



A atratividade da firma no ambiente empresarial simulado e as cinco forças de Porter

Patrícia Maragoni Machado de Almeida ^a, Stephany Renata de Mello Pinho ^b

^a Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Federal Fluminense, Volta Redonda, RJ, Brasil, e-mail: patriciamaragoni@id.uff.br

^b Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Federal Fluminense, Volta Redonda, RJ, Brasil, e-mail: stephanyrenata@id.uff.br

DOI: <http://doi.org/10.2040116/lagos.11.1.345>

informação do artigo

Histórico da Publicação:

Recebido 19 de Dezembro 2019

Aceito 30 de Março de 2020

Disponível online 05 de Junho de 2020

Palavras-chaves:

Jogo de empresas

Estratégia

Competitividade

Educação

resumo

O objetivo central desta pesquisa é identificar a ação das cinco forças de Porter no ambiente empresarial simulado e a atuação de cada uma delas nas relações entre indústrias e atacados. No levantamento bibliográfico, foi realizada uma construção teórica sobre as cinco forças de Porter de acordo com a literatura de administração estratégica, além de se tratar do conceito de estratégia e sobre os jogos de empresas. A construção teórica se deu especialmente por bibliometria. Para o alcance dos objetivos, foram levantados os dados sobre os desempenhos das firmas ao longo de dois anos simulados e aplicou-se questionário para os diretores. Analisou-se, assim, como cada uma das cinco forças atuou no jogo empresarial do ambiente simulado e como elas foram percebidas pelos diretores. Dentre os resultados, foi possível observar como a força de poder de barganha dos fornecedores foi a grande balizadora da competição entre as empresas, especialmente no que afetou os atacados.

© 2020 Revista LAGOS. Todos os direitos reservados.

article info

Article history:

Received 19 December 2019

Accepted 30 March 2020

Available online 05 June 2020

Keywords:

Business gaming

Strategy

Competitiveness

Education

abstract

The main purpose of this research is to identify Porter's five forces at work in the simulated business environment and the role of each of them in the relationships between industries and attackers. In the bibliographic survey, a theoretical construction was carried out on the five forces of Porter, according to the strategic management literature, in addition to addressing the concept of strategy and the games of companies. The theoretical construction occurred mainly through bibliometrics. To achieve the objectives, data were collected on the performance of firms over two simulated years and a questionnaire was applied to the directors. Thus, it was analyzed how each of the five forces acted in the business game of the simulated environment and how they were perceived by the directors. Among the results, it was possible to observe how the bargaining power of suppliers was the main marker of competition between companies, especially in what affected the attacked.

© 2020 LAGOS Journal. All rights reserved.

1. Introdução

Os jogos de empresas são derivados dos jogos de aprendizagem, os quais têm sua origem associada aos Jogos de Guerra ocorridos na China nos anos 3000 a.C. Os jogos de empresas condicionam simulações de negócios, podendo estes serem de diferentes portes, e assim propiciam tomada de decisões gerenciais e como enfrentar suas consequências (Sauaia, 1997).

Quando aplicados em sala de aula, os jogos de empresas proporcionam a aprendizagem vivencial. Esta permite a construção de cognição e autodesenvolvimento dos educandos. Com isto, a competição entre as diferentes equipes de empresas da simulação – atacados e varejos – motiva os alunos e se caracteriza por ser uma abordagem ativa de aprendizado (Oliveira & Silva, 2019).

Gerenciar uma empresa, ainda que fictícia, não é uma tarefa simples. Uma vez que gerenciar envolve cuidar do processo

administrativo, como a tomada de decisão e a escolha estratégica, visando atingir bons resultados. Em decorrência de uma boa gestão, a organização possivelmente estará à frente de seus concorrentes, sendo capaz de alcançar vantagem competitiva (Oliveira, 1997; Porter, 1985).

Uma empresa, seja atacadista ou varejista, em um ambiente de simulação de sala de aula está sujeita aos desafios, negociações e implicações dos ambientes mercadológico e não mercadológico observados na realidade de qualquer organização. Dentre tais fatores podem ser apontadas as cinco forças elencadas por Porter, as quais tem como questão central a rivalidade entre os concorrentes (Oliveira, Silva, & Ostanel, 2019; Porter, 1980).

A partir da experiência vivenciada na Universidade Federal Fluminense, no curso de graduação em Administração, por meio da disciplina Laboratório de Gestão Operacional Simulada II no segundo semestre de 2019, se deu o contato dos alunos com jogos de empresas no ambiente simulado. No decorrer da simulação, adversidades e

obstáculos foram enfrentados nas tomadas de decisões a cada trimestre, representado por rodadas, e referentes às consequências advindas dos resultados das decisões.

Assim, diante do exposto, este estudo, como objetivo principal, se propõe a identificar ação as cinco forças de Porter no ambiente empresarial simulado e a atuação de cada uma delas nas relações entre indústrias e atacados. Para o alcance de tal proposição, o objetivo geral divide-se em três específicos, os quais são: i) levantar os dados referentes ao desempenho das empresas ao longo dos trimestres; ii) descrever as cinco forças de Porter; iii) demonstrar possíveis impactos das forças no resultado empresarial.

