadas até aquela. Começando pela estratégia de *marketing* das empresas:

#### 3.4.1 Estratégia de *Marketing*

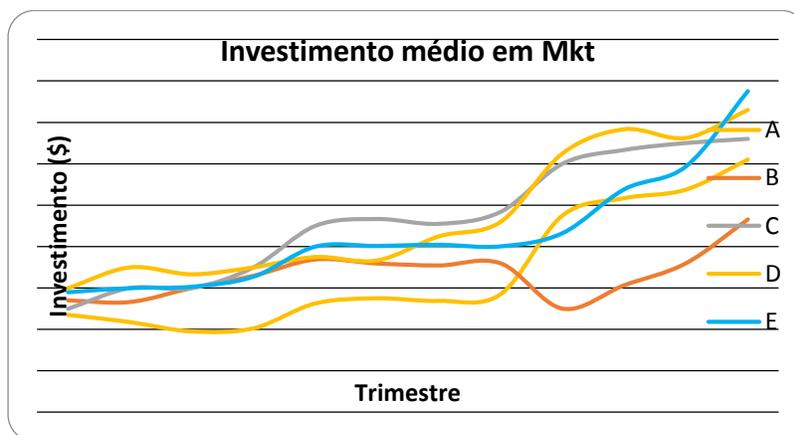
##### Investimento médio em *Marketing*

Na maioria das rodadas a empresa C esteve com um investimento médio em *marketing* maior do que a empresa E. A empresa E esteve com um investimento médio maior nas rodadas 1 e 12. E ambas as empresas estiveram com o mesmo investimento nas rodadas 2 e 3.





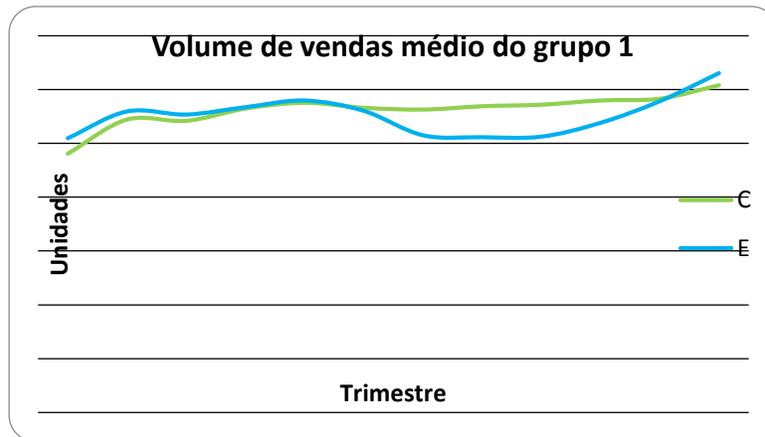
Do grupo 2, a empresa D foi a que sempre teve o investimento médio maior ou igual com a empresa B nas rodadas 5 e 6.



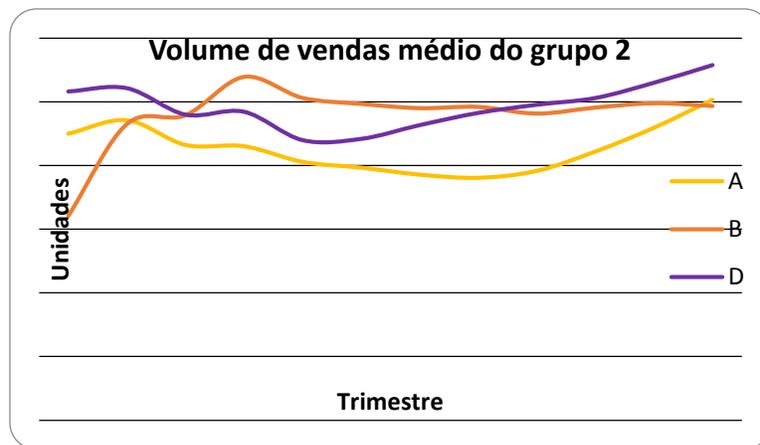
A empresa C do grupo 1 e a empresa D do grupo 2 foram as que tiveram investimento médio alto a maior parte das rodadas. A empresa D tinha o investimento maior até a rodada 3, apresentou um declínio e a partir da rodada 9 ultrapassou a empresa C.

