

Estratégias de Posicionamento Mercadológico: análise da validade teórica num simulador organizacional

Davi dos Santos Pereira

(Graduado em Administração/UFF) E-mail: davisantos_p@hotmail.com

RESUMO

O estudo realizado visou dar validade interna ao simulador EGS (Exercício Gestão Simulada), na área de marketing, mais precisamente na questão de posicionamento mercadológico. Visando, apresentar um trabalho embasado teoricamente, foi realizado uma pesquisa bibliográfica, fundamentada com os conceitos marketing (KOTLER; ARMSTRONG, 2000; COBRA, 2007), posicionamento (KOTLER; ARMSTRONG, 2000; SANTOS e PALOMBO, 2009), jogos de empresas e laboratórios de gestão (SAUAIA, 2008; OLIVEIRA, 2009). Essa validação torna-se importante para demonstrar a relevância dos jogos de empresas em ambientes simulados, tanto no desenvolvimento do aprendizado como na realização de pesquisa aplicada em Administração. Neste sentido o objetivo foi verificar nas empresas participantes dos jogos as estratégias de posicionamento adotadas e sua relação com os resultados das mesmas. Ao todo foram pesquisadas 29 equipes que participaram de 8 rodadas do jogo de empresas, produzindo 232 observações. A pesquisa realizada teve caráter descritivo com uma análise quantitativa, pois, a partir dos dados produzidos no EGS, como as decisões das empresas, o posicionamento adotado e os resultados alcançados, foi possível organizar por meio de indicadores próximos a teoria, uma comparação entre as variáveis levantadas. Pode-se concluir que o simulador consegue reproduzir as relações econômicas reais, apesar de suas limitações, ou seja, foi possível levantar indícios da validade interna do simulador à luz da teoria, propondo a classificação da validade teórica de simuladores.

Palavras-chave: Marketing, Posicionamento, Jogos de Empresas e Laboratórios de gestão.

1. INTRODUÇÃO

Para muitos o papel do marketing seria o de estimular as vendas das organizações, mas o papel desempenhado pelo setor de marketing é muito maior e não o de apenas vender. O marketing é um processo complexo, pois, tenta entender os anseios dos consumidores, o que é difícil, devido ao fato que cada consumidor tem uma necessidade diferente e cabe ao Marketing identificar o que desejam os consumidores ou como eles vêem o produto ofertado pela organização. Identificar o posicionamento dos produtos é importante para elaboração de estratégias que visem proporcionar o crescimento da organização. A posição que um produto ocupa na mente dos consumidores tem haver com suas características e se elas satisfazem suas necessidades. O importante de criar um posicionamento é estabelecer um diferencial. Trata-se de características distintas, que sejam importantes para o consumidor visado. (LAS CASAS, 2006).

Neste estudo, busca-se verificar num simulador organizacional específico o EGS (Exercício de Gestão Simulada que é dividido em seis áreas funcionais: planejamento, marketing, produção, recursos humanos, finanças e presidência, onde para cada área existem variáveis para tomada de decisão), se as empresas atuantes conseguem posicionar seu produto de acordo com os padrões teóricos quais os efeitos ocasionados pela posição ocupada na mente dos consumidores.

Será possível que as empresas adotem estratégias de posicionamento, com as funções que o simulador oferece? Está é a questão que pretendemos responder, com objetivo de dar validade interna ao simulador, ou seja, quando não há vieses nas funções do modelo simulado, representando as relações econômicas reais. (OLIVEIRA, 2009)

O ambiente simulado dinamizado pelos jogos de empresas tem se tornado um contexto de integração da teoria com a prática, importante tanto para o meio acadêmico como para organizações, pois, as tomadas de decisões beiram na incerteza que o mercado apresenta e muitas vezes elas são tomadas com base em decisões que deram ou não certo, porém, devido a essa complexidade não há como saber se elas produzirão os mesmos resultados. Na tentativa, de desenvolver um novo modelo que tente auxiliar que os futuros gestores a tomarem decisões mais conscientes.

E estudo está sendo realizado para verificar se um simulador em específico consegue apresentar em seu ambiente, características da realidade, ou seja, validar internamente o EGS, no que diz respeito às teorias sobre posicionamento mercadológico.

Diante do que foi apresentado, o objetivo do estudo é analisar a validade interna de um simulador, verificando se é possível que as empresas atuantes no ambiente simulado possam tomar decisões de posicionamento à luz da teoria.

Para atender o objetivo geral do estudo os objetivos específicos são apresentados a seguir:

- Descrever o ambiente simulado produzido pelo EGS;
- Verificar como as empresas adotam estratégias de posicionamento.
- Identificar se o simulador estudado consegue reproduzir fundamentos teóricos do marketing.
- Verificar quais os benefícios que são obtidos pelas empresas com o posicionamento praticado.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Marketing

Quando se fala ou pesquisa-se sobre marketing encontram-se as mais diversas definições, pois, cada autor tem seu próprio entendimento e também por ser um tema em constante evolução.

O marketing pode ser compreendido como uma das importantes áreas da gestão das organizações e trata da relação da empresa com os seus consumidores. Ele engloba desde a criação do produto/serviço à utilização do mesmo pelo cliente, ao contrário do que muitos pensam que seria o papel de anunciar um produto/serviço.

Marketing é um processo social e gerencial através do qual indivíduos e grupos obtém aquilo de que necessitam e que desejam, criando e trocando produtos e valores com outros (Kotler e Armstrong, 2000). Essa é uma relação de interesse de ambas as

partes, tanto do lado consumidor que é conseguir um produto/serviço que atenda ou até supere as suas expectativas como a empresa que espera que seus investimentos retornem em forma de lucro.

Segundo, Churchill e Peter (2000) a essência do marketing é o desenvolvimento de trocas em que organizações e clientes participam de transações destinadas a trazer benefícios para ambas as partes. Eles definem o conceito de marketing como a visão de que uma organização deve procurar satisfazer as necessidades e desejos de seus clientes enquanto busca alcançar suas próprias metas.

Muitos são os estudiosos de marketing, propiciando que seu conceito esteja em constante mutação, sempre evoluindo. Com o objetivo de mostrar as mudanças e sua evolução com o passar do tempo, Cobra (2007) reuniu em um quadro as mais diversas visões sobre o tema.

Quadro 1 : Definições sobre marketing

| Autor | Ano | Definição de Marketing |
|-----------------------------------|------------|---|
| 1. American marketing Association | 1960 | "O desempenho das atividades de negócios que dirigem o fluxo de bens e serviços do produtor ao consumidor ou utilizador." |
| 2. Ohio State University | 1965 | "O processo na sociedade pelo qual a estrutura da demanda para bens econômicos e serviços é antecipada ou abrangida e satisfeita através da concepção, promoção, troca e distribuição física de bens e serviços." |
| 3. William Lazer | 1969 | "O marketing deveria reconhecer as dimensões societárias, isto é, levar em conta as mudanças verificadas nas relações sociais." |
| 4. David luck | 1969 | "O marketing deve limitar-se às atividades que resultam em transações de mercado." |
| 5. Kotler e Gerald Zaltman | 1969 | "A criação, implementação e controle de programas calculados para influenciar a aceitabilidade das idéias sociais e envolvendo considerações de planejamento de produto, preço, comunicação, distribuição e pesquisa de marketing." |
| 6. Robert Bartls | 1974 | "Se o marketing é para ser olhado como abrangendo as atividades econômicas e não econômicas, talvez o marketing como foi originalmente concebido reapareça em breve com outro nome." |
| 7. Robert Haas | 1978 | "É o processo de descoberta e interpretação das necessidades e desejos do consumidor para as especificações de produto e serviço, criar a demanda para esses produtos e serviços e continuar a expandir essa demanda" |
| 8. Philip Kotler | 1997 | É o processo de planejamento e execução desde a concepção, preço, promoção e distribuição de idéias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam os objetivos de pessoas e de organizações. |

Fonte: Adaptado de Cobra (2007, pag. 27).

Pode-se notar que este é um tema em constante evolução, a própria *American Marketing Association* atualizou o conceito de marketing em 1985, definiram que marketing é o processo de planejamento e execução de conceitos, precificação, promoção e distribuição de bens, idéias e serviços para criar trocas que satisfaçam os objetivos dos indivíduos e das empresas”, e mais recentemente a fim de reconhecer o valor do cliente que é quem comanda o mercado, redefiniu o conceito para: “Marketing é uma função organizacional e uma série de processos para a criação, comunicação e entrega de valor para clientes, e para a gerência de relacionamentos com eles de forma que beneficie a organização e seus stakeholders”.

2.2 Posicionamento

A definição de posicionamento varia conforme o autor, porém todos entendem que é de fundamental importância para sobrevivência das organizações num mercado cada vez mais globalizado descobrirem como estão sendo percebidos pelos clientes.