1.1. Problema de pesquisa

Ao longo das rodadas e tomadas de decisões analisou-se as informações dos anos dois e três da gestão do Atacado Pégasos S.A. e observou-se o ambiente empresarial simulado como um todo e os desafios decorrentes da competição entre equipes tornaram-se o gatilho para notar como as Cinco Forças de Porter foram cada vez mais tensionadas ao longo dos trimestres.

A questão problema que motivou o objetivo deste estudo é a seguinte: como uma firma dentro do ambiente simulado de jogos de empresas pode gerenciar as Cinco Forças de Porter para obter vantagem competitiva?

2. Revisão Teórica

2.1. Empresa: A Firma Clássica

Os jogos de empresas são derivados dos jogos de aprendizagem, os quais têm sua origem associada aos Jogos de Guerra ocorridos na China nos anos 3000 a.C. Os jogos de empresas condicionam simulações de negócios, podendo estes serem de diferentes portes, e assim propiciam tomada de decisões gerenciais e como enfrentar suas consequências (Sauaia, 1997).

A firma de forma clássica é identificada como o local que agrupa o capital e a mão de obra que junto com os insumos, tecnologia e conhecimento. Nesta percepção são ignorados os aspectos da organização e os relacionamentos com os fornecedores e os compradores (Oliveira, Silva & Ferreira, 2009)

A teoria da firma busca a aproximação com a realidade, identificando suas tomadas de decisão, rotinas e o modo costumeiro de gerenciamento. Pois a firma é considerada agente ativo, que influencia como também é influenciada pelo ambiente (De Mattos, 2010; Marshall, 1982).

A firma, de acordo com Tigre (1998, p. 103) “é um conjunto de competências organizacionais que apresenta certas particularidades — ser construída no seio de instituições particulares — e regras que são impostas aos agentes e atores sociais, cujos interesses divergem”.

Assim, como apontado por Tigre (1998), um ponto de partida para referenciar a empresa como firma neste trabalho é o aspecto privado da constituição de uma empresa.

Portanto, neste artigo, o termo firma se refere tanto as indústrias como os atacados, por conta de firma ser termo referente as organizações, a empresas que são capazes de se relacionar, gerenciar e direcionar seus empregados, bem como ter seus insumos.

2.2. Estratégia Empresarial

Uma organização, considerando sua complexidade, com uma contínua capacidade de inovação, de adaptação, de crescimento e de tomada de decisões, atrelada a um ambiente simulado, exige que sejam adotadas estratégias capazes de suprir os desafios.

Dessa maneira, estratégia é vista como um processo de transição, na qual as corporações são inseridas para que possam se desenvolver

e promover uma renovação (Crossan, Maurer, & White, 2011).

A estratégia empresarial significa, para Rehman e Anwar (2019), a estratégia competitiva que uma empresa toma como alvo a ser alcançado, e que, ao longo deste caminho, buscará reduzir diferentes tipos de custos, além de objetivar oferecer produtos exclusivos aos clientes e que não podem ser oferecidos pelos concorrentes.

As corporações diante da necessidade de lidar com os obstáculos que surgem pela adversidade, precisam se insurgir e criar habilidades administrativas para gerenciar e vencer os oponentes, criando uma estratégia para que possa se erguer em meio à turbulência.

No entanto, não é apenas pela percepção da turbulência que se aplica a estratégia, nem sempre está se faz diante de um conflito ou problemas, ela pode ser aderida as empresas de forma preventiva, antecedendo qualquer demanda imprevisível e como preparação de uma equipe.

Para Camargos e Dias (2010) e para Rehman e Anwar (2019), a estratégia está calcada em planos definidos pela alta administração, como um plano de ação indicado a empresa como um todo, enquanto que de acordo com Versiani, Rezende, Magalhães e Vaz (2018) a estratégia é vista sob o viés interativo de práticas, práxis e profissionais, englobando aspectos de construção de significado (*sensemaking*) e construção de sentido (*sensegiving*).

Na visão interativa de estratégia, o fazer da estratégia encontra-se numa interconexão entre práticas, práxis e profissionais. As práticas se referem às tradições, às regras e às rotinas presentes no dia a dia da organização. A práxis trata-se das atividades que estão envolvidas na elaboração de estratégias (Lavarda, Carneiro, & Rese, 2019; Versiani et al., 2018).

Ademais, a estratégia é um conjunto de mudanças institucionais competitivas voltadas para o mercado, nas quais os gerentes executam visando a melhor execução das atividades empresariais, sendo um planejamento da gerência para se posicionar no mercado, promover a satisfação dos clientes e atingir suas metas (Thompson Jr & Strickland III, 2000).

A estratégia pode ainda ser vista como o planejamento para manter a competitividade da empresa, visando reduzir seus custos e preparar para o mercado com os concorrentes. Então, a formulação correta de uma estratégia é capaz de proporcionar condições para o melhor desempenho no segmento de atuação empresarial (Camargos & Dias, 2010; Rehman & Anwar, 2019; Versiani et al., 2018)

Sendo assim, a estratégia se faz necessária em qualquer empresa, sendo o suporte e o meio de atuação no meio em que se insere. Essencial para as tomadas de decisão, preparo da equipe, bem como para resoluções de eventuais transtornos causados no ambiente.

