

## Análise do Processo Estratégico em um Jogo de Empresas a Partir da Abordagem da Estratégia como Prática

*Maria Carolina Dabbur Marques de Oliveira*

(Graduanda em Administração/UFF) *E-mail:* mariadabbur@hotmail.com

*Maria Gabriela Casimiro Moreira*

(Graduanda em Administração/UFF) *E-mail:* mgabrielaacasimiro@gmail.com

### Resumo

*A estratégia é essencial para qualquer organização. Através dela tomam-se decisões importantes que, muitas vezes, definem o rumo que a empresa tomará no mercado. No jogo de empresas não é diferente. Os diretores buscam avaliar diversos fatores externos e internos para definirem a estratégia do seu grupo. Este trabalho tem como objetivo principal observar o processo estratégico de uma empresa em um ambiente simulado, verificando a forma como ocorre tal processo, especialmente a ação dos estrategistas, além da efetividade da estratégia. Este artigo baseia-se na abordagem teórica da estratégia como prática, sendo discutido o fato da estratégia ser relacionada à ação dos estrategistas em uma organização e não somente ser atrelada a aspectos técnicos. O presente estudo é fundamentado em pesquisa bibliográfica e utiliza pesquisa de campo. A partir das observações obtidas através dessa metodologia pode-se concluir que as ações tomadas em um ambiente simulado se assemelham a perspectiva da estratégia como prática.*

**Palavras-chave:** Estratégia como Prática; Ambiente Simulado; Estrategistas.

### 1. Introdução

A estratégia divide opiniões entre os estudiosos da área quanto aos seus objetivos e processos e sobre a direção a ser seguida pela organização. Para Whittington (1996) a estratégia é considerada uma prática social por meio da qual os estrategistas atuam e com a qual interagem.

Outros autores procuram definir a estratégia em uma perspectiva que envolva uma sequência de ações e um planejamento a ser seguido, assim como foi dito por Mintzberg e Quinn, (2001, p.20) a estratégia:

“É o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequência de ações de uma organização em um todo coerente. Uma estratégia bem formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos de uma organização para uma postura singular e viável, com base em suas competências internas e relativas, mudanças no ambiente antecipadas e providências contingentes realizadas por oponentes inteligentes.”

Na década de 1990 uma nova perspectiva de pensamento estratégico surgiu: a estratégia como prática (WALTER; BACHL; BARBOSA, 2012). Essa abordagem teórica da estratégia “procura ampliar o foco de concentração da organização, para incluir também, as pessoas que, por meio de interação, formam as estratégias empregadas pelas organizações, ou seja os estrategistas (WHITTINGTON, 1996, 2003, 2006; JOHNSON *et al.*, 2007).”

A fim de analisar de forma concreta o que os teóricos que defendem a estratégia como prática afirmam, esse trabalho busca evidências dos resultados (positivos ou negativos) das

ações tomadas por estrategistas em um Jogo de Empresas, além dos processos estratégicos, principalmente “o processo de fazer estratégia, observando os estrategistas, entender como os mesmos agem, interagem, quais suas habilidades e como aprenderam estratégia”, ou seja, o *strategizing*.

Vale ressaltar que o Jogo de Empresas é uma experiência educacional capaz de desenvolver a aprendizagem de uma forma mais ampla. Ao promover vivências as Simulações Empresariais geram nos alunos o desenvolvimento integrado de suas dimensões afetivas e cognitivas (SAUAIA, 1997). Através de tais vivências os alunos podem experimentar o que é fazer parte da diretoria de uma organização. Com isso é necessário que os mesmos elaborem estratégias a fim de obter o sucesso de sua empresa no ambiente simulado, tais ações são o foco de estudo desse artigo.