O termo posicionamento foi cunhado pela primeira vez, em um artigo de Jack Trout de 1969, publicado no *Journal of Marketing*. Nele o autor ressaltava que pouco adianta gastar milhões de dólares com boa propaganda se ela não se adequar ao “jogo” do posicionamento (OLIVEIRA E CAMPOMAR, 2007).

A percepção que os consumidores têm de uma empresa ou de um determinado produto sinaliza se a empresa conseguirá atingir suas metas, por isso, Kotler e Armstrong (2000), dizem que uma vez escolhidos os segmentos de mercado em que a empresa vai atuar, é preciso decidir que “posições” ocupar nesses segmentos. Posição de um produto é a forma como o produto é definido pelos consumidores quanto aos seus atributos importantes – o lugar que ele ocupa na mente dos consumidores com relação aos produtos concorrentes.

Outro autor que define o conceito de posição é Sanddhusen (2006) para ele posição do produto é uma extensão do conceito de imagem de marca, definido como a soma de percepções, favoráveis ou desfavoráveis, sobre os atributos de um produto baseado na experiência e conhecimento que os consumidores têm dele. A posição de um produto é a sua imagem de marca com relação aos produtos concorrentes – a forma como o produto é competitivamente definido pelos consumidores em atributos-chave.

Ainda sobre o que seria posicionamento, Oliveira e Guagliard (2001) descrevem que segundo Aaker e Shansby (1982), posicionamento significa coisas diferentes para diferentes pessoas: para alguns, diz respeito às decisões de segmentação; para outros, à imagem; e para outros, ainda, significa a seleção de características do produto que serão enfatizadas.

Identificar o posicionamento de um determinado produto no mercado é importante para que as organizações possam elaborar estratégias que visem seu crescimento. Cobra (2001), diz que a identificação do posicionamento é muito importante para que se analise a percepção do consumidor com relação do consumidor ao lugar que o produto ocupa em um dado mercado e sobre tudo compará-lo com os produtos concorrentes e avaliar seu desempenho relativo. Ainda, segundo ele: “É interessante também uma avaliação de uma atitude mental dos consumidores como as características cognitivas, afetivas e de tendência de ação, como recurso para posicionar um dado produto com relação ao seu mercado”

Segundo, Churchill e Peter (2000), para que o posicionamento tenha sucesso, os clientes potenciais precisam conhecer o produto e as necessidades ou desejos que ele pretende suprir. Isso envolve uma comunicação eficiente com o mercado-alvo, tornando o produto disponível por meio de canais que dêem suporte à estratégia de posicionamento e definido um preço que combine com a posição do produto e com o valor atribuído pelo mercado-alvo.

Em relação ao sucesso ou fracasso do processo de posicionamento, Oliveira e Guagliard (2001), apresentam uma série de características mentais expostas por Trout e Rivkin (1996), que podem influenciar nesse processo, elas estão apresentadas abaixo:

- Mentes são limitadas: nossa percepção e nossa memória são seletivas;
- Mentes detestam confusão: a complexidade do conceito transmitido sobre um produto ou marca dificulta o processo de posicionamento;
- Mentes são inseguras: a percepção de risco monetário, funcional, físico, social, psicológico ou uma combinação deles, faz com que a razão dê espaço à emoção no momento da escolha;
- Mentes não mudam: em razão de uma resistência inata à mudança, dificilmente uma posição sólida pode ser alterada;
- Mentes podem perder o foco: à medida que conceitos se tornam confusos, a mente tende a perder o foco, o que implica a adoção de produtos e marcas que possuam definições mais simples.

Existem diversas estratégias de posicionamento que as organizações podem adotar para seus produtos num mercado cada vez mais competitivo. Santos e Palombo (2009) apresentam um quadro elaborado por Mattar (2004), que visa demonstrar estas diferentes possibilidades de estratégias de posicionamento que organizações podem utilizar, são elas:

Quadro 2: Estratégias de posicionamento

| Estratégia de posicionamento | de | Descrição |
|-------------------------------------|-----------|---|
| Posicionamento atributo único | por | E enfatizada na comunicação apenas a característica distintiva mais importante do produto |
| Posicionamento atributo duplo | por | São enfatizadas na comunicação as duas características mais importantes do produto |
| Posicionamento benefício único | por | E enfatizado na comunicação o benefício distintivo mais importante do produto |
| Posicionamento benefício duplo | por | São enfatizadas na comunicação os dois benefícios mais importantes |
| Posicionamento por preço-qualidade | | E enfatizado na comunicação o maior valor do produto, ou seja, a melhor relação preço-qualidade em comparação aos concorrentes |
| Posicionamento racional | | A comunicação enfatiza benefício(s) ou atributo(s) não explícito(s) dirigido(s) ao lado racional da mente do consumidor/cliente |
| Posicionamento emocional | | A comunicação enfatiza benefício(s) ou atributo(s) não explícito(s), visando provocar reações e associações emocionais favoráveis ao produto; é dirigido ao lado emocional da mente do consumidor/cliente |
| Posicionamento social | | A comunicação enfatiza, de forma explícita ou implícita, o(s) benefício(s) social(is) advindo(s) da posse ou uso do produto (estima, status, prestígio, reconhecimento, aceitação) |
| Posicionamento concorrente | por | Pela propaganda comparativa a empresa enfatiza os atributos e benefícios que o produto tem melhor que o concorrente comparado |
| Posicionamento categoria de usuário | por | A comunicação é feita e dirigida a uma categoria de usuário e enfatiza que o produto foi feito para ele, pois atende ao que ele mais procura, associando uma imediata identificação com o produto |

Fonte: Adaptado de Santos e Palombo (2009)

Visando mostrar quais as proposições de valor uma empresa pode adotar Kotler e Armstrong (2000), elaboraram um quadro baseado na relação preço de um determinado produto e os benefícios que ele oferece. O objetivo é definir como a empresa irá querer que seu produto/serviço seja percebido pelo consumidor. Veja a matriz:

Figura1: Matriz Qualidade x Preço

| | | PREÇO | |
|------------------|-------------------|--------------------------------|-------------------------|
| | | Mais alta | Mais baixa |
| QUALIDADE | Mais alta | Estratégia Premium | Estratégia de bom valor |
| | Mais baixa | Estratégia de cobrar mais caro | Estratégia Econômica |

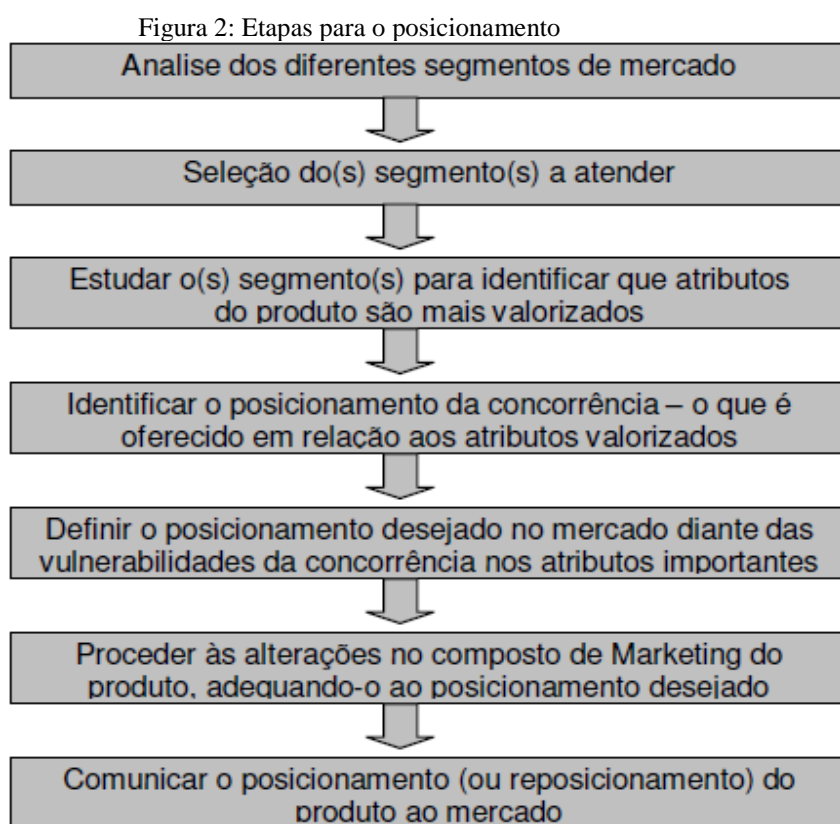
Fonte: Adaptado de Kotler e Armstrong (2000) página 177

O quadro acima apresenta quatro possibilidades de estratégias que as organizações podem adotar em relação aos produtos que irão ofertar no mercado. A **Estratégia Premium**, indica que o produto oferecido é de alta qualidade, porém, tem um preço elevado, ao contrário dessa estratégia tem a **Estratégia de bom valor**, que oferece aos consumidores um produto de menor valor, porém, com alta qualidade, adotando esta estratégia a organização tem que conseguir convencer o consumidor que apesar do

preço, o produto tem sim qualidade e que optando por ele economizará e terá um ótimo produto.