### Volume de Vendas

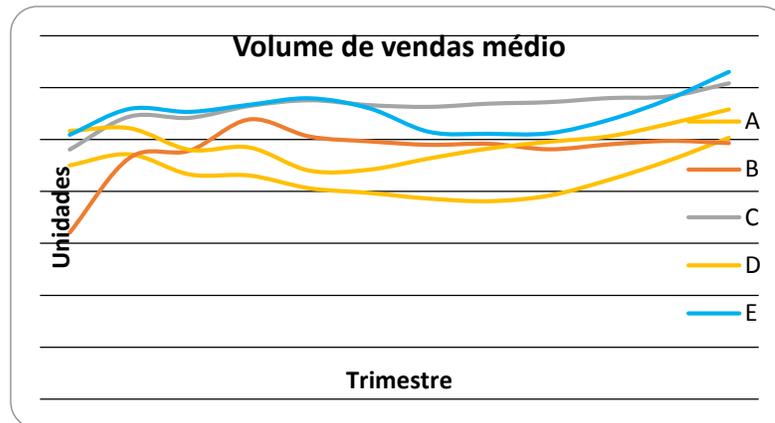
É cabível analisar também o volume de vendas médio, pois o mesmo está interligado com a estratégia de marketing. Claro que também há outros fatores como qualidade percebida pelo cliente (estratégia de P&D) que também influencia no volume de vendas, mas a estratégia de marketing é mais percebida pelo cliente a curto e médio prazo, enquanto a estratégia de P&D a médio e longo prazo.



As empresas do grupo 1 andaram praticamente juntas no volume de vendas até o trimestre 5. Houve uma diferença no volume de vendas entre as rodadas 7 e 10 onde a empresa C vendeu mais em média. A empresa E se recuperou a partir da rodada 11.

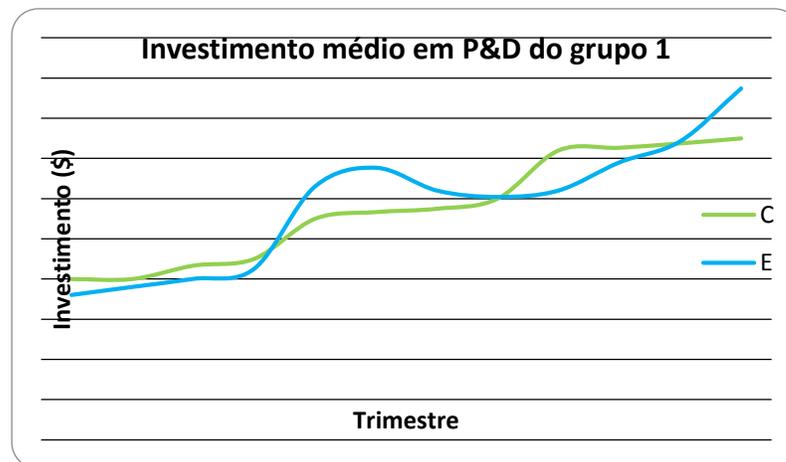


As empresas do grupo 2 diferenciaram-se bastante no volume de vendas médio. A empresa A sofreu quedas constantes até que a partir da rodada 8 conseguiu crescer o volume de vendas. A empresa B cresceu bastante até a rodada 4, até que a partir da rodada 5 sofreu leves quedas, até adquirir uma certa estabilização. E a empresa D sofreu quedas até a rodada 4, onde a partir desta rodada conseguiu subir bastante o volume de vendas.

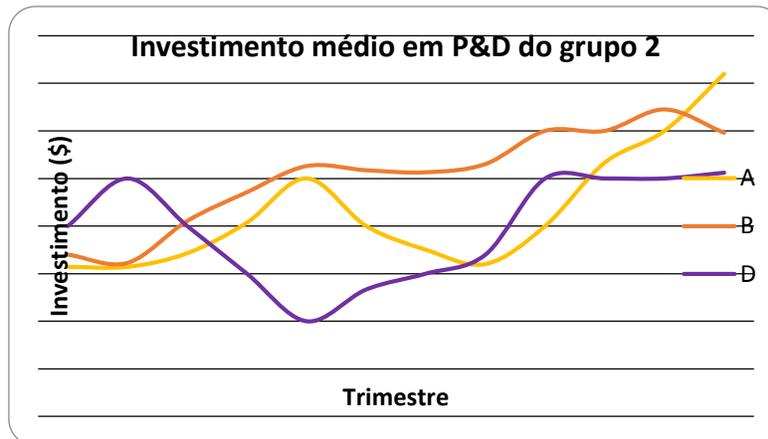


O volume de vendas médio foi maior no grupo 1. A empresa D nas rodadas finais quase conseguiu aproximar-se às empresas C e D do grupo 1.