## 2. Revisão Teórica

A ideia de estratégia surgiu como tática de guerra. No livro “A Arte da Guerra” (1910), Sun Tzu ensina como vencer seu inimigo. Durante todo o livro, pode-se observar seu perfil estrategista. Então começaram a adaptar seus ensinamentos e percepções no ambiente empresarial. Segundo ele são necessárias cinco circunstâncias para vencer o inimigo. Entre elas “preparar-se, prudentemente, para afrontar o inimigo potencial. Não prever, dando como pretexto a inferioridade do adversário, é o maior dos crimes. Estar preparado, independente de qualquer contingência, é a maior das virtudes.”

Na década de 1990 Whittington definiu a estratégia como uma prática social por meio da qual os estrategistas atuam e com a qual interagem. Dessa forma uma nova perspectiva de pensamento estratégico surgiu: a estratégia como prática (WALTER; BACHL; BARBOSA, 2012). Essa abordagem teórica da estratégia “procura ampliar o foco de concentração da organização, para incluir também, as pessoas que, por meio de interação, formam as estratégias empregadas pelas organizações, ou seja, os estrategistas (WHITTINGTON, 1996, 2003, 2006; JOHNSON *et al.*, 2007).”

A estratégia como prática pode ser considerada um novo campo de estudo do pensamento estratégico, a medida que tira o foco das organizações e de processos previamente planejados, passando a observar as ações dos estrategistas. A partir daí as organizações podem ser vistas como um meio social onde os indivíduos interagem e fazem estratégia, influenciados por diversos fatores, de forma dinâmica. (WHITTINGTON, 1996).

Segundo Whittington (2006) a estratégia como prática é essencialmente focada na prática social de estratégia nas organizações e analisa em particular a prática, os praticantes e a práxis. Assim essa abordagem fundamenta sua pesquisa nas práticas estratégicas (ferramentas utilizadas para realizar a estratégia), nos estrategistas (os que fazem a estratégia) e na práxis (o fluxo de ações realizado ao fazer a estratégia) (JARZABKOWSKI & SPEE, 2009). Dessa forma, seus esforços são voltados para entender quem são as pessoas que fazem estratégia, o que essas pessoas fazem diariamente no trabalho e quais ferramentas elas usam em suas atividades. (MARIETTO; SANCHES, 2012).

Tendo em vista o foco dessa abordagem, percebe-se a importância da atuação dos estrategistas na formação da estratégia. Dessa forma, ressalta-se a relevância do conceito de *strategizing* para a abordagem da estratégia como prática. O *strategizing* pode ser descrito como o processo de fazer estratégia, observando quem efetivamente faz a estratégia, entender como essas pessoas agem, interagem umas com as outras, quais suas habilidades e como aprenderam estratégia (WHITTINGTON, 1996). É possível conceituar o *strategizing* como uma perspectiva interligada à atividade administrativa e ao modo como os estrategistas fazem

estratégia (Whittington, Jhonson & Melin, 2004). Segundo Whittington (2003) a prática em *strategizing* é voltada para descobrir qual é o trabalho dos estrategistas.

Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) apresentaram um modelo que permite compreender de melhor forma o conceito de *strategizing*, envolvendo a práxis, as práticas e os praticantes. Segundo essa definição o *strategizing* ocorre na interconexão entre prática, práxis e praticantes (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007, p. 11).

O *strategizing* abrange ações, interações e negociações de diversos estrategistas, além de incluir as práticas realizadas pelos mesmos e as ferramentas utilizadas nesse processo. Dessa forma os conceitos de práxis, práticas e praticantes são interconectados e o *strategizing* ocorre nessa interconexão (JARZABKOWSKI, 2005).

O modelo desenvolvido por Jarzabkowski, Balogun e Seidl é exposto na Figura 01.