Outra estratégia a ser adotada a de *Cobrar mais caro*, onde o produto tem baixa qualidade, porém, um preço alto, ela acaba iludindo o consumidor que acredita estar consumindo um bom produto devido ao preço pago, porém, não está o que provoca depois de um certo rejeição aquele produto. Por fim, tem a *Econômica*, na qual o consumidor sabe que está utilizando um produto de qualidade inferior, porém está pagando um preço mais justo, menor.

Santos e Palombo (2009) apresentam um passo a passo elaborado por Mattar, 2009, que visa mostrar o processo de desenvolvimento da estratégia de posicionamento competitivo, veja abaixo:



Fonte: Adaptado de Santos e Palombo (2009).

Depois de escolhida uma posição, a empresa deve tomar medidas para entregar e comunicar aos consumidores-alvos a posição desejada. “Todos os seus esforços de mix de marketing devem apoiar a estratégia de posicionamento, o que exigem ações concretas e não apenas palavras.” (...) “Essa posição deve ser monitorada e adaptada ao longo do tempo para enfrentar as mudanças nas necessidades dos consumidores e nas estratégias dos concorrentes. Contudo, a empresa deve evitar mudanças abruptas que possam confundir os clientes. “A posição do produto deve evoluir gradualmente, adaptando-se às constantes mudanças do ambiente de marketing” (KOTLER; ARMSTRONG, 2000).

Sendo assim, podemos notar o quão é importante a identificação do posicionamento que o produto da organização ocupa no mercado, como é percebido

pelos consumidores para poder elaborar estratégias que vão auxiliar no desenvolvimento da empresa.

2.3 Jogos de Empresas e Laboratório de Gestão

Os jogos de empresas têm sido muito utilizados pelas universidades como método de ensino e até por empresas para treinamento. Este método que está num processo de constante evolução e tenta aproximar os alunos da realidade que eles irão enfrentar no mercado, proporcionando que os mesmos tomem as mais diversas decisões dividida por áreas funcionais.

Podem-se conceituar jogos de empresas como uma técnica educacional dinâmica desenvolvida para propiciar aos “jogadores” uma experiência de aprendizado marcante e lúdica, servindo como uma ponte entre a academia, a vivência passada e o ambiente empresarial, a partir de representação da realidade (situações específicas da área empresarial) por meio de abstrações matemáticas, pela utilização de técnicas de simulação (retratando condições de laboratório de uma determinada realidade, não sendo somente uma simulação da empresa, mas do mercado) e pela vivência com participantes dos jogos (trazendo a interatividade e o exercício em equipe) (LACRUZ; VILLELA, 2003), fazem uma análise teórica dos autores como Andlinger (1958) et al. Os jogos de empresas têm subsídios na teoria da aprendizagem vivencial. Esta propõe extrair aprendizagem da experiência e vivência do aluno, buscando-se uma postura ativa do aluno. (OLIVEIRA, 2009).

Em relação à origem dos jogos de empresas, Lacruz e Villela (2003), dizem que os jogos de empresas originaram-se dos jogos de guerra – que teriam sido usados inicialmente na China e na Índia, por volta de 3000 a.C; tem-se conhecimento também de jogos de guerra usados nos séculos XV, XVI e XIX (TANABE, 1977; MARTINELLI, 1987 e 1988; KEYS; WOLFE, 1990). Seu uso, através de computadores, como instrumento didático em Instituições de Ensino Superior (IES), data de 1956 com o lançamento do *Top Management Decision Simulation* nos Estados Unidos, cuja idéia era dar aos executivos uma ferramenta de treinamento semelhante à de que dispunham os militares (MEIER; NEWELL; PAZER, 1969; KEYS; WOLFE, 1990). No Brasil, há duas versões sobre o início da utilização dos jogos de empresas pelas instituições de ensino superior, uma que seu início foi na década de 70 na Universidade Federal do Rio Grande do Sul e outro que o pioneirismo foi da Fundação Getulio Vargas em 1962.

Expandindo as possibilidades dos jogos de empresas, recentemente surge a proposta do laboratório de gestão que tem como objetivo realizar a integração educação e pesquisa através de jogos de empresas. Sauaia (2008) define Laboratório de Gestão como a evolução do conceito de jogos de empresas, ampliando a abordagem e se apoiando em três pilares essenciais: simulador organizacional, jogos de empresas e pesquisa aplicada. O autor apresenta quatro princípios dos laboratórios de gestão:

- É permitido acertar para replicar o acerto;
- É permitido errar para aprender com o erro;
- É permitido colar para recuperar o conhecimento útil por meio de pesquisas;

- É permitido aplicar o conhecimento para criar valor dinâmico e construir novo significado sistêmico dos modelos que descrevem o ambiente organizacional.

O Laboratório de Gestão é composto de três componentes que visam elevar o nível de aprendizagem, como descreve o quadro elaborado por Sauaia (2008).

Quadro 3: Componentes do laboratório de gestão e a aprendizagem prática associada

| Componentes | Aprendizagem prática associada |
|--------------------------|---|
| Simulador Organizacional | Conhecimento das regras econômicas do simulador |
| Jogos de empresas | Formular, implementar e controlar a estratégia da empresa simulada. Praticar as ferramentas e modelos de gestão nas áreas funcionais Desenvolver habilidades na tomada de decisão sob incerteza |
| Pesquisa aplicada | Formulação de um problema e elaboração de relatório de pesquisa coerente. |
| | Análise crítica e discussão dos resultados no jogo de empresas à luz das teorias adotadas |

Fonte: Adaptado de Sauaia (2008).

Nota-se, quão importante essa relação de aprendizagem, teórica e prática, que o laboratório propicia para os estudantes, possibilitando-os tomarem decisões e avaliarem os resultados obtidos, verificando se a teoria aprendida se aplica no cotidiano das organizações.

Oliveira (2009) descreve quais são os benefícios que os jogos de empresas, trazem como método de aprendizagem. Os pontos principais estão descritos abaixo:

- O educando se torna um agente no processo de aprendizagem;
- Aumento do envolvimento nas atividades promovendo maior satisfação;
- Praticar ações gerenciais como tomada de decisão e gestão estratégica;
- Integração dos conhecimentos, garantindo uma visão sistêmica da organização;
- Redução da lacuna entre teoria e prática;
- Desenvolvimento de habilidades e comportamentos em questões que requerem liderança e trabalho de equipe;
- Propicia condições de pesquisa, devido a condição de representação de um ambiente empresarial simulado;
- Potencial em transmitir conhecimentos nas áreas das ciências sociais aplicadas e a capacidade de oferecer *feedback* aos educandos.

O autor, também descreve quais as limitações dos jogos, para que elas possam ser estudadas, na busca de aperfeiçoamento deste método. Abaixo, estão descritas as principais limitações:

- Alto custo de implantação e utilização;
- Impossibilidade de usar todas as variáveis do mundo real em único modelo
- Generalização sem alternativas customizadas;

- Simuladores extremamente complexos que perdem o sentido educacional ou muito simples quando desprovidos de recursos relevantes;
- Adoção equivocada de procedimentos didáticos ao usar métodos resultantes das falhas;
- Não analisar condições educacionais prévias a introdução dos jogos;
- Despreparo dos docentes que irão conduzir a simulação.

Ainda sobre as limitações, Oliveira, Souza, Júnior e Anez (2006), dizem que Sterman (2000) ressalta o risco de impacto nulo na adoção de didáticas que utilizam os “jogos de empresas” no aprendizado efetivo dos “jogadores”, tendo em vista que, em muitos casos, os alunos tomam decisões com o único objetivo de ganhar os jogos, sem preocupar-se em questionar suas decisões nem compreender de maneira mais aprofundada a forma em que pensam sobre a realidade em que estão atuando. Este problema se deve ao fato que o modelo de simulação é apresentado como uma “caixa-preta”, em que o problema é colocado e a única forma de interação é através de decisões específicas, não havendo possibilidade de um maior aprendizado.

5. MÉTODO DE PESQUISA

A pesquisa científica tem importância fundamental para o desenvolvimento e disseminação do conhecimento. Silva e Menezes (2001) definem como “a realização concreta de uma investigação planejada e desenvolvida de acordo com as normas consagradas pela metodologia científica”. Deste modo, organizada e bem estruturada propicia uma investigação e exposição do tema abordado de forma mais clara, objetiva, transmitindo o conhecimento.