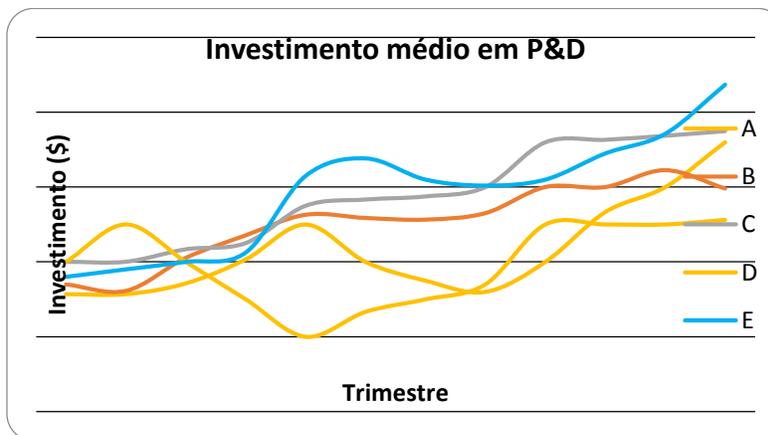
### 3.4.2 Estratégia de P&D



Quanto à estratégia de P&D a empresa C esteve sempre com um investimento médio crescente, chegando à quase estabilização, enquanto a empresa E apresentou crescimento, declínio e crescimento novamente. O investimento médio da empresa E ultrapassou a empresa C nas rodadas de 5 a 7 e na rodada 12.



Do grupo do 2 a empresa B foi a que possuiu investimento médio mais estabilizado, por não sofrer declínios bruscos e também foi a que possuiu investimento médio mais alto em P&D das três empresas na maior parte das rodadas. A empresa A teve um grande crescimento no investimento médio e depois um grande declínio, após a rodada 8 seu investimento cresceu aceleradamente. A empresa D teve uma queda brusca em seu investimento médio na rodada 5 e a partir desta cresceu seus investimentos até a rodada 9, estabilizando seu investimento da rodada 9 até a 12.

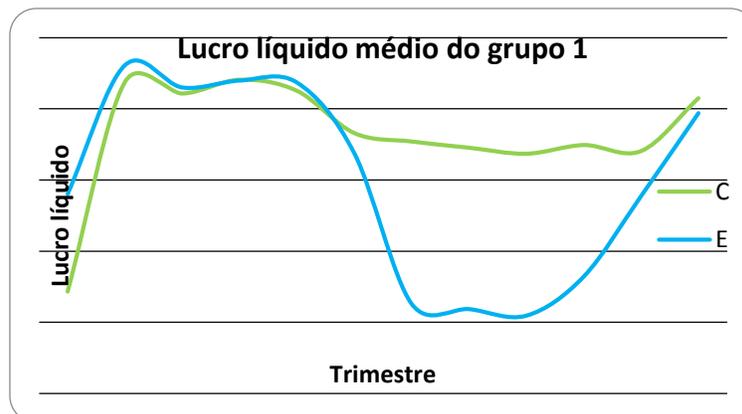


Os investimentos médios mais altos em P&D foram das empresas do grupo 1.