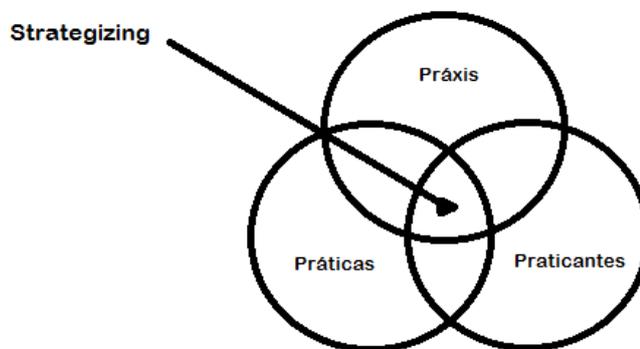


Figura 01- Interconexão entre práxis, práticas e praticantes  
Fonte: Adaptado de Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007)

A estratégia como prática no ambiente simulado ainda não foi estudada por grandes autores. Talvez por ser um tema mais recente, que ainda está sendo explorado no meio real. No estudo feito neste trabalho, acredita-se que esse novo conceito ainda possa ser muito bem abordado no Jogo de Empresas, por se tratar de estrategistas que não dominam e não tem disponíveis muitas ferramentas de gestão, tomando decisões mais influenciadas por conhecimentos adquiridos anteriormente.

Segundo Serafim, Alvarenga e Motta (2013, p. 685)

“Com os jogos é possível visualizar o resultado das decisões e modificá-las em diferentes períodos de tempo simulados. Esta diferença ilustra as principais vantagens de utilização dos jogos de empresas no processo de ensino e aprendizagem em gestão: a capacidade de observar as consequências de suas decisões e a possibilidade de se aprender com os erros.”

O Jogo se divide em duas disciplinas. Na primeira – LAGOS I – os alunos ainda não tem conhecimentos concisos de como funciona a dinâmica das empresas. Podemos considerar como um período de adaptação e aprendizado das regras. Já em LAGOS II, todos estão mais confortáveis com o ambiente e, além de já conhecerem as regras, começam a explorar novas possibilidades, como exportação e importação de produtos, entre outros. Com isso, nessa segunda fase acredita-se que pode ser observado com mais frequência a aplicação da estratégia como prática.

### 3. Problema de Pesquisa

A estratégia como prática possui uma perspectiva voltada para a observação das pessoas que fazem estratégia. Além disso, ela não se prende a ferramentas pré-determinadas, tão pouco segue um planejamento à risca. Nessa abordagem, os estrategistas definem a estratégia conforme o ambiente no qual a organização está inserida, sofrendo influências de experiências já vividas nas suas decisões.

Acreditando que no ambiente simulado pode-se verificar essa abordagem, o problema de pesquisa é definido como: “O processo estratégico em um ambiente simulado ocorre conforme a perspectiva da estratégia como prática? De que forma isso se relaciona com os resultados da empresa simulada?”.

### 4. Metodologia

Foi escolhido como método de pesquisa a Revisão Bibliográfica, que consiste na análise de textos, artigos, dissertações, livros, entre outros, e Pesquisa de Campo, onde usa-se formulários, entrevistas e questionários aplicados para obtenção de dados posteriormente confrontados com a teoria apresentada.

De forma a garantir uma fundamentação teórica satisfatória essa pesquisa busca estudos que empregam os conceitos de estratégia como prática, *strategizing*, prática estratégica, e prática, práxis e praticantes. A coleta de dados se deu em artigos e periódicos publicados sobre o tema. Para a Pesquisa de Campo foram realizadas entrevistas com os diretores da empresa atacadista MÍSSEL. Além disso, foram coletados os dados em forma de gráficos a fim de avaliar a relação entre a estratégia e os resultados obtidos a cada rodada.

### 5. Descrição do Experimento

Para realizar uma análise da estratégia como prática no Jogo de Empresas foram realizadas entrevistas com os diretores da empresa MÍSSEL, considerados estrategistas no jogo, pois, uma vez que, no ambiente de sala de aula os alunos possuem relações próximas, a hierarquia presente na vida real não é observada no Jogo. As entrevistas buscaram compreender o que influencia o estrategista a tomar certas atitudes na empresa e o porquê de o mesmo agir de tal forma.