Para uma pesquisa científica ser realizada com sucesso deve haver um planejamento que vai desde a escolha do tema a análise dos resultados.

Neste trabalho será utilizada a pesquisa descritiva, que segundo Silva e Menezes (2001) visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática. Assume, em geral, a forma de Levantamento.

Será adotada a pesquisa descritiva, porque observou-se e descrevendo as situações ocorridas durante a realização dos jogos e como as empresas atuantes se posicionaram mercadologicamente e se esta posição influenciou nos resultados, sem interferir nas amostras utilizadas.

O levantamento foi realizado através de uma pesquisa documental, que é definida por Silva e Menezes (2001) como pesquisa elaborada a partir de materiais que não receberam tratamento analítico.

Os documentos utilizados nessa pesquisa serão os relatórios gerenciais do EGS, onde ficam registradas as tomadas de decisão e são relatados os resultados das empresas no jogo.

Na pesquisa bibliográfica utilizada neste trabalho, adotaram-se elementos já produzidos e de acordo com Silva e Menezes (2001) é um tipo de pesquisa elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos de periódicos e atualmente com material disponibilizado na Internet.

Foram utilizados os dados dos relatórios gerenciais produzidos pelo simulador organizacional com base nas informações das empresas. Esses relatórios são gerados a cada rodada e representa um trimestre cada um e nessa pesquisa serão analisados dados de 232 trimestres. Cada relatório descreve como estava o cenário econômico que a empresa tomou a decisão e como ele estará na próximo trimestre possibilitando que ela faça suas previsões de acordo com a conjuntura econômica.

O relatório também informa como se encontra a indústria, fazendo um paralelo da empresa e suas concorrentes, em seguida são apresentadas todas as decisões tomadas no trimestre e os demonstrativos de operação (mercado potencial, volume de vendas, participação de mercado, volume de produção, estoque final de produtos acabados e capacidade produção), demonstrativo de lucros e perdas (receitas, custos, dividendo, lucro líquido), demonstrativo de caixa (receita de vendas, desembolsos e acréscimo de caixa) e o balanço (ativo líquido e o patrimônio líquido).

Na análise do trabalho foram utilizados dados produzidos pelos EGS – Exercício de Gestão Simulada (Suaia, 2007), cujas regras econômicas estão organizadas em seis áreas funcionais: planejamento, marketing, produção, recursos humanos, finanças e presidência.

A pesquisa pode ser caracterizada quantitativa, pois, analisamos resultados já produzidos e com base neles, produzimos informações que visam posicionar as empresas mercadologicamente.

Silva e Menezes (2001) dizem que a pesquisa quantitativa, considera tudo que pode ser quantificável, ou seja, consegue traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. Este tipo de pesquisa requer o uso de recursos e técnicas estatísticas (percentagem, média, moda, mediana, desvio-padrão, coeficiente de correlação, análise de regressão, etc.).

Em relação às variáveis estudadas analisaram-se como as variáveis independentes (Preço, P & D e Marketing) que influenciam nas variáveis dependentes (Volume de Vendas, Mercado Potencial e Receita de Vendas), de modo a criar um posicionamento mercadológico para cada empresa no jogo de empresas.

Quadro 4: Variáveis Dependente e Independentes

| Variáveis Independentes | Descrição |
|--------------------------------|--|
| Preço | Esta variável representa o quanto de dinheiro que os consumidores têm que pagar pelo produtos. No EGS o preço mínimo é igual ao custo variável e o máximo de \$9,00. Alterações no preço tem efeito de curto prazo. |
| P & D | O investimento em P&D, proporciona que a empresa oferte produtos de qualidade superior e que seus processos sejam mais eficazes. No EGS, os investimento são destinados em 50% no produto e 50% no processo e tem efeito de 20% no curto prazo, 30% no médio prazo e 50% no longo prazo. O investimento em P&D é afetado pelo IGP. |
| Marketing | É uma variável de decisão, onde os gastos são distribuídos em propaganda, distribuição, pontos de venda e comissão dos vendedores. Tem um efeito de 70% no curto prazo e 30% no médio prazo. Os gastos são afetados pelo IGP. |
| Variáveis Dependentes | Descrição |
| Volume de Vendas | O volume de venda representa a quantidade de unidades vendidas pela empresa tanto do seu estoque inicial como da produção do período. |
| Mercado Potencial | Esta variável dependente representa o total de pedidos da empresa no trimestre, ou seja, o quanto de mercado ela gerou com seus outros investimentos. |
| Receita de Vendas | A receita de vendas é uma variável que resultante da multiplicação do volume de vendas pelo preço praticado. |

Fonte: Sauaia (2008).

Deve-se informar que no estudo em questão foram apenas analisadas as variáveis dependentes que resultam indicadores mercadológicos, não sendo considerados indicadores econômico-financeiros.

O EGS (Exercício de Gestão Simulada) é um simulador organizacional, geral, ou de estratégia, onde os “jogadores” alunos tomam uma série de decisões colocando em pratica o conhecimento adquirido nas aulas práticas. Sauaia (2008) define o simulador como um instrumento didático constituído por um conjunto de regras econômicas a serem praticadas para exercitar teorias, conceitos e técnicas. O autor diz ainda que a finalidade é propiciar a tomada de decisão e, em seguida, o exame dos resultados produzidos, dadas as condições iniciais das variáveis do simulador e as relações de causa e efeito sob teste, apoiando o jogo de empresas.

O EGS é dividido em seis áreas funcionais: planejamento, marketing, produção, recursos humanos, finanças e presidência, onde para cada área existem variáveis para tomada de decisão e cada uma influencia nos resultados obtidos pela empresa no mercado. Por ser um simulador, ele representa a realidade de forma simplificada, ou seja, há um menor numero de variáveis que interferem nas situações das empresas para serem estudadas.

As empresas se encontram numa situação de oligopólio, uma indústria formada por um conjunto de pequenas empresas concorrentes. Todas vendem um mesmo tipo de produto e o mesmo é destinado a um publico assalariado, seu preço máximo é de U\$9,00 as empresas podem diferenciar seu produto de uma empresa concorrente de acordo com os investimentos em P & D realizados por cada uma delas.

Os participantes dos jogos no EGS têm uma série de decisões básicas a serem tomadas referentes as áreas funcionais que o simulador é dividido, para uma melhor compreensão será descrito a seguir quais são essas decisões.

Na área de marketing, as decisões básicas são a decisão do preço que será praticado pela empresa, ou seja, deve definir uma estratégia de preço, sendo que o preço mínimo de venda deve ser igual ao custo variável (Mão de obra unitária + matéria prima unitária) podendo ser o preço máximo de \$ 9,00 que é o limite técnico do sistema inadequado para produtos homogêneos, a decisão dessa variável tem efeito de modificação de curto prazo, ou seja, um trimestre. Outra decisão a ser tomada, são os gastos de marketing, que são propaganda, distribuição, pontos-de-venda+comissão de vendedores. Esses gastos têm efeito de curto prazo (70%) e médio prazo (30%) e são afetados pelo Índice Geral de Preços (IGP). Por fim, a última variável de decisão atribuída ao setor de marketing, é o P & D, com o objetivo de desenvolvimento tecnológico, tanto do produto como do processo e esse gasto é distribuído 50% no produto e 50% no processo. Esses gastos têm efeitos de modificação de curto prazo (20%), médio prazo (30%) e longo prazo (50%) e assim como os gastos de marketing ele é afetado pelo IGP.

Segundo Sauaia (2008), a área de marketing é responsável por administrar a demanda, tanto estimulando como limitando de acordo com a situação de mercado e também deve buscar um equilíbrio entre oferta e demanda produto de qualidade adequada, imagem de empresa confiável e políticas orientadas para o mercado.

Entende-se que área de marketing, assim como as outras, tem grande responsabilidade no resultado obtido pelas empresas no EGS, e entender como cada variável influencia na situação da empresa junto aos concorrentes é fundamental para que ela possa elaborar estratégias que possibilitem um melhor desempenho.