2.3. As Cinco Forças de Porter

As cinco forças de Porter tratam-se das ameaças encontradas pelas empresas ao imergir em um novo mercado, a observação pelas vantagens competitivas e englobam a análise do custo de mudança por parte do fornecedor (Bhatia, 2016; Aurélio & Bouzada, 2015; Schiemer Vargas, De Moura, Bueno, & Paim, 2013).

As cinco forças são pontos agrupados em um modelo proposto por Porter, (1980) que são capazes de influenciar a atratividade do mercado. Deve-se considerar os fornecedores, os entrantes potenciais, a rivalidade com os concorrentes, os compradores e os produtos substitutos.

Estas forças incluem as regras da concorrência que possibilita a aptidão corporativista para que obtenham taxas de retorno superiores aos custos. O que interfere consequentemente a rentabilidade (Porter, 1980, 1985).

A figura 1, a seguir, mostra o as cinco forças.

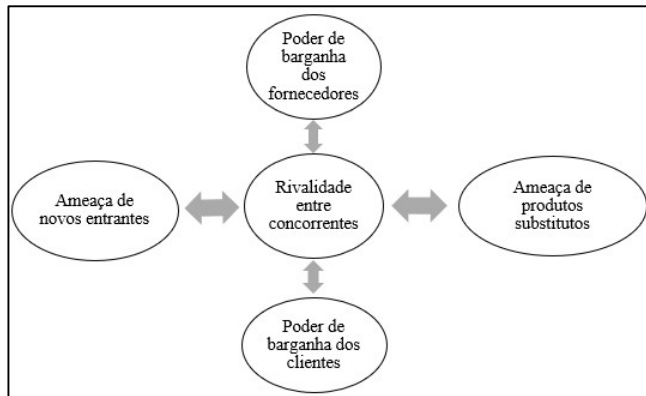


Figura 1. As cinco forças de Porter

Fonte: Porter (1980).

A concorrência está diretamente relacionada com a vantagem competitiva que ocorre no cenário das corporações. Sendo um dos fatores importantes para as cinco forças de Porter. Mais do que isso, as forças são utilizadas para analisar a atratividade das indústrias dentro de um ambiente simulado (Conejero & Ferreira, 2019).

As forças vão variando de acordo com cada indústria, sendo que pode haver modificação de acordo com o ambiente e sua própria evolução.

A atuação de cada uma das forças elencadas depende de vários fatores.

O poder de barganha dos fornecedores pode aumentar em uma situação onde há quantidade escassa de fornecedores, o que faz com que eles consigam empurrar o preço a seu favor.

A ameaça de produtos substitutos é mais forte na área da tecnologia do que no mercado de bens de consumo, por exemplo. Como ilustração desta situação, tem-se o CD, que foi substituído pela tecnologia do MP3 e este foi substituído pelos serviços de streaming, cada vez mais populares.

Bens de consumo que estão sujeitos à força da substituição podem ser citados como exemplificação manteiga, margarina e requeijão, que ficam mais restrito a preços do que propriamente a cair em desuso como o caso do CD.

O poder de barganha dos clientes tende a se fortalecer em um caso de compra coletiva, e também numa situação onde uma grande empresa consegue que um produtor pequeno venda somente para ela. Em razão da empresa cliente ser mais poderosa economicamente isto faz com que ela exerça força sobre seu fornecedor de forma desproporcional.

A ameaça de novos entrantes se acentua quando um ramo de negócios está indo bem economicamente, o que chama atenção e faz com que novos investidores queiram ingressar naquele mercado. Esta ameaça se liga muito a modismos e tendências de mercado.

A rivalidade entre os concorrentes tenciona as demais forças do modelo, por isso ela foi elencada por Porter (1980) no centro.

Com relação a intensidade desse modelo proposto por Porter, surgem críticas, sendo que Vasconcelos e Cyrino (2000) alegam que Porter supervaloriza a força quando as indústrias vão formular sua estratégia e deixa como menor crédito o que ocorre dentro das fronteiras das organizações.

Bhatia (2016) e Schiemer Vargas et al.(2013) apontam as cinco forças em sua abordagem clássica construída por Porter, enquanto Aurélio & Bouzada (2015) discorrem sobre não haver apenas cinco forças, incluindo assim aspectos de cenário político institucional.

Aurélio & Bouzada (2015) Bhatia (2016) e Schiemer Vargas et al.

(2013) mostram que as cinco forças de Porter são um importante instrumento para análise da concorrência, possibilitando assim que se faça previsão dos seus comportamentos e avaliações sobre posições atrativas e negativas. As cinco forças, então, são um diferencial de análise às atividades corriqueiras que geralmente são executadas pelas indústrias.

2.4. Jogos de Empresas

Conforme Santos (2003, p. 87) “os jogos de empresas são abstrações matemáticas simplificadas de uma situação relacionada com o mundo dos negócios”.

Quando imersos em um ambiente de simulação, com jogos de empresas, os estudantes são contemplados pelos benefícios dos jogos que criam uma atmosfera de satisfação por meio das interações entre empresas e de aprendizagem cognitiva (Sauaia, 1997).