A seguir são apresentadas as questões abordadas na entrevista:

1. *Como você e seu grupo definiram a estratégia da empresa?*
2. *Usou alguma ferramenta de gestão estratégica? Se sim, qual? A utilização da mesma teve impacto e/ou influenciou as decisões que vocês iriam tomar?*
3. *Vocês usaram a mesma estratégia o jogo inteiro?*
4. *O que te influenciou a tomar as decisões? Que fatores observava?*
5. *Você usou as experiências adquiridas anteriormente para ajudar nas decisões tomadas? (Ex: em LAGOS I, em outras matérias ou até mesmo em experiências fora da faculdade).*

## 6. Análise Descritiva dos Resultados

A estratégia como prática possui extrema importância, pois pode mostrar que além de tomar decisões corretas, é necessário implementá-las de maneira que seja obtida sua real efetividade, podendo encurtar a diferença entre a estratégia feita e a estratégia executada. Assim como afirmam Canhada e Rese (2009), o sucesso ou o fracasso de uma organização não podem ser atribuídos apenas aos modelos, teorias ou técnicas em si, mas aos usos que deles são feitos, ou seja, no modo em que são implementados na prática.

No caso da empresa MÍSSEL, as estratégias definidas inicialmente no Plano de Gestão foram seguidas enquanto eram cabíveis ao cenário. No entanto, diversas políticas foram adaptadas a cada rodada, visando sempre a melhor posição da empresa no mercado.

Abaixo são apresentados respectivamente os gráficos de Faturamento, Estoque, Resultado Líquido e Participação no mercado das rodadas T5 – T9 da empresa atacadista em questão.

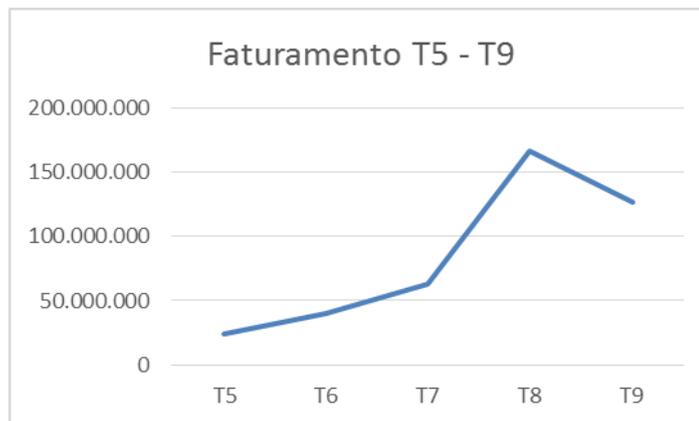


Figura 02- Evolução do Faturamento da Empresa Míssel.