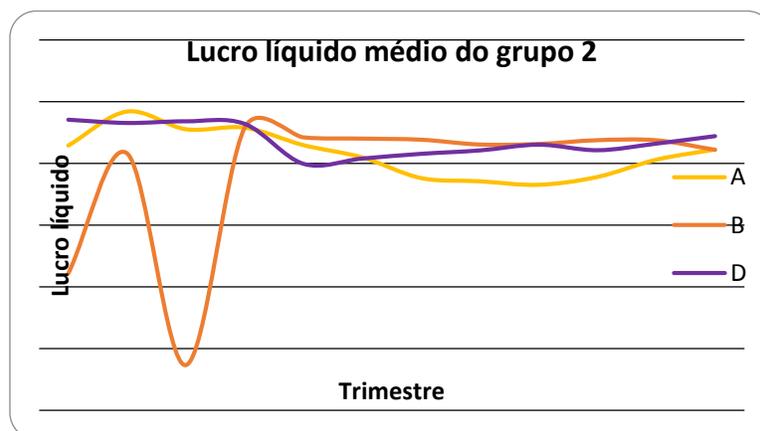
### 3.4.3 Estratégia de Finanças

#### Lucro líquido

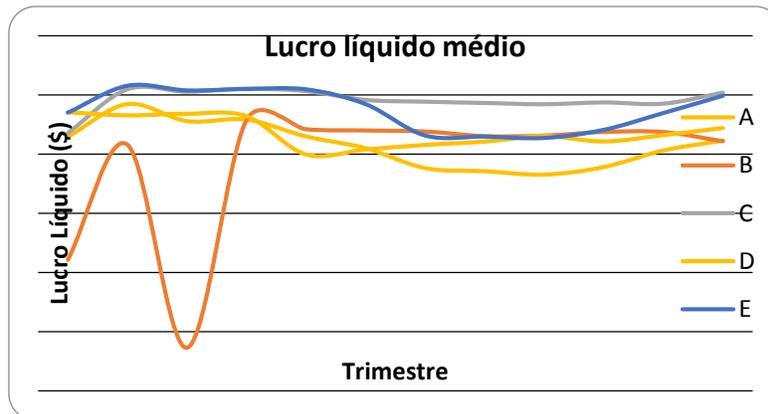
O lucro líquido é um importante fator a ser controlado no Jogo de Empresas, pois este influencia a taxa de retorno aos acionistas.



Vemos que o lucro líquido médio da empresa E esteve acima da empresa C até a rodada 3. Da rodada 3 até a 5 os lucros médios de ambas as empresas praticamente andaram juntos. Na rodada 6, ambas as empresas tiveram uma queda no lucro líquido médio, porém a empresa E foi a que teve a queda mais brusca. A empresa C obteve assim maior lucro líquido das rodadas 6 até a 12.



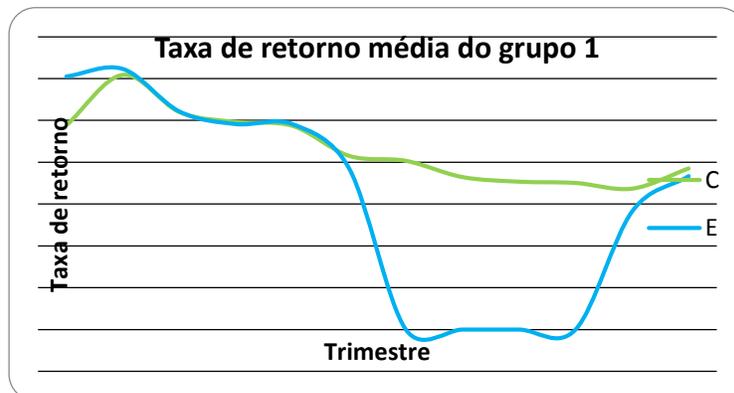
A empresa B é a primeira que chama atenção do grupo 2, pois até a rodada 3 seu lucro líquido médio não estava satisfatório, chegando a ficar negativo. A partir da rodada 4 conseguiu se recuperar, ficando com um lucro líquido maior do que as outras empresas por maior parte das rodadas. A empresa A apresentou declínio constante do seu lucro médio das rodadas 3 até 10, a partir da rodada 10 conseguiu se recuperar. A empresa D teve uma queda representativa na rodada 5, conseguindo se recuperar nas próximas rodadas, mas não voltou a ter o mesmo lucro médio do que nas rodadas de 1 a 4.



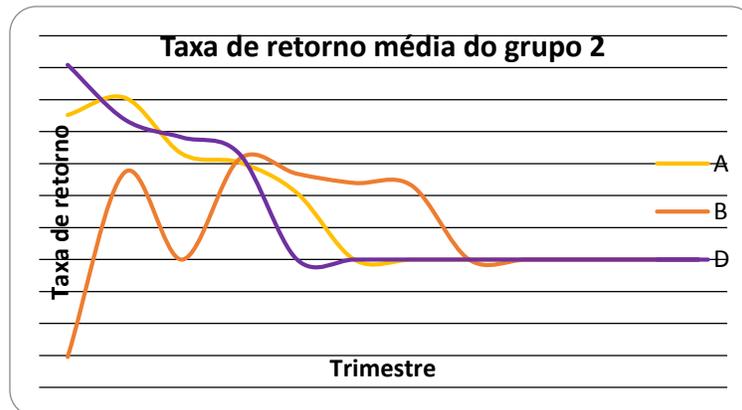
Notamos que as empresas C e E do grupo 1 que obtiveram lucro líquido médio maior.