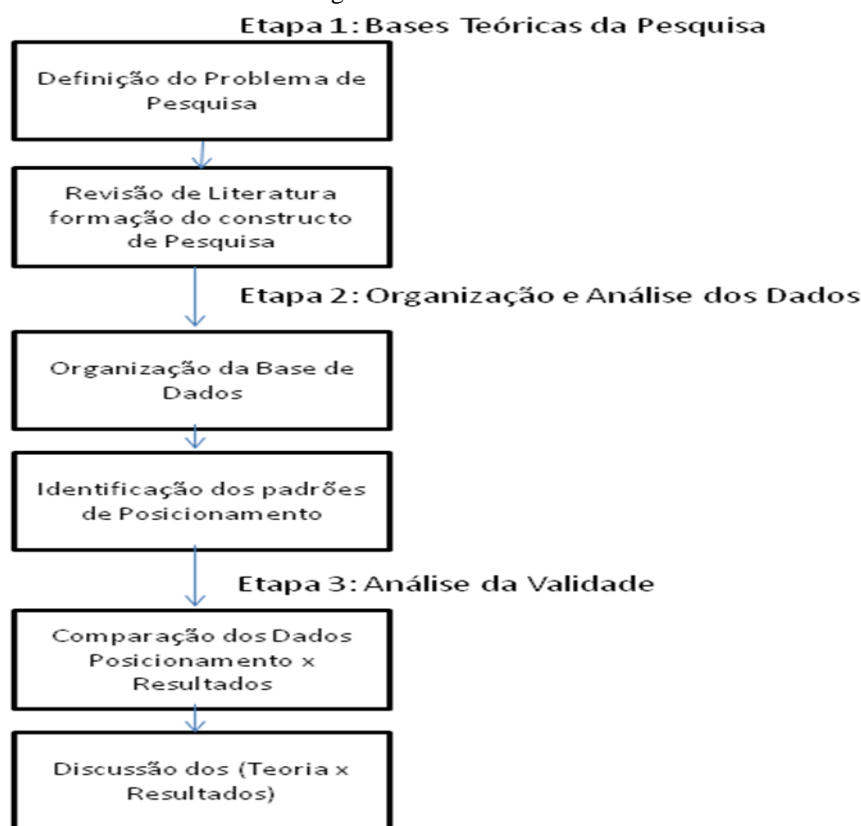
A amostra utilizada no estudo tem como base de dados os relatórios gerenciais produzidos pelas equipes de alunos das turmas entre os anos de 2007 e 2010, de uma Universidade Federal do Sul Fluminense.

As turmas analisadas estavam jogando no nível introdutório com uma arquitetura didático-pedagógica simplificada, voltada especificamente para a prática das regras do simulador sem ampliação de incidentes gerenciais como falta de matéria prima, greves, exportação, projetos de inovação que afetariam de forma heterogênea o posicionamento das equipes.

Foram analisados resultados de 29 equipes, sendo que cada uma participou de 8 rodadas e que juntas somam um total de 232 observações, que é o total de observações que foram analisadas neste trabalho. Um elevado número de observações pode proporcionar um trabalho mais consistente e possibilitando melhores resultados.

O desenho da pesquisa (a seguir) tem como objetivo descrever o fluxo do estudo realizado é apresentado em etapas como foi desenvolvido todo o trabalho, desde a definição do problema de pesquisa à discussão dos resultados.

Figura 3: Fluxo do Estudo



Na primeira etapa (Bases Teóricas da Pesquisa) destinou-se no desenvolvimento do problema, ou seja, qual o fenômeno ele deseja abordar e que vai tentar responder e explicar. Neste estudo em questão, o problema, visa dar validade interna (teórica) ao simulador, na questão de posicionamento mercadológico. Nesta mesma etapa, foi realizada uma revisão da literatura existente sobre o tema discutido, para poder embasar os rumos e resultados da pesquisa.

Na segunda etapa (Organização e Análise dos Dados), organizou-se a base de dados, que neste estudo foram os dados produzidos pelas empresas participantes do jogo de empresas e descritos nos relatórios gerenciais. Ainda nesta etapa, foi identificado os padrões de posicionamento das empresas estudadas, ou seja, se elas optam por preço x qualidade afim de conquistar consumidores.

Por fim, na terceira etapa (Análise da validade), houve uma comparação entre os dados, que no caso é o posicionamento das empresas identificado e se eles influíram nos resultados da empresa, como volume de vendas e receita de vendas. Após essa comparação, foi realizado discussão dos resultados obtidos e dá literatura levantada, a fim de fornecer validade interna (teórica) ou não ao simulador.

6. ANÁLISE DESCRITIVA DOS DADOS

No ambiente simulado as empresas atuantes, ofertam um produto homogêneo, ou seja, um produto semelhante que se diferencia conforme os investimentos em P & D realizados, o produto em questão é conhecido como SET ou Sistema de Execução de Tarefas, que é um item tecnológico que se aplica tanto em escritórios como em

residências. O SET é um aparelho multiuso, ou seja, executa diversas funções como calculadora, aparelho de comunicação, relógio, agenda eletrônica e receptor de mensagens destinado a um público assalariado (Sauaia, 2008).

E este estudo buscou verificar se as empresas participantes dos jogos no simulador organizacional EGS, posicionaram mercadologicamente seu produto o SET, de acordo com a teoria adotada, através de seus investimentos em P & D e Marketing e dos preços praticados, visando validar internamente o simulador.

Na análise da variável preço, foi verificado que as empresas participantes do jogo adotaram uma política de preços que se enquadra com as regras do jogo respeitando o preço de \$9,00, que é o máximo que o mercado aceita por ser ofertado um produto homogêneo. Através do levantamento, pode-se verificar a média, o mínimo e o preço máximo que as empresas praticaram. O preço médio praticado pelo mercado foi de \$ 6,32, onde a empresa que praticou o menor preço em um determinado trimestre, ofertou-o à um valor de \$ 5,80 e o valor máximo sendo praticado nos trimestres analisados, foi de \$ 6,65. Pode-se verificar que em relação à política de preços não houve uma variação relevante entre as empresas participantes.

Outra variável que foi analisada foi marketing, que engloba todos os esforços de marketing, que no simulador são propaganda, distribuição, pontos de venda e comissão dos vendedores, ou seja, esses gastos visam definir como as empresas venderam seu produto, tanto na divulgação que propicia a criação de mercado potencial como no atendimento a esta demanda gerada. A análise dos dados proporcionou verificar que a média dos gastos com marketing do mercado foi de \$375 763,22, sendo o menor gasto em esforço de marketing praticado por uma empresa em determinado trimestre foi \$ 100 000,00 e o maior gasto de uma empresa \$1 000 000,00. Conclui-se dessa análise que algumas empresas praticaram políticas para gasto em marketing diferentes da média do mercado.

No estudo, analisou-se também a variável P & D, onde no simulador os gastos realizados visam o desenvolvimento tecnológico e são distribuídos igualmente entre o produto e processo. Quanto maior for esse gasto, mais proporciona que a empresa a empresa oferte um produto de maior qualidade se diferenciando das concorrentes e também diminuído as perdas que possam existir durante os processos de fabricação devido a sua modernização. Verificou-se na análise dos dados que as empresas participantes praticaram um gasto médio em P&D de \$ 244.916,20, sendo que uma determinada empresa não realizou nenhum gasto com P&D, em um determinado trimestre e que o maior gasto realizado com P&D por uma empresa foi de \$550.000,00. Analisando-se os dados nota-se a disparidade de gastos realizados pelas empresas, tendo algumas o objetivo de melhorar a qualidade de seu produto e processo, para aumentar a satisfação do consumidor e aumentar seu mercado e outras realizando gastos abaixo da média do mercado, o que faz com que ofertem um produto tecnológico com baixa qualidade em comparação as demais.

Para análise dos dados, foram coletadas as informações e organizadas numa planilha. No intuito de comparar variáveis com escalas de dimensões decimais diferentes, os dados foram padronizados pela métrica Z-scores [(Variável – média)/desvio padrão)] unificando as escalas, onde a média é zero e o desvio padrão é 1, considerando uma escala de desvio padrão. Como mostra a tabela 1.