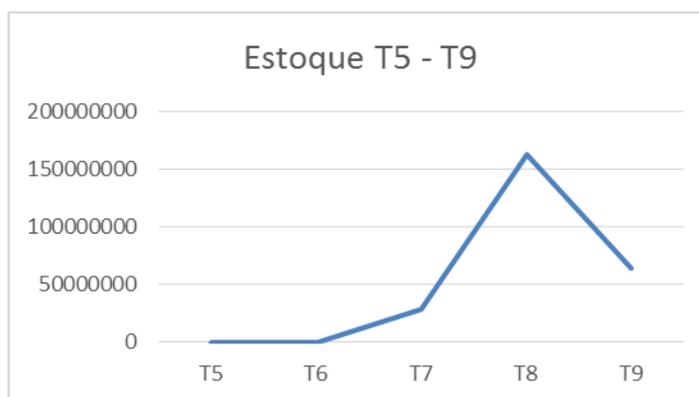


Figura 03 – Evolução do Estoque em Valores Monetários

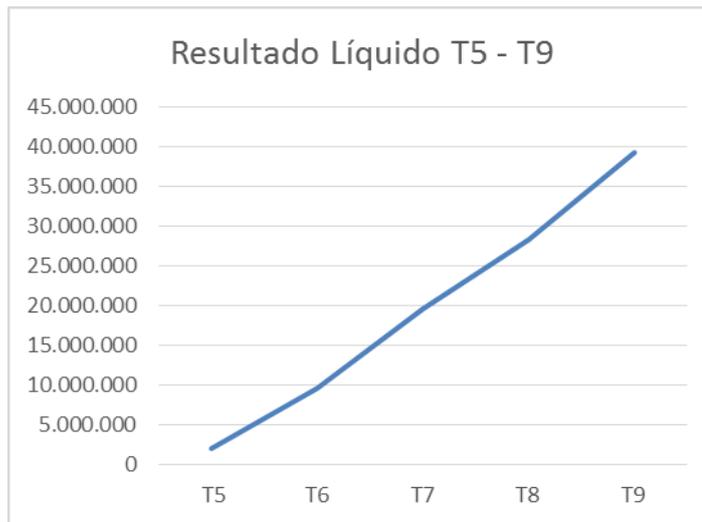


Figura 04 – Evolução do Resultado Líquido

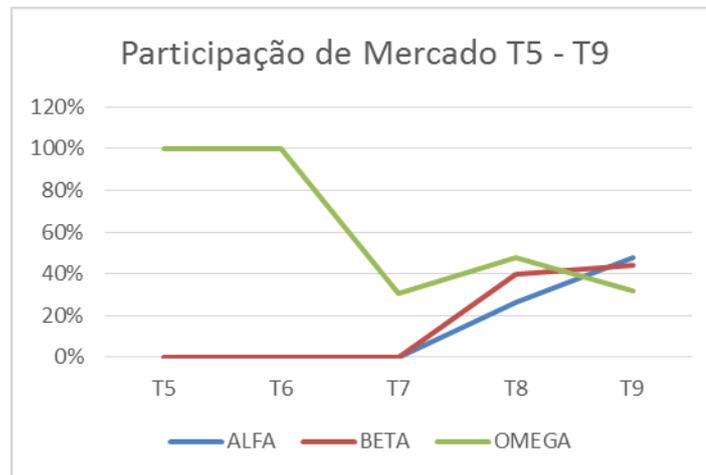


Figura 05 – Participação da Empresa no Mercado a cada rodada

A estratégia inicial elaborada pelos diretores foi montada com base em um histórico ruim herdado da antiga gerência de LAGOS I. Os estrategistas focaram em recolocar a mesma no mercado. Para isso colocaram o estoque a venda e investiram em Ômega, que consistia em um produto mais caro, com grande demanda e possibilidades de pouca ou até nenhuma concorrência.

Como pode-se, por exemplo, no gráfico de Participação no Mercado, nas rodadas T5 e T6 a MÍSSEL detinha 100% no mercado de Ômega. A partir de T7, surge a concorrência e sua fatia diminui consideravelmente, o que faz com que os estrategistas mudem bruscamente suas estratégias. Se antes o foco era em dominar o mercado de apenas um produto, com preços altos, voltados para um público com maior poder aquisitivo, a partir de T7 a empresa passa a ofertar a seus compradores as três mercadorias, em grandes quantidades e preços baixos, atacando fortemente as concorrentes.

Já fazendo uma análise do gráfico de estoque, conseguimos também observar a facilidade da empresa de moldar sua estratégia, visto que até T6 a mesma trabalhava com o sistema Just in Time, e após a ameaça dos concorrentes faz uma compra alta a preços baixíssimos e passa a acumular estoque.

Observando os gráficos dos resultados apresentados, é possível perceber que diferentes ações foram tomadas a cada rodada e que a estratégia foi sendo adaptada de acordo com o contexto do ambiente simulado. Dessa forma pode-se dizer que os estrategistas foram os principais responsáveis pelo resultado da empresa, já que os mesmos consideraram o ambiente simulado no qual a empresa se encontrava e interagiram com o mesmo para tomar suas decisões.