Santos (2003, p. 87) complementa sua conceituação a respeito dos jogos de empresas ao afirmar que “também podem ser definidos como um exercício de tomada de decisões em torno de um modelo de operação de negócios, no qual os participantes assumem o papel de administradores de uma empresa simulada”.

Jogos de empresa são uma alternativa às aulas expositivas, na qual o aluno tem a oportunidade de aplicar a teoria na prática, tomar decisões e correr os riscos de um empreendimento, marcando um novo foco de abordagem de sala de aula: deslocamento do ensino para aprendizagem (Kovalenko, Kovalenko, & V Kovalenko & Gribanov 2018; Ribeiro, Carlos, Sauaia, & Mello, 2015; Motta, Quintella, & Melo, 2012).

O processo da atividade prepara o aluno para o gerenciamento, podendo este em sede de aprendizagem colher experiência com as tomadas de decisão e aplicação prática dos ensinamentos absorvidos (Motta et al., 2012)

3. Método de Pesquisa

Quanto a natureza da pesquisa, classifica-se como aplicada, por seu interesse em possibilitar a aplicação e utilização futura dos resultados alcançados com este estudo no ambiente de empresas simuladas.

Quanto aos objetivos, classifica-se como descritiva por estudar o fenômeno da ação das Cinco Forças de Porter nas relações entre as corporações dentro do jogo de empresas.

Como abordagem, esta é qualitativa, visto que trata de interpretações dos acontecimentos do ambiente simulado, ao tomar como base os dados de resultados dos trimestres e vivência como participantes no jogo de empresas (Bauer, Gaskell, & Allum, 2002).

Assim, a pesquisa desenvolvida é descritiva, com técnicas de bibliografia, estudo de caso, levantamento documental e de opinião. Pode-se considerar a técnica participante também, em razão das autoras deste trabalho terem vivenciado a experiência do jogo de empresas como diretoras de uma empresa simulada no setor atacadista. A forma de análise e abordagem do problema qualitativa deu-se com coleta de dados primários por meio dos resultados das empresas de cada trimestre da simulação, os quais foram integralmente disponibilizados ao final do terceiro ano simulado, e aplicação de um questionário. Para a bibliografia, foram usadas, em maioria, bases institucionais nacionais e internacionais para consulta aos artigos.

A título de ilustração, para atingir o objetivo a que se propôs, a pesquisa percorreu o caminho apresentado a seguir na Figura 2.

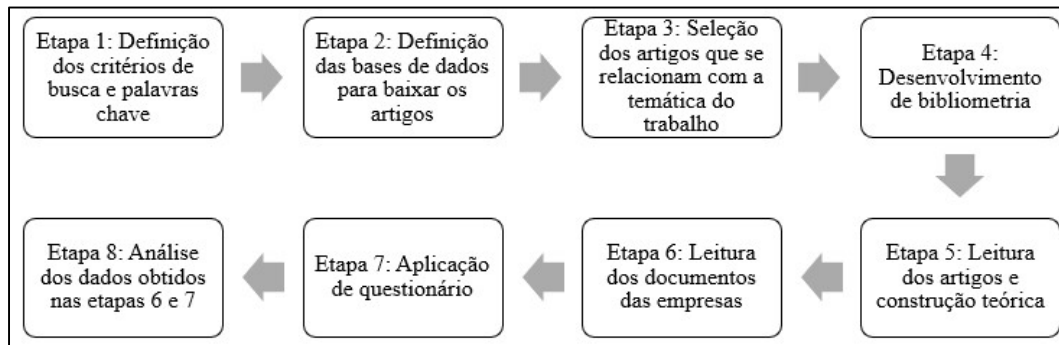


Figura 2. Etapas da Pesquisa.

Fonte: Elaborado pelas próprias autoras (2019)

Os artigos foram buscados nas bases Scielo, Spell e Web of Science, conforme indicação recebida em sala de aula para apoio na construção do trabalho. A bibliometria apoiou-se na comparação entre os artigos destacando suas ideias comuns, divergentes e complementares. Em seguida, com a leitura dos documentos das empresas, foram elaboradas as perguntas para composição do questionário a ser aplicado, com o intuito de confrontar os dados e realizar a análise para alcance do objetivo deste trabalho.

4. Discussão dos Resultados

4.1. Ambientação

Na turma da disciplina de Laboratório de Gestão Simulada II, no segundo semestre de 2019, os alunos formaram seis equipes para participar da simulação com jogos de empresas. Destas seis equipes, três eram atacados – Pégasos S.A, Sigma S.A e CiaGrego S.A – e três eram indústrias – UFFactory S.A, Semsunga S.A e BWCorp S.A. Estas empresas foram adquiridas por meio de um leilão realizado em sala de aula, onde foram disponibilizados até R\$ 15.000.000,00 de empréstimo por equipe para a compra de uma empresa.

No leilão, foram disponibilizadas oito empresas, ou seja, duas a mais que a quantidade de equipes, e estas duas não foram adquiridas por nenhuma equipe no dia do leilão. Como será tratado mais adiante, um atacado ao longo dos trimestres comprou a indústria que não foi adquirida no leilão.