Tabela 1: Dados das Empresas

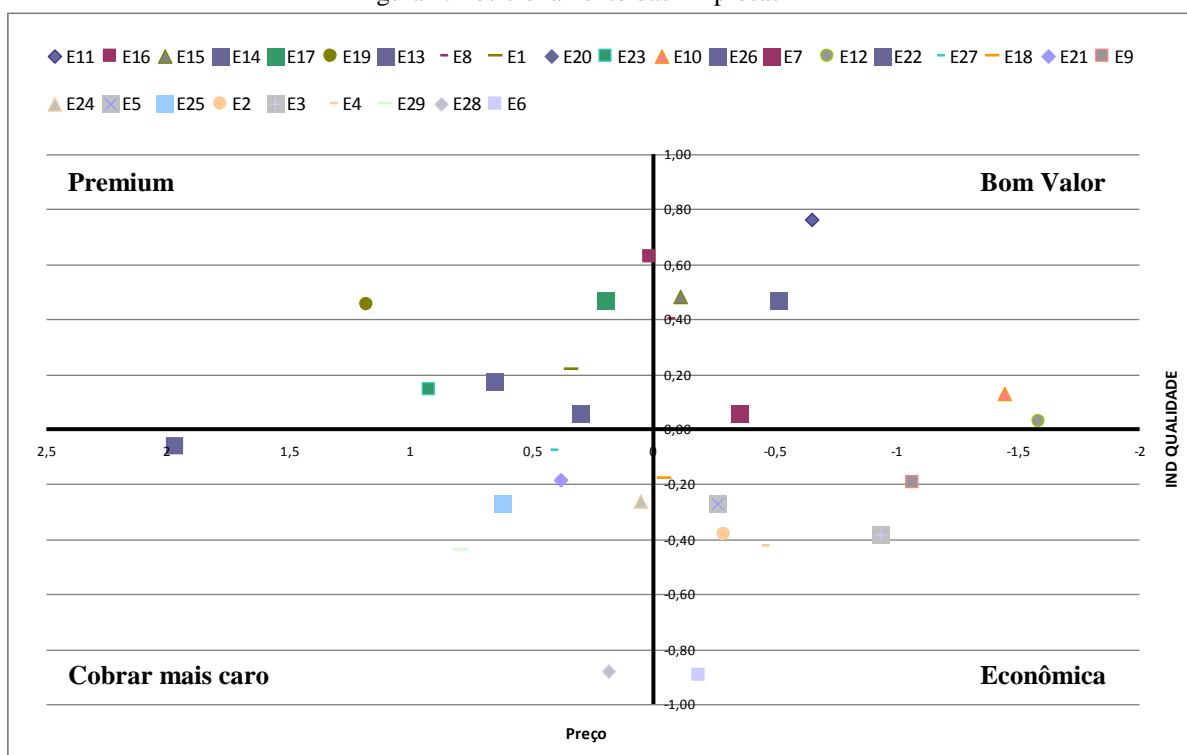
| Empresa | Zpreço | ZP&D | ZMKT | Ind Qualidade | ZVV | ZMP |
|---------|--------|--------|--------|---------------|--------|--------|
| E11 | -0,647 | 0,775 | 0,753 | 0,764 | 0,478 | 1,572 |
| E16 | 0,016 | 0,523 | 0,737 | 0,630 | 0,751 | 0,316 |
| E15 | -0,107 | 0,758 | 0,210 | 0,484 | 0,351 | 0,350 |
| E14 | -0,515 | 0,239 | 0,703 | 0,471 | 0,457 | 0,122 |
| E17 | 0,196 | 0,177 | 0,760 | 0,469 | 0,182 | -0,167 |
| E19 | 1,181 | 0,653 | 0,258 | 0,456 | -0,012 | 0,642 |
| E13 | -0,126 | 0,918 | -0,100 | 0,409 | 0,278 | 0,072 |
| E8 | -0,060 | 0,671 | 0,130 | 0,400 | 0,549 | 0,119 |
| E1 | 0,338 | 0,160 | 0,274 | 0,217 | 0,433 | 0,483 |
| E20 | 0,660 | 0,066 | 0,279 | 0,172 | -0,679 | 0,352 |
| E23 | 0,925 | 0,345 | -0,054 | 0,146 | -0,150 | -0,390 |
| E10 | -1,443 | 0,158 | 0,107 | 0,133 | 0,682 | 0,325 |
| E26 | 0,300 | -0,147 | 0,267 | 0,060 | 0,337 | 0,241 |
| E7 | -0,354 | 0,350 | -0,237 | 0,056 | 0,689 | 0,230 |
| E12 | -1,585 | 0,498 | -0,436 | 0,031 | 0,448 | 0,059 |
| E22 | 1,976 | 0,066 | -0,180 | -0,057 | -0,688 | -0,756 |
| E27 | 0,423 | -0,421 | 0,261 | -0,080 | 0,188 | -0,223 |
| E18 | -0,041 | -0,163 | -0,191 | -0,177 | -0,163 | -0,486 |
| E21 | 0,385 | -0,274 | -0,091 | -0,182 | -0,476 | -0,181 |
| E9 | -1,064 | -0,632 | 0,250 | -0,191 | 0,324 | 0,119 |
| E24 | 0,054 | -0,452 | -0,074 | -0,263 | 0,143 | -0,308 |
| E5 | -0,259 | 0,152 | -0,696 | -0,272 | -0,564 | 0,578 |
| E25 | 0,622 | -0,490 | -0,054 | -0,272 | -0,398 | -0,333 |
| E2 | -0,287 | -0,194 | -0,570 | -0,382 | 0,308 | -0,155 |
| E3 | -0,932 | -0,194 | -0,570 | -0,382 | -1,057 | -0,155 |
| E4 | -0,448 | -0,552 | -0,301 | -0,427 | 0,160 | -0,278 |
| E29 | 0,792 | -0,762 | -0,117 | -0,439 | -0,699 | -0,540 |
| E28 | 0,186 | -0,867 | -0,891 | -0,879 | -1,118 | -0,961 |
| E6 | -0,183 | -1,363 | -0,427 | -0,895 | -0,756 | -0,648 |

Foi gerado um indicador de qualidade unificando os gastos em Marketing e P & D, já padronizados em Z-scores, através de uma média simples, com objetivo de realizar um enquadramento teórico, no modelo proposto por Kotler e Amstrong (2000), que compara em dois eixos de uma matriz a qualidade e o preço, para verificar quais são as estratégias de posicionamento mercadológico foram adotadas pelas empresas.

As possíveis estratégias, que as empresas podem adotar segundo essa teoria são: Premium, onde o nível de qualidade é alto e com preço praticado também elevado; Estratégia de Cobrar mais caro, onde apesar de cobrar um preço alto do consumidor o produto ofertado não tem uma qualidade alta; Estratégia de Bom Valor, adotando esta, a empresa oferta um produto de alta qualidade a um preço baixo, a um preço justo; e por fim, a estratégia Econômica, onde a empresa oferta um produto de qualidade baixa, porém cobra por ele um menor valor.

Após a tabulação dos dados foi gerado um gráfico, com dois eixos, preço e índice de qualidade, para verificar se de acordo com a teoria de Kotler e Armstrong (2000), as empresas posicionaram seu produto, adotando qual tipo de estratégia apresentada: Premium, Bom valor, Cobrar mais caro ou Econômica. Para facilitar a análise, o eixo do gráfico relacionado ao preço foi invertido, possibilitando o enquadramento na matriz sugerida pelos autores, sobre as estratégias de posicionamento de mercado.

Figura 4: Posicionamento das Empresas



Analisando-se o gráfico acima, pode-se verificar quais as estratégias mais adotadas pelas empresas que participaram dos jogos no simulador organizacional. Constata-se que as quatro estratégias, foram utilizadas pelas empresas, mas que uma das estratégias foi a mais adotada, e que as três outras obtiveram a mesma quantidade de adeptos. Como ilustrado no quadro 5.

Quadro 5: Classificação das empresas, segundo o modelo de posicionamento (KOTLER; AMSTRONG, 2000)

| Tipo de posicionamento | Empresas | Quantidade |
|------------------------|--------------------------------------|------------|
| 1 – Premium | E1; E16; E17; E19; E20;E23; E26 | 7 |
| 2 - Bom Valor | E7; E8; E10; E11; E12; E13; E14; E15 | 8 |
| 3 – Econômica | E2; E3; E4; E5; E6; E9; E18 | 7 |
| 4 - Cobrar mais Caro | E21; E22; E24; E25; E27; E28; E29 | 7 |

Verificou-se na análise, que parte significativa das empresas do nível introdutório do jogo de empresas optou pela adoção da estratégia de Bom Valor, fabricando produtos

com uma alta qualidade, ou seja, oferecendo um SET mais desenvolvido tecnologicamente e praticando uma política de preço menos elevado que as demais empresas atuantes no jogo, proporcionando aos consumidores adquirirem um bom produto a um preço justo.

Observou-se também que as demais estratégias Bom Valor, Cobra mais Caro e Econômica foram adotadas por um mesmo número de empresas, o que indica que cada empresa tem um pensamento estratégico diferente da outra, mesmo todas tendo o objetivo de aumentar as receitas das empresas

A seguir é apresentada a tabela 2 com as receitas médias de cada grupo, que foram divididos de acordo com a estratégia de posicionamento mercadológico adotado, visando verificar como a adoção da estratégia pelas empresas influenciou nas receitas obtidas.