A entrevista realizada com os alunos que foram os diretores da MÍSSEL, responsáveis por definir a estratégia utilizada, confirma as análises realizadas a respeito dos resultados da empresa no Jogo. Os estrategistas afirmaram que para definir qual estratégia seria utilizada “observavam as necessidades da empresa” e que a mesma era “aperfeiçoada a cada rodada de acordo com os acontecimentos do ambiente simulado”. Além disso, vale ressaltar que os diretores reconhecem que suas decisões foram diretamente influenciadas por experiências já vividas, em LAGOS I e em outras matérias, como também seus conhecimentos pessoais a respeito de gestão empresarial.

## 7. Conclusão

A partir da observação dos resultados da empresa atacadista MÍSSEL e da pesquisa de campo realizada, com base nos estudos feitos através de pesquisa bibliográfica, pode-se afirmar que o processo estratégico da empresa simulada em questão ocorreu de acordo com a perspectiva da estratégia como prática, uma vez que seus estrategistas não se prenderam ao planejamento inicial e a ferramentas técnicas, e sim a experiências vividas a cada rodada. Os gráficos de Faturamento, Estoque, Resultado Líquido e Participação no Mercado reafirmam as proposições acima defendidas.

O estudo contribui para que os futuros gestores se atentem às mudanças ocorridas no contexto do ambiente simulado a cada rodada e consigam moldar suas estratégias em função das variações observadas no jogo.

Os estrategistas abordados são alunos em um ambiente de aprendizado, onde muitas vezes, podem voltar suas estratégias para a obtenção da maior nota, e não para o sucesso da empresa. Visto que essas duas variáveis nem sempre são diretamente proporcionais, encontra-se uma limitação ao estudo do tema, sendo difícil analisar as decisões dos estrategistas apenas de um ponto de vista empresarial.

Como sugestão afirma-se que pesquisas em maior número sobre o tema poderiam comprovar com maior veracidade a relação da estratégia como prática com o Jogo de Empresas e ainda apresentar perspectivas distintas do que foi proposto no presente estudo.

## 8. Referências Teóricas

CANHADA, D., RESE, N. Contribuição da estratégia como prática ao pensamento em estratégia **R. Adm**, v46, n.4, 2011.

DOZ, Y.L.; PRAHALAD, C.K. Managing DMNCs: A search for a new paradigm. **Strategic Management Journal**, [S. I.], v.12, 1991.

JARZABKOWSKI, P.; BALOGUN, J.; SEIDL, D. (2007). Strategizing: the challenges of a practice perspective. **Human Relations**, 60 (5).

JOHNSON, G.; LANGLEY, A.; MELIN, L.; WHITTINGTON, R. Introducing the strategy as practice perspective. In: JOHNSON, G.; LANGLEY, A.; MELIN, L.;

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. O Processo da Estratégia. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

SAUAIA, A.C.A. Jogos de Empresas: aprendizagem com satisfação. **Revista de Administração**. v. 32, n. 3, p. 13-27, 1997.

SILVA, S. S.; OLIVEIRA, M. A. MOTTA, G. S. Jogos de Empresas e Método do Caso: Contribuições ao Processo de Ensino e Aprendizagem em Administração, v.14, n.4, p. 685, 2013.

TZU, Sun. A Arte da Guerra. Porto Alegre: L&PM, p. 23, 2006.

WHITTINGTON, R. **Strategy as practice**: research directions and resources. New York: Cambridge, 2007. P. 3-27.

WHITTINGTON, R. **What is Strategy- and Does it Matter?** London: Routledge, 1993

WHITTINGTON, R. Strategy as practice. **Long Range Planning**, v.29, n.5, p. 731-735, 1996.

WHITTINGTON, R. The work of strategizing and organizing: for a practice perspective. **Strategic Organization**, v1, n.117, 2003.

WHITTINGTON, R. Completing the practice turn in strategy research. **Organization Studies**, v27, n.5, 2006.