4.2. Ambientação

Foram simulados doze trimestres, correspondentes aos anos 2 e 3 da simulação, dado que o ano 1 foi simulado na disciplina do terceiro período, Laboratório de Gestão Simulada I. Durante este período, as equipes lidaram com diversos desafios e tinham que fazer importantes decisões a cada rodada. Desde a primeira rodada, de modo geral, as notas de desempenho de empresas do setor da indústria eram mais altas do que daquelas do setor atacadista. Este fato foi um dos que chamou atenção e serviu como uma das motivações que levaram à indagação que originou o presente trabalho.

Como pode ser observado na tabela 1 a seguir, o desempenho da indústria foi melhor, apesar de um atacado ter alcançado a média mais alta.

Tabela 1

Comparativo de notas

Empresa	Segmento	Média dos anos 02 e 03
UFFactory S.A	Indústria	6,52
Semsunga S.A	Indústria	5,23
BWCorp S.A	Indústria	4,98
Pégasos S.A	Atacado	4,23
Sigma S.A	Atacado	4,27
CiaGrego S.A	Atacado	7,15

Fonte: Dados da pesquisa

A média de notas reflete vários aspectos da simulação, não está ligada apenas vender todo o estoque em uma rodada, por exemplo. Remuneração dos diretores, orçamentos de marketing – comercial e promocional, preço de compra e preço de venda, são, dentre outros vários, aspectos que impactam.

Vale ressaltar que todas as empresas eram Sociedades Anônimas (S.A.) de capital fechado e poderiam realizar movimentos de inovação como projetos em suas áreas funcionais.

4.3. Indagação de Pesquisa e Aplicação

Como o setor industrial vinha se destacando ao longo dos trimestres, culminando nos melhores desempenhos ao final dos dois anos simulados, este ponto fez conexão com o que as autoras deste artigo haviam estudado anteriormente na disciplina de Administração Estratégia: as cinco forças de Porter, em especial a dimensão de poder de barganha dos fornecedores. É interessante pontuar aqui a grande oportunidade de reunir conhecimento e aplicá-lo durante a disciplina de Laboratório.

Assim, para entender a influência das cinco forças de Porter no ambiente simulado, foram levantados os dados que fossem capazes de permitir a interpretação e reflexão.

De posse dos relatórios das rodadas, aplicou-se questionário, através de formato eletrônico, divulgado às equipes. A turma é composta por 27 alunos, dos quais 17 responderam, alcançando-se assim uma adesão de cerca de 63% dos estudantes.

Integrantes de todas as equipes responderam, atingindo-se um mínimo de dois respondentes por equipe. A primeira pergunta do questionário qual equipe o aluno integrava.

A tabela 2, a seguir, mostra a distribuição de respondentes por equipe.

Observa-se que a equipe com maior participação nas respostas foi a empresa atacadista Pégasos S.A. Isso pode ter ocorrido em razão das autoras deste trabalho comporem tal empresa e devido à proximidade com membros por conta de a simulação causar maior apelo à adesão.

Tabela 2

Alunos que responderam o questionário

Empresa	Segmento	Membros	Respondentes
UFFactory S.A	Indústria	03	02
Samsung S.A	Indústria	03	02
BWCorp S.A	Indústria	06	03
Pégasos S.A	Atacado	06	06
Sigma S.A	Atacado	05	02
CiaGrego S.A	Atacado	04	02

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Após o questionamento a respeito da equipe a qual integraram, os alunos eram direcionados a responder sobre parcerias – se estas foram ou não estabelecidas, e caso sim, se sentiram essa parceria abalada. Os resultados são demonstrados a seguir na tabela 3.

Tabela 3

Parcerias entre compradores e fornecedores

UFFactory S.A	Houve parceria	Sentiu a parceria abalada
Respondente 1	Sim	Não
Respondente 2	Sim	Não
Samsung S.A	Houve parceria	Sentiu a parceria abalada
Respondente 1	Não	-
Respondente 2	Sim	Sim
BWCorp S.A	Houve parceria	Sentiu a parceria abalada
Respondente 1	Sim	Não
Respondente 2	Sim	Não
Respondente 3	Sim	Não
Pégasos S. A	Houve parceria	Sentiu a parceria abalada
Respondente 1	Sim	Sim
Respondente 2	Sim	Sim
Respondente 3	Sim	Sim
Respondente 4	Sim	Não
Respondente 5	Sim	Sim
Respondente 6	Sim	Sim
Sigma S.A	Houve parceria	Sentiu a parceria abalada
Respondente 1	Não	-
Respondente 2	Não	-
CiaGrego S.A	Houve parceria	Sentiu a parceria abalada
Respondente 1	Sim	Sim
Respondente 2	Sim	Não

Fonte: Elaborado pelas autoras.

As respostas sobre existência de parcerias e sobre o sentimento de abalo com a parceria mostram a atuação da força do poder de barganha dos fornecedores, representados aqui pelas indústrias. As duas indústrias, UFFactory e BWCorp, que revelaram a existência de parceria com seus compradores demonstram unanimidade nas respostas, dado que os diretores responderam que não sentiram a parceria abalada.

No entanto, o contrário foi identificado nas respostas dos atacados. Diante disso, constata-se que o poder de barganha dos fornecedores tinha um peso maior nas negociações.