### Taxa de Retorno

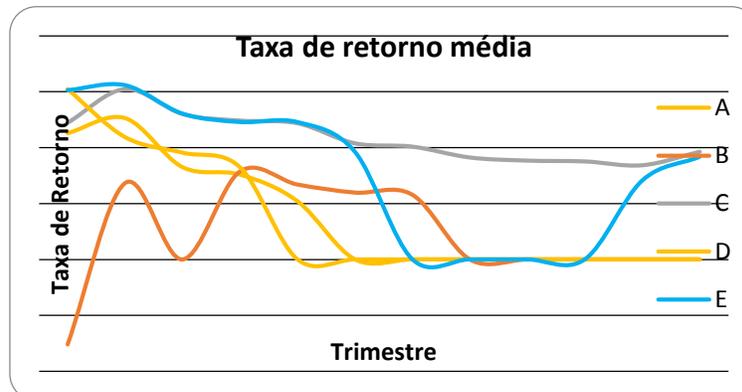
Para uma empresa é importante maximizar o lucro, porém o objetivo principal é maximizar riqueza para os acionistas. Essa riqueza gerada para os acionistas leva em consideração o Patrimônio líquido econômico. Por isso, é importante antes analisar o lucro líquido, porque quanto maior for este, maior será o patrimônio líquido gerado para a empresa.



A taxa de retorno da empresa E esteve acima da empresa C na rodada 1, após isso as duas empresas andaram juntas até a rodada 5. A partir da rodada 6 a empresa E teve uma queda brusca, recuperando-se no trimestre 10. A partir da rodada 6 a empresa C manteve-se com a taxa de retorno média maior que a empresa E.



A taxa de retorno das empresas A e D caíram ao longo das rodadas. O que parece ser zero de taxa de retorno, na realidade foram pequenas variações entre zero e um, não aparecendo assim as variações no gráfico. A empresa B do declínio da primeira rodada se recuperou em outras rodadas, porém obteve queda novamente da rodada 8 até a 12.



A empresa C foi a que obteve taxa de retorno média mais alta, logo após vem a empresa E, mesmo que tenha sofrido queda em algumas rodadas. Portanto, as empresas do grupo 1 foram as que obtiveram taxa de retorno média mais alta.

### 3.4.4 Estratégia de Produção

Nesta estratégia escolheu-se o investimento de reposição em máquinas e equipamentos em valores monetários (\$). Pelos valores não mudarem muito, optou-se por colocar uma tabela:

**Reposição de máquinas e equipamentos (\$)**

	1	2	3	4	5	6
A	8,276,217	8,101,081	7,898,547	7,701,078	7,771,911	8,597,613
B	8,806,617	8,936,451	9,078,210	8,851,256	9,172,444	8,994,125
C	8,582,217	8,706,599	8,692,932	8,475,618	8,649,654	8,790,408
D	8,327,217	8,150,994	8,457,218	8,245,795	8,321,410	8,215,367

<b>E</b>	8,276,217	8,356,081	8,249,170	8,144,940	8,120,114	8,039,521
----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------

	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>
<b>A</b>	8,455,750	8,177,081	8,028,621	7,956,080	7,961,177	7,941,293
<b>B</b>	8,875,389	8,980,173	9,089,529	9,140,172	9,217,672	9,162,452
<b>C</b>	9,134,510	9,128,444	9,132,550	9,079,985	8,954,993	8,856,156
<b>D</b>	8,264,328	8,236,999	8,311,624	8,282,117	8,279,055	8,250,218
<b>E</b>	8,015,288	7,894,460	7,976,603	8,017,722	8,123,287	8,302,829

As empresas do grupo 1 investiram diferenciadamente. Ambas investiam para manter a capacidade, devido à depreciação, mas a partir da rodada 7 a empresa C optou por investir mais e ao longo das rodadas reduziu seus investimentos.

Dentre as empresas do grupo 2 a empresa B foi a que mais investiu, sendo também a que mais investiu entre todas as empresas. As empresas A e D investiram para manter a capacidade, nas últimas rodadas a empresa A deu uma leve redução em seus investimentos.