Tabela 2: Estratégias adotadas e Receitas Alcançadas (Continua)

| Empresa | Preço (\$) | P&D (\$) | Marketing (\$) | Volume de Vendas (Unidades) | Merc. Potencial (Unidades) | Receita (\$) |
|------------------|-------------|-------------------|-------------------|-----------------------------|----------------------------|---------------------|
| E1 | 6,42 | 248.250,00 | 403.250,00 | 593.271 | 663.279 | 3.809.542,21 |
| E16 | 6,38 | 285.000,00 | 453.750,00 | 626.748 | 643.815 | 3.997.871,20 |
| E17 | 6,40 | 250.000,00 | 456.250,00 | 566.736 | 587.457 | 3.628.525,64 |
| E19 | 6,53 | 298.193,75 | 401.500,00 | 546.250 | 681.859 | 3.568.378,13 |
| E20 | 6,46 | 238.750,00 | 403.750,00 | 475.858 | 648.022 | 3.075.823,92 |
| E23 | 6,50 | 267.000,00 | 367.500,00 | 531.746 | 561.471 | 3.455.686,75 |
| E26 | 6,42 | 217.187,50 | 402.500,00 | 583.063 | 635.070 | 3.741.077,17 |
| Premium | 6,44 | 257.768,75 | 412.642,86 | 560.525 | 631.567 | 3.610.986,43 |
| E7 | 6,33 | 267.500,00 | 347.500,00 | 620.245 | 633.786 | 3.926.153,22 |
| E8 | 6,37 | 300.000,00 | 387.500,00 | 605.478 | 620.846 | 3.856.138,81 |
| E10 | 6,19 | 248.125,00 | 385.000,00 | 619.530 | 644.853 | 3.832.569,01 |
| E11 | 6,29 | 310.491,63 | 455.488,00 | 597.968 | 790.361 | 3.761.965,39 |
| E12 | 6,17 | 282.500,00 | 325.800,00 | 594.823 | 613.811 | 3.668.570,85 |
| E13 | 6,36 | 325.000,00 | 362.500,00 | 576.843 | 615.320 | 3.668.719,89 |
| E14 | 6,31 | 256.250,00 | 450.000,00 | 595.795 | 621.169 | 3.758.720,13 |
| E15 | 6,36 | 308.750,00 | 396.250,00 | 584.523 | 647.770 | 3.719.024,41 |
| Bom Valor | 6,30 | 287.327,08 | 388.754,75 | 599.401 | 648.490 | 3.773.982,71 |

Tabela 2: Estratégias adotadas e Receitas Alcançadas (Continuação)

| Empresa | Preço (\$) | P&D (\$) | Marketing (\$) | Volume de Vendas (Unidades) | Merc. Potencial (Unidades) | Receita (\$) |
|------------------|-------------|-------------------|-------------------|-----------------------------|----------------------------|---------------------|
| E2 | 6,34 | 212.500,00 | 311.250,00 | 580.041 | 588.911 | 3.676.734,89 |
| E3 | 6,25 | 212.500,00 | 311.250,00 | 436.034 | 588.911 | 2.726.847,63 |
| E4 | 6,32 | 176.250,00 | 340.500,00 | 564.401 | 574.549 | 3.565.604,90 |
| E5 | 6,34 | 247.500,00 | 297.500,00 | 488.060 | 674.348 | 3.095.521,34 |
| E6 | 6,35 | 94.125,00 | 326.825,00 | 467.749 | 531.358 | 2.971.373,14 |
| E9 | 6,24 | 168.125,00 | 400.625,00 | 581.743 | 620.846 | 3.627.894,00 |
| E18 | 6,37 | 215.625,00 | 352.500,00 | 530.369 | 550.273 | 3.379.112,69 |
| Econômica | 6,32 | 189.517,86 | 334.350,00 | 521.200 | 589.885 | 3.291.869,80 |
| E21 | 6,43 | 204.375,00 | 363.500,00 | 497.244 | 585.829 | 3.196.035,81 |
| E22 | 6,64 | 238.750,00 | 353.750,00 | 474.888 | 518.742 | 3.152.066,61 |
| E24 | 6,38 | 186.375,00 | 365.250,00 | 562.667 | 571.028 | 3.591.926,26 |
| E25 | 6,46 | 182.500,00 | 367.500,00 | 505.525 | 568.138 | 3.265.058,79 |
| E27 | 6,43 | 189.502,50 | 401.875,00 | 567.352 | 580.896 | 3.649.488,52 |
| E28 | 6,40 | 144.312,50 | 276.200,00 | 429.507 | 494.778 | 2.749.382,48 |
| E29 | 6,48 | 155.000,00 | 360.625,00 | 473.781 | 543.960 | 3.070.695,54 |
| Mais Caro | 6,46 | 185.830,71 | 355.528,57 | 501.566 | 551.910 | 3.239.236,29 |

A tabela acima agrupou as empresas de acordo com a estratégia adotada pelas mesmas, com o objetivo de verificar se uma determinada pode influenciar nos resultados obtidos.

O primeiro grupo analisado foi o que adotou a estratégia Premium, que é composto por 7 (sete) empresas, elas adotaram esta estratégia com o objetivo de oferecer ao mercado um produto de qualidade, porém, para que os consumidores adquiram o SET oferecido tinham que pagar por ele um preço superior ao das demais empresas. Com adoção, dessa estratégia o que grupo alcançou um volume médio de vendas de 560 525 unidades e uma receita média de \$3.610.986,43, sendo essa a segunda maior receita das empresas estudadas.

O segundo grupo é composto pelas empresas que adotaram a estratégia de Bom Valor, ou seja, aquelas que optaram oferecer ao consumidor um produto de qualidade elevada e cobrar por ele um preço menor, proporcionando ao consumidor a sensação de estar adquirindo um produto de qualidade e pagando um preço considerado baixo devido à qualidade oferecida. Esta estratégia foi adotada por oito empresas, sendo a que teve mais adeptos. Elas empresas tiveram o melhor volume médio de vendas apresentado, entre todas analisadas, sendo ele de 599 401 unidades de SETs e a melhor receita média que foi de \$3.773.982,43.

As sete empresas que adotaram a estratégia Econômica se encontram no terceiro grupo. Elas optaram por oferecer ao consumidor um SET de qualidade inferior da oferecida pelo mercado, porém, para que os consumidores adquirissem o produto, as mesmas praticaram uma política de preços menores, ou seja, o consumidor não se sente enganado por estar adquirindo um produto de baixa qualidade, pois, pagava um preço adequado. Adotando esta estratégia de posicionamento elas obtiveram o terceiro melhor

volume médio de vendas, 521 200 unidades e a terceira melhor receita média de vendas \$3.291.869,80.

Por fim, quarto grupo foi o das sete empresas que optaram pela estratégia de posicionamento mercadológico de Cobra Mais Caro, ou seja, aquelas que fabricaram e ofertaram aos consumidores um produto SET de baixa qualidade e cobraram do consumidor um preço elevado, porém com a adoção desta estratégia elas obtiveram o pior volume médio de vendas e receita média entre as empresas analisadas, sendo as vendas médias de 502 566 unidades de SET e a receita média de \$3.239.236,29.

Pode-se verificar que de acordo com a estratégia de posicionamento adotada houve uma diferenciação nos resultados obtidos pelas empresas, tanto no volume de vendas como na receita de vendas. Assim como o produto utilizado no simulador é um bem de tecnologia mediana, destinado a um público assalariado, a estratégia mais adequada deveria ser a do Bom Valor e foi o que ocorreu.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo em questão foi realizado com o propósito de verificar se um simulador em específico conseguia apresentar características da realidade em seu ambiente, ou seja, o objetivo era validar internamente o EGS, no que diz respeito às teorias sobre posicionamento mercadológico, mais precisamente a teoria proposta por Kotler e Armstrong (2000) sobre as quatro estratégias de posicionamento mercadológico. E o estudo conseguiu verificar que cada empresa no ambiente simulado foi capaz de adotar umas das quatro possíveis estratégias de posicionamento para seu produto, considerando a relação qualidade e preço praticado, possibilitando validar internamente o simulador, ou seja, ele consegue apresentar aspectos da realidade à luz da teoria.

Para alcançar o objetivo principal de validar internamente o simulador à luz da teoria, os objetivos secundários foram alcançados, pois, foi descrito o ambiente simulado produzido pelo EGS, proporcionando o entendimento de como funciona o ambiente em que as empresas participantes dos jogos de empresas se encontravam. Em seguida foram verificadas as formas existentes das empresas adotarem estratégias de posicionamento, para isso, foi realizada uma revisão da literatura para identificar os conceitos e a relevância do posicionamento mercadológico. E dentro as possibilidades encontradas, para posicionamento foi escolhida a teoria de Kotler e Armstrong (2000), que divide as estratégias de posicionamento, na relação qualidade do produto e preço praticado.

Outro objetivo alcançado foi identificar que o simulador estudado consegue reproduzir fundamentos teóricos do marketing, pois, de acordo com os investimentos realizados pelas empresas e sua estratégia de marketing adotada, elas conseguiram satisfazer as necessidades e desejos dos consumidores enquanto buscavam alcançar suas próprias metas (CHURCHILL E PETER, 2000).