Chamou atenção o fato de as respondentes da indústria Samsung divergirem em suas respostas. Uma afirma que houve parceria, mas sentiu que essa parceria foi abalada e a respondente apresentou que não existiu parceria.

Após os seminários de gestão do segundo ano simulado e do terceiro ano e bem como observações feitas durante as negociações, ao longo dos trimestres, percebeu-se o motivo das divergências das respostas da indústria Samsung. As divergências podem ser explicadas por conta de inicialmente haver um atacado que estava comprando a produção desta empresa – o que para o diretor que respondeu “sim” significou uma parceria.

Entretanto, a mesma pessoa que respondeu haver a parceria também respondeu que sentiu a parceria abalada, e somando-se ao fato da resposta negativa acerca da parceria pode-se entender que no decorrer da simulação o atacado que comprava desta indústria

conseguiu outro fornecedor.

Para saber se as empresas buscaram alguma inovação, especialmente os atacados para lidarem melhor com o poder de barganha dos fornecedores, perguntou-se no questionário se a empresa tinha proposto algum projeto e, caso sim, quantos foram e em qual área o projeto foi proposto. As respostas seguem apresentadas na tabela 4.

Tabela 4

Proposição de projetos

UFFactory S.A	Propôs Projeto	Quantos e em qual área?
Respondente 1	Não	
Respondente 2	Não	
Samsung S.A	Propôs Projeto	Quantos e em qual área?
Respondente 1	Sim o	Um de exportação
Respondente 2	Sim	Um de exportação
BWCorp S.A	Propôs Projeto	Quantos e em qual área?
Respondente 1	Não	
Respondente 2	Não	
Respondente 3	Não	
Pégasos S. A	Propôs Projeto	Quantos e em qual área?
Respondente 1	Não	
Respondente 2	Não	
Respondente 3	Não	
Respondente 4	Não	
Respondente 5	Não	
Respondente 6	Não	
Sigma S.A	Propôs Projeto	Quantos e em qual área?
Respondente 1	Não	Um
Respondente 2	Não	Um
CiaGrego S.A	Propôs Projeto	Quantos e em qual área?
Respondente 1	Sim	Um de finanças
Respondente 2	Sim	Um de finanças

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Notam-se que os movimentos de inovação por meio de projetos não foram altos – metade das empresas realizaram e a outra metade não. Sabe-se que os projetos permitem ir além das regras do jogo e, como demonstrado no seminário de gestão, inovações, como compra de ações no mercado era possível.

No setor atacadista, apenas os respondentes da CiaGrego S.A, indicaram a criação de um projeto da área financeira. O atacado Sigma S.A também de desenvolveu projetos, contudo não foram apresentados na resposta do questionário.

No seminário de gestão, durante a apresentação do atacado Sigma S.A é que a empresa revelou a compra da indústria Lux S.A, empresa não adquirida no leilão inicial da disciplina. Esta foi uma forma estratégia que atacado em questão utilizou para lidar com a dificuldade de enfrentar o poder de barganha dos fornecedores, dado que a empresa ficou uma rodada sem conseguir comprar a produção de uma das indústrias componentes da simulação.

Trabalhados os aspectos das parcerias e dos projetos, os diretores eram direcionados a responder sobre as cinco forças de Porter. Primeiro, responderam qual das forças representou maior desafio à sua equipe na simulação. Em seguida, atribuíram pesos, em uma escala de 01 a 05, para a atuação de cada uma das cinco forças (Tabela 5).

Das respostas dos diretores das empresas atacadistas, 80% delas apontaram como fator de maior desafio o poder de barganha dos fornecedores. Houve dois diretores que divergiram suas respostas e apresentaram que o fator de maior desafio foi a rivalidade entre os concorrentes. Estes dois diretores, um da empresa Pégasos S.A e outro da CiaGrego S.A, são aqueles que responderam que não existiu abalo na parceria com o fornecedor.

Tabela 5 (continua)

Fator de maior desafio para a empresa ao longo da simulação

UFFactory S.A	Fator de maior desafio
Respondente 1	Rivalidade entre os concorrentes
Respondente 2	Rivalidade entre os concorrentes
Samsung S.A	Fator de maior desafio
Respondente 1	Rivalidade entre os concorrentes
Respondente 2	Rivalidade entre os concorrentes
BWCorp S.A	Fator de maior desafio
Respondente 1	Rivalidade entre os concorrentes
Respondente 2	Rivalidade entre os concorrentes
Respondente 3	Rivalidade entre os concorrentes
Pégasos S. A	Fator de maior desafio
Respondente 1	Poder de barganha dos fornecedores
Respondente 2	Poder de barganha dos fornecedores
Respondente 3	Poder de barganha dos fornecedores
Respondente 4	Rivalidade entre os concorrentes
Respondente 5	Poder de barganha dos fornecedores
Respondente 6	Poder de barganha dos fornecedores

Tabela 5 (continuação)

Tabela 6

Pesos atribuídos para cada uma das cinco forças de Porter.