#### 4. Discussão

Ao longo das rodadas, cada empresa aprendeu com seus erros, possibilitando assim evitar o insucesso nas outras rodadas, assim como colocado por Oliveira et. al (2011 apud. Sauaia, 2008, p. 5). Essa realidade só não foi verificada quanto à estratégia funcional de finanças. As empresas em geral não buscaram melhorar o lucro líquido e, por conseguinte, a taxa de retorno.

As estratégias funcionais têm mais mobilidade do que as estratégias genéricas, nota-se nos gráficos que havia aumento e diminuição dos investimentos de uma rodada para outra. Isso é confirmado por Barney e Hesterly (2007) que disseram: “Geralmente, as empresas mudam suas táticas muito mais frequentemente do que mudam suas estratégias”.

As estratégias funcionais também têm maior mobilidade, pois são geralmente de curto prazo, enquanto as estratégias organizacionais são de longo prazo. (Mintzberg; Lampel; Ghoshal, 2003). Outra razão para as estratégias terem mobilidade, de acordo com Johnson (2007), é pelo fato das mesmas visarem um ajuste estratégico com o ambiente empresarial.

Quando uma organização busca ajustes no ambiente esta está buscando um posicionamento no mercado, lançando diretrizes através de planos que podem ser mudados de acordo com sua perspectiva ou interferência dos concorrentes.

O ambiente simulado de Jogo de Empresas oferece oportunidades e ameaças, porém não é somente através da análise do ambiente externo que uma empresa obtém sucesso. Como os produtos são homogêneos as empresas devem administrar da melhor forma seu ambiente interno, com seus recursos e capacidades.

Constatou-se diferença na administração de recursos das empresas do grupo 1 e do grupo 2. As empresas do grupo 1 investiram mais em Marketing, P&D, obtiveram lucro líquido maior e conseqüentemente maior taxa de retorno, porém em fábrica e equipamentos

não foram as que mais investiram, suas estratégias de produção foram diferenciadas. As estratégias funcionais do grupo 1 permitiram que adquirissem e garantissem competitividade. Como de acordo com Sharma e Fisher (1997) as estratégias funcionais garantem competitividade para as empresas.

As decisões estratégicas do grupo 1 foram mais parecidas, porém as do grupo 2 não. A empresa D teve um investimento médio em *marketing* mais alto do que a empresa E do grupo 1, porém foi de todas as empresas a que menos investiu em P&D. E a empresa B investiu menos em *marketing* do que a empresa D, porém investiu mais em P&D. A empresa B foi a que mais investiu em máquinas e equipamentos.

De acordo com Pinho e Silva (2007 apud. Porter, 1980, p.35) as diferenças entre os desempenhos médios das empresas em uma indústria são devido à forma como cada empresa administra seus recursos. A empresa D optou por focar maiores investimentos na estratégia de *marketing* e a empresa B pela estratégia de P&D.

Na média geral, a empresa D ficou com maior lucro líquido e maior taxa de retorno, enquanto a empresa B ficou um pouco atrás. E quanto à média do posicionamento, a empresa B ficou à frente da empresa D, porém por muito pouco de diferença.

A empresa A investiu menos que todas as empresas em *marketing* e seu investimento em P&D oscilou entre as empresas do grupo 2 e foi a que investiu menos em máquinas e equipamentos. O volume de vendas da empresa A foi o menor das empresas, seu lucro líquido foi negativo em algumas rodadas e conseqüentemente a sua taxa de retorno foi a menor.

De acordo com Barney e Hesterly (2007), uma empresa quando adquire vantagem competitiva no setor, as outras empresas podem responder ou não a isso. Quanto ao investimento em *marketing*, as empresas D e E buscaram aproximar-se da empresa C, pois esta tinha vantagem competitiva no mercado relacionado a volume de vendas. A empresa B não respondeu a isso.

Quanto ao investimento em P&D, as empresas C e E ficaram bem próximas, ambas tinham vantagem competitiva relacionada à qualidade do produto no mercado. Então a empresa B cresceu o investimento em P&D. A empresa D cresceu o investimento, mas não com a pretensão de investir a mesma quantia do que as empresas C e E. A empresa A não respondia à vantagem competitiva, mas decidiu responder a partir da rodada 8.

A empresa C respondeu à vantagem competitiva que a empresa E estava adquirindo quanto à taxa de retorno, tanto que na última rodada é notável que ambas as empresas subiram, ficando ainda mais próximas.