O último objetivo secundário do estudo alcançado foi verificar os benefícios que são obtidos pelas empresas com o posicionamento praticado. Notou-se que de acordo com as estratégias adotadas, houve uma variação no volume de vendas e nas receitas das empresas que praticaram determinadas estratégias, ou seja, a opção por determinada estratégia vai influenciar nos resultados alcançados por cada empresa, assim, como era esperado na teoria, por isso, a identificação do posicionamento é muito importante para que se analise a percepção do consumidor com relação do consumidor ao lugar que o

produto ocupa em um dado mercado e sobre tudo compará-lo com os produtos concorrentes e avaliar seu desempenho relativo (COBRA, 2001).

Com os resultados do estudo realizado e baseando-se nas teorias apresentadas, possibilitou-se verificar que o simulador organizacional apresenta à luz da teoria características da realidade, pois, foi possível enquadrar as empresas de acordo com os investimentos realizados e nos preços praticados, na teoria proposta por Kotler e Armstrong (2000), na qual as empresas podem se posicionar mercadologicamente adotando um dos quatros tipos de estratégias existentes, no modelo, que são: Premium, Bom Valor, Econômica e Cobrar mais caro. Ainda foi possível verificar que é importante as empresas adotarem um posicionamento, pois, a posição de um determinado produto é a sua imagem de marca com relação aos produtos concorrentes, ou seja, como ele é percebido em atributos chaves pelos consumidores (SANDDHUSSEN, 2006). Analisando as receitas médias de vendas dos grupos separados por tipo de estratégia adotada, verifica-se que cada estratégia traz resultados diferentes para cada empresa e que não basta apenas adotar uma estratégia de posicionamento é importante comunicá-lo aos consumidores alvos, utilizando-se de todos os seus recursos de marketing e também a posição adotada deve ser constantemente monitorada, pois, está em continua evolução junto ao mercado que é altamente mutável (KOTLER e ARMSTRONG, 2000).

Com essa análise levantamos indícios da validade do simulador à luz da teoria, pois, ele conseguiu apresentar aspectos da realidade, a capacidade de possibilitar aos estudantes a tomarem decisões e que elas se aproximam da realidade, mesmo tendo as suas limitações por ser um ambiente simulado, que apresentar um número de reduzido de variáveis que existem no dia a dia das empresas atuantes no mercado real.

Este estudo apresenta contribuições importantes no desenvolvimento do conhecimento, em diversas áreas como em Administração, pois, ele demonstra que é possível a utilização do simulador por ser uma ótima ferramenta na transmissão de conhecimento, porque através dele os alunos podem tomar as diversas decisões que a carreira de administrador apresenta e verificar quais são os resultados elas apresentam, ou seja, aplicando o que é aprendido na teoria.

O estudo também contribui para área de marketing, pois, demonstra o quão importante ela é para empresas, que através dela é possível identificar a percepção dos consumidores para elaborar estratégias, que visem o constante crescimento da empresa e que seus investimentos podem influenciar na geração ou diminuição de demanda.

Por fim, o estudo contribuiu para reforçar os indícios de validade interna do simulador, mostrando que a prática dos jogos de empresas no ambiente simulado é uma interessante forma de desenvolvimento de conhecimento, porque através dele o aluno poderá colocar em prática as teorias aprendidas em sala de aula com a consciência que estará vivenciando um aprendizado que apesar das limitações consegue se aproximar de certas características da realidade. Ampliando as classificações de validação de simuladores propondo a classificação da validade teórica.

O estudo se baseou num jogo, que é uma simulação do que pode acontecer na realidade, ou seja, não se pode afirmar que o que ocorre no ambiente simulado será igual ao real. Outra limitação existente é em relação aos resultados obtidos pelas empresas de acordo com as estratégias de posicionamento adotadas, pois, existem na realidade, mais variáveis que podem influenciar nos resultados.

Técnicas mais sofisticadas de análise de dados não foram utilizadas para estabelecer relações estatisticamente comprobatórias. Devido à amostra ser de alunos envolvidos no processo de aprendizagem, podendo ser influenciados pelas regras e limitações do simulador organizacional.

Outra limitação que ocorreu foi não pesquisar se os membros das empresas no período analisado tinham conhecimento teórico de sobre as estratégias de posicionamento adotadas, devido à falta de viabilidade para tal, dado que a maioria desses participantes já estava formada e afastada da Universidade em questão.

O estudo sobre as estratégias de posicionamento mercadológico no EGS é importante para dar validade interna ao simulador, ou seja, demonstrar que a realidade pode ser estudada através de simulações. Sendo assim, devem-se realizar pesquisas mais detalhadas nesta área para que possa afirmar as relações existentes entre Posicionamento Mercadológico, Valor Econômico e Jogo de Empresas. Podendo ser feito:

- Utilizar análises estatísticas mais avançadas para embasar melhor a pesquisa quantitativa, como por exemplo, modelos multicritério como a Análise Envoltória de Dados (DEA).
- Verificar se através do posicionamento adotado as empresas obtiveram crescimento da criação de valor (rentabilidade) das empresas, comparando o patrimônio líquido e o lucro.
- Aprimorar a fundamentação teórica para embasar ainda mais o estudo, buscando referências mais amplas sobre o tema.
- Verificar se os membros das equipes participantes tinham consciência das estratégias de posicionamento possíveis de serem adotadas, podendo haver uma apresentação prévia das teorias existentes e posteriormente verificar qual o nível de assimilação.

REFERÊNCIA

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Introdução ao Marketing** Ed, LTC (Grupo GEN) Edição: 4 Ano: 2000

LAS CASAS, A.L **Administração de Marketing** – Ed. Atlas – Edição: 1 Ano: 2006

COBRA, MARCOS **Marketing Básico** Editora: Atlas Edição: 4 Ano: 2007

SANDHUSEN, Richard L. **Marketing Básico** Ed. Saraiva Edição: 2 Ano: 2006

CHURCHILL, Gilbert A.; PETER, J. Paul **Marketing: Criando valor para os clientes** - Ed. Saraiva Edição: 2000

SAUAIA, Antonio Carlos Aidar. **Laboratório de gestão: Simulador organizacional, jogos de empresas e pesquisa aplicada.** Edição: 2008. Editora: Manole

OLIVEIRA, Murilo Alvarenga **Implantando o Laboratório de Gestão: Um programa integrado de educação gerencial e pesquisa em administração**, São Paulo, FEA-USP, Tese de Doutorado, 2009

PEPPERS, Don; ROGERS, Martha **AMA Redefine o Marketing: O que importa é o cliente** – Disponível em: < <http://www.administradores.com.br/informe-se/informativo/ama-redefine-o-marketing-o-que-importa-e-o-cliente/2181/> > Acessado em: 09 de agosto de 2010 às 23h10min

OLIVEIRA, Braulio A. C; CAMPOMAR, Marcos C. Artigo: **Revisitando o posicionamento em marketing**, 2007, Disponível em: < <http://www.regeusp.com.br/arquivos/490.pdf> > Acessado em: 09 de agosto de 2010 às 22h30min

OLIVEIRA, Braulio; GLAUGUIARDI, J. Augusto Artigo: **O posicionamento global de ofertas**, 2001, Disponível em: < <http://www.regeusp.com.br/arquivos/v08n4art4.pdf> > Acessado em: 09 de agosto de 2010 às 23h05min

SANTOS, Luiza Guimarães; PALOMBO, Paulo Eduardo M. Artigo: **Qual posicionamento de marketing adotar: Customização ou massificação** Disponível em: < <http://www.ead.fea.usp.br/semead/12semead/resultado/trabalhosPDF/873.pdf> > Acessado em: 10 de agosto de 2010 às 22h15min

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Eстера Muszkat **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação** Ed. Laboratório de ensino a distância da UFSC Edição: 3 Ano: 2001

LACRUZ, Adonai J. ; VILELA, Lamounier E. Artigo: **Percepção de jogos de empresas quanto às condições facilitadoras para o aprendizado em programas de simulação empresarial: Um estudo exploratório** – FEA - USP Disponível em: http://www.ead.fea.usp.br/semead/9semead/resultado_semead/trabalhosPDF/154.pdf Acessado em: 10 de agosto de 2010 às 23h00min

OLIVEIRA, Fernando P. S.; SOUZA, Renata L. R, de; JUNIOR, Josué V. M; ANEZ, Miguel E. M. Artigo: **Aplicação da simulação empresarial no ensino de graduação**, 2006 Disponível em: < http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/123.pdf> Acessado em: 10 de agosto de 2010 às 23h30min