	Força	Maior peso atribuído	%	Menor peso atribuído	%
UFFactory S.A	Poder de barganha dos fornecedores	04	50,0	02	50,0
	Ameaça de produtos substitutos	04	50,0	01	50,0
	Poder de barganha dos clientes		Peso 03 – 100% das respostas		
	Ameaça de novos entrantes		Peso 01 – 100% das respostas		
	Rivalidade entre os concorrentes	05	50,0	04	50,0
Samsung S.A	Poder de barganha dos fornecedores	04	50,0	02	50,0
	Ameaça de produtos substitutos	03	50,0	02	50,0
	Poder de barganha dos clientes		Peso 04 – 100% das respostas		
	Ameaça de novos entrantes		Peso 01 – 100% das respostas		
	Rivalidade entre os concorrentes		Peso 05 – 100% das respostas		
BWCorp S.A	Poder de barganha dos fornecedores	03	66,7	01	33,3
	Ameaça de produtos substitutos	02	66,7	01	33,3
	Poder de barganha dos clientes		Peso 04 – 100% das respostas		
	Ameaça de novos entrantes	03	33,3	01	33,3
	Rivalidade entre os concorrentes	05	33,3	04	66,7
Pégasos S.A	Poder de barganha dos fornecedores	05	66,7	04	33,3
	Ameaça de produtos substitutos	03	50,0	02	50,0
	Poder de barganha dos clientes	05	33,3	03	33,3
	Ameaça de novos entrantes	03	66,7	01	16,7
	Rivalidade entre os concorrentes	04	33,3	03	66,7
Sigma S.A	Poder de barganha dos fornecedores	05	50,0	04	50,0
	Ameaça de produtos substitutos		Peso 03 – 100% das respostas		
	Poder de barganha dos clientes		Peso 04 – 100% das respostas		
	Ameaça de novos entrantes	04	50,0	03	50,0
	Rivalidade entre os concorrentes	04	50,0	03	50,0
CiaGrego S.A	Poder de barganha dos fornecedores	04	50,0	03	50,0
	Ameaça de produtos substitutos	03	50,0	02	50,0
	Poder de barganha dos clientes		Peso 04 – 100% das respostas		
	Ameaça de novos entrantes		Peso 02 – 100% das respostas		
	Rivalidade entre os concorrentes	05	50,0	04	50,0

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Fator de maior desafio para a empresa ao longo da simulação

Sigma S.A	Fator de maior desafio
Respondente 1	Poder de barganha dos fornecedores
Respondente 2	Poder de barganha dos fornecedores
CiaGrego S.A	Fator de maior desafio
Respondente 1	Poder de barganha dos fornecedores
Respondente 2	Rivalidade entre os concorrentes

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Entre as indústrias, a resposta foi unânime – todos responderam como fator de maior desafio a rivalidade entre os concorrentes. Observa-se com isso que as próprias indústrias têm noção do seu maior poder de negociação no ambiente simulado – nenhuma delas citou o poder de barganha dos clientes como seu desafio.

Na tabela 6, apresentam-se os pesos que foram atribuídos a cada uma das cinco forças de Porter – poder de barganha dos fornecedores, ameaça de produtos substitutos, poder de barganha dos clientes, ameaça de novos entrantes e rivalidade entre os concorrentes – pelos diretores das equipes. Foram elencados em termos de porcentagem o maior e o menor peso atribuídos.

Quando se atribuiu pesos a cada uma das cinco forças, não houve a mesma homogeneidade do questionamento feito na escolha de qual força de Porter representou o maior desafio para a equipe na simulação.

O poder de barganha dos fornecedores foi percebido em três pesos diferentes pelos atacadistas, recebendo os valores 3, 4 e 5. No atacado Pégasos, o peso 5 recebeu maior porcentagem de respostas – 66,3%. Pode-se dizer que o atacado Pégasos sentiu fortemente o poder de barganha de seu fornecedor quando durante um trimestre do segundo ano, um dos atacados comprou o estoque de todas as indústrias, o que deixou o poder de negociação nas mãos da indústria da qual o atacado Pégasos mantinha relação de parceria. Apesar desta, a indústria usou fortemente do seu poder, elevando o preço de todos os seus produtos por duas vezes na negociação oferecendo seu estoque produtivo a outro atacado.

A ameaça de produtos substitutos foi percebida com baixo peso por grande parte das empresas. Apenas um diretor da indústria UFFactory atribuiu a esta força peso 4, valor mais alto entre o que foram atribuídos. Esta percepção por parte de um membro da indústria retoma um fator apontado na construção teórica, em que se aponta que no mercado de tecnologia a ameaça de produtos substitutos fica mais evidente. Assim, na visão de um diretor da indústria UFFactory, um fabricante de produtos tecnológicos, poderia estar sujeito que outra indústria criasse um produto e este poderia se tornar um substituto ao que a UFFactory estaria oferecendo, e assim perder parcela de mercado.

O poder de barganha dos clientes não recebeu peso unânime entre as empresas, valores próximos a média 4. Apesar de sua percepção com alta valoração pela maioria das empresas, os diretores de empresas atacadistas, em geral, não souberam usar todo esse poder a seu favor. Seria possível, por exemplo, que os atacadistas se unissem para comprar de forma coletiva e com isso forçar para baixo os preços praticados pelas indústrias. Entretanto, observou-se mais um movimento como de cadeia, onde havia as parcerias.