A empresa E respondeu bem à vantagem competitiva da empresa A, visto que na última rodada ultrapassou o seu investimento médio em *marketing*, gerando maior volume de vendas médio, ultrapassou também no investimento médio de P&D e por pouco não ultrapassou também o lucro líquido médio e taxa de retorno.

De acordo com Gattermann, Hoffmann e Hooley (2007, apud. Barney, 1991; Collis e Montgomery, 1995, p. 48) as capacidades resultam da habilidade em combinar recursos. As empresas C e E foram eficazes ao atingir um bom posicionamento no mercado, pode-se dizer que também foram eficientes, pois souberam utilizar suas capacidades, ambas tiveram muitas convergências em suas decisões e ficaram próximas nos resultados.

## 5. Conclusões

As empresas foram divididas em dois grupos de forma a alocar aquelas que tiveram melhor posicionamento no mercado, estas ficaram no grupo 1, e também as empresas que não ficaram tão bem posicionadas, estas ficaram no grupo 2.

Com o estudo concluiu-se que as estratégias das empresas mais bem colocadas foram mais semelhantes, as suas estratégias funcionais convergiram em muitos aspectos. As menos bem colocadas convergiram em somente alguns aspectos. Vimos diferentes formas de estratégias funcionais, demonstrando assim, que há várias possibilidades para as empresas administrarem seus recursos.

As estratégias do grupo 1 foram mais semelhantes do que as estratégias do grupo 2. Investir mais em uma determinada área não significa ser mais bem colocado, tanto que a empresa D investiu bastante em *marketing* e a empresa B em fábrica e equipamentos, porém nenhuma delas adquiriu a melhor posição no mercado. Por isso, a importância das estratégias funcionais para a empresa, não é somente uma estratégia em específico que trará resultado para a empresa e sim o conjunto de estratégias lançadas. A administração das mesmas de forma ótima garante um retorno para a competitividade das empresas no mercado.

Diante do melhor posicionamento das empresas do grupo 1, pode-se afirmar que ambas utilizaram da melhor forma seus recursos e capacidades. Isto não significa que tomar as mesmas decisões, utilizar os mesmos investimentos que ambas as empresas haverá sucesso na organização. O ambiente está sempre em constante mudança, assim como as empresas, por isso, as estratégias devem sempre ser atualizadas.

Para elaborar as estratégias funcionais é de suma importância analisar a estratégias das outras empresas. Essa é a conhecida análise SWOT de nós administradores, ao mesmo tempo em que é importante olharmos para os pontos fortes e fracos da organização, nossos recursos e capacidades, é importante também olhar de que forma as empresas estão utilizando seus recursos e capacidades que possam então ser uma oportunidade ou ameaça para nós.

### 5.1 Contribuições e Limitações

Com relação às contribuições da pesquisa, esta auxiliará os administradores a perceberem a importância das estratégias funcionais para a empresa. Se uma organização quer ser líder de vendas, investe R\$700.000 em *marketing*, por exemplo, mas não olha a média das outras empresas, este valor é relativo, pode ser muito ou pouco considerado às concorrentes.

Para as organizações atingirem os objetivos desejados as estratégias devem sofrer alterações de acordo com as exigências do ambiente. Então, com isso, entra o conceito de capacidades: administrar da melhor forma seus recursos diante de uma análise prévia de mercado.

De acordo com Sharma e Fisher (1997) e Castro e Stadler (2008) há além das estratégias de *marketing*, p&d, finanças e produção, as estratégias de recursos humanos e

sistemas de informação. Mas há limitação das duas últimas áreas serem utilizadas na pesquisa por não haver investimentos específicos nas áreas no jogo de empresas.

A área de recursos humanos proporciona integração entre os colaboradores e auxilia no emprego de turnos ou horas extras na produção, porém não há possibilidade de realizar investimentos para treinamento e capacitação de funcionários, por exemplo. Quanto à área de sistemas de informação, todos no Laboratório utilizam o mesmo sistema para postagem de decisões, é opcional uma empresa utilizar programas de *software* para auxiliar nas decisões, e isso não é possível mensurar como investimentos na empresa.

Quanto às estratégias escolhidas para análise, somente um ou no máximo dois fatores foram analisados, cabe a uma futura pesquisa utilizar mais fatores para cada estratégia.

Há limitação quanto à amostra escolhida, somente uma turma foi utilizada para o estudo. Outra limitação foi a não possibilidade de comparação das estratégias planejadas de cada empresa (localizadas no plano de gestão) com o que realmente foi tomado de decisão na rodada. Ou seja, não houve possibilidade de analisar que estratégias foram deliberadas e quais foram emergentes e de que forma isso afetou as empresas que ficaram bem colocadas ou não tão bem colocadas no mercado. Em geral, as estratégias tomadas pelas empresas em ambos os Laboratórios foram de caráter emergente. Esses dados foram obtidos realizando entrevistas pontuais com um membro de cada empresa.

## 5.2 Proposições para novos estudos

Sugere-se para o Laboratório III aprimorar a pesquisa utilizando os planos de gestão devidamente preenchidos pelas empresas para haver o comparativo entre quais estratégias foram emergentes e quais foram deliberadas de forma a analisar sua influência no posicionamento de mercado das empresas.

Sugere-se também identificar quais estratégias que mais influenciam no posicionamento das empresas no mercado, se há estratégias com mais peso e estratégias com menor peso. Através do boletim setorial não é possível realizar correlação e análise de regressão, pois os resultados gerados pelo mesmo são gerados através de médias até a dada rodada.

## 6. Referências

BARNEY, Jay B. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Perason Prentice Hall, 2007.

CASTRO, Cleber Carvalho de e STADLER, Humberto. Org. **Estratégias Competitivas: estudos e casos**. Curitiba: Juruá, 2008.

ERDEM, Ferda e ERDEM, Sukru. **Functional strategies and practices of small and medium-sized family businesses**. International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management, vol. 4 Iss: 2, pp.174 – 185, 2011.

FERREIRA, Patrícia Teixeira Fontanella e MARIANO, Sandra Regina Holanda. **Estratégia Competitiva no Mundo Virtual: O Caso Americanas.Com.** Anais do XXV ENAPAD, Campinas, SP, Set/2011.

GATTERMANN PERIN, Marcelo; HOFFMANN SAMPAIO, Claudio; HOOLEY, Graham. **Impacto dos recursos da empresa na performance de inovação.** Rev. adm. empres., São Paulo, v. 47, n. 1, Mar. 2007. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75902007000100005&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902007000100005&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 17 junho 2011.

JOHNSON, Gerry; SCHOLE, Kevan; WHITTINGTON, Richard. **Explorando a Estratégia Corporativa: Texto e Casos.** São Paulo: Bookman, 2007. Disponível em: <[http://books.google.com.br/books?id=6APDyVsHHBoC&pg=PA48&dq=defini%C3%A7%C3%A3o+de+estrat%C3%A9gia&hl=pt-BR&ei=3qL3Td7IIZPogQf80ZD-Cw&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=6&ved=0CEcQ6AEwBQ#v=onepage&q=defini%C3%A7%C3%A3o%20de%20estrat%C3%A9gia&f=false](http://books.google.com.br/books?id=6APDyVsHHBoC&pg=PA48&dq=defini%C3%A7%C3%A3o+de+estrat%C3%A9gia&hl=pt-BR&ei=3qL3Td7IIZPogQf80ZD-Cw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=6&ved=0CEcQ6AEwBQ#v=onepage&q=defini%C3%A7%C3%A3o%20de%20estrat%C3%A9gia&f=false)> Acesso em: 02 junho 2011.

MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph; QUINN, James Brian; GHOSHAL, Sumantra. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados.** Porto Alegre: Bookman, 2006.

OLIVEIRA, Murilo Alvarenga; SAUAIA, Antonio Carlos Aida; MOTTA, Gustavo da Silva; GARCIA, Pauli Adriano de Almada. **Combinando Estratégias Deliberadas e Emergentes: um Estudo com Jogos de Empresas.** V Encontro de Estudos em Estratégia, Porto Alegre, 2011.

SAUAIA, A. C. A. **Laboratório de Gestão – Simulador Organizacional, jogo de empresas e pesquisa aplicada,** Barueri, SP, Editora Manole, 2008.

SHARMA, Bishnu e FISHER, Tom. **Functional strategies and competitiveness: an empirical analysis using data from Australian manufacturing.** Benchmarking for Quality Management & Technology, Sydney, vol. 4, no 4, 1997.

PINHO, Antonio Felipe de Almeida e SILVA, Jorge Ferreira da. **Posicionamento estratégico e desempenho de mercado da indústria farmacêutica à luz da tipologia de Porter.** Rev. adm. contemp., vol.5, n.3, pp. 27-52, 2001.