A ameaça de novos entrantes recebeu baixa valoração de pesos, variando, entretanto, com maior atribuição de peso 1. No atacado Sigma, um dos diretores que respondeu ao questionário indicou o peso 4 para a ameaça de novos entrantes. Isto pode ter ocorrido em razão do atacado Sigma ter adquirido a indústria Lux, a qual não foi comprada no leilão. Assim, na visão deste diretor, uma outra empresa poderia ter ideia no mesmo sentido e comprar o atacado remanescente e com isso aumentar o número de concorrentes em razão do novo entrante.

A rivalidade entre os concorrentes variou entre os pesos 3, 4 e 5 para os atacados, os quais normalmente se sentem mais ameaçados e fragilizados pelo poder de barganha dos fornecedores do que pela concorrência em seu segmento. Já para as indústrias, o peso predominante foi atribuído à rivalidade entre os concorrentes, peso 5, com algumas atribuições de peso 4. Entre as indústrias esta rivalidade é fortemente marcada, uma vez que a rentabilidade deste setor costuma ser mais alta e como os clientes não compõem o grande desafio da indústria, a disputa é para se manter como a primeira colocação de mercado.

5. Conclusões

Diante das observações e das dificuldades enfrentadas no ambiente simulado, as experiências adquiridas como diretoras e juntamente com os resultados dos questionários, notaram que há reflexos do modelo de Porter ao tratar das cinco forças.

A forma como uma firma, dentro do ambiente simulado de jogos de empresas, pode gerenciar as cinco forças de Porter para

obter vantagem competitiva variará conforme o contexto em que ocorre a simulação.

Em um ambiente com poucas indústrias, uma saída para o atacado pode ser realizar um projeto de importação de produtos para não permanecer refém da indústria na relação. Podem ser realizadas compras coletivas, entre os atacados, como forma de forçar para baixo os preços praticados pelas indústrias.

Para a indústria, a tarefa de gerenciar as cinco forças e obter vantagem competitiva também pode encontrar no mercado externo uma oportunidade, ao vender excedente de produção caso os atacados não comprem todo seu estoque. Investir em movimentos de inovação e novas modalidades de parcerias, além da simples cadeia, podem tornar uma indústria mais competitiva.

O objetivo de identificar ação as cinco forças de Porter no ambiente empresarial simulado e a atuação de cada uma delas nas relações entre indústrias e atacados pode ser alcançado através dos resultados discutidos e analisados ao longo da seção quatro.

Entre os principais resultados encontrados, está a constatação a respeito do poder de barganha dos fornecedores. Este poder no ambiente de simulação com jogos de empresas é de domínio das indústrias, traduzindo-se na força que mais produziu impactos nas relações com direção das indústrias para os atacados.

Como limitações deste estudo, podem ser apontados que não foram explorados em profundidade o movimento de inovação das empresas pela possibilidade da proposição de projetos.

Para avanços em pesquisas futuras, a recomendação indicada é analisar a partir de qual momento da simulação uma empresa buscou fazer projeto e qual sua motivação, a partir da análise das cinco forças de Porter.

6. Referências

- Aurélio, M., & Bouzada, C. (2015). Ampliando (Com Todo O Respeito...) O Modelo Das Cinco Forças De Porter. *InterSciencePlace*, 1(5), 1–20.
- Bauer, M. W., Gaskell, G., & Allum, N. C. (2002). Qualidade, quantidade e interesses de conhecimento - evitando confusões. In *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático* (pp. 17–36).
- Bhatia, J. (2016). Porter's Five Forces Industry Analysis of Indian Passenger Car Industry. *Pacific Business Review International*, 8(7), 113–123.
- Camargos, M. A. de, & Dias, A. T. (2010). Estratégia, administração estratégica e estratégia corporativa: uma síntese teórica. *Caderno de Pesquisas Em Administração*, 10(1), 27–39.
- Conejero, M. A., & Ferreira, T. F. (2019). Posicionamento Competitivo. In *Administração Estratégica: Da teoria à prática no Brasil* (pp. 13–41).
- Crossan, M., Maurer, C., & White, R. (2011). Reflections on the 2009 AMR decade award: Do we have a theory of organizational learning? *Academy of Management Review*, 36(3), 446–460.
- De Mattos, L. V. (2010). Marshall e os críticos à economia política clássica. *Revista de Economia Política*, 30(2), 271–292. 06
- Kovalenko, P. D. K. E., & Gribanov, P. D. D. V. (2018). Improving

the effectiveness of knowledge in the process of business games. *Revista Conrado*, 14(61), 141-143. *avarda*,

R. A., Carneiro, V., & Rese, N. (2019). *Estratégia Como Prática*. In *Administração Estratégica: Da teoria à prática no Brasil* (pp. 159–176).

Marshall, A. (1982). *Principles of Economics*. Porcupine Press, Pennsylvania.

Motta, G. da S., Quintella, R. H., & Melo, D. R. A. de. (2012). Jogos de empresas como componente curricular: análise de sua aplicação por meio de planos de ensino. *Organizações & Sociedade*, 19(62), 437–452.

Oliveira, D. P. R. (1997). *Excelência na administração estratégica de negócio*.

Oliveira e Silva, A. B. de, & Ferreira, M. A. T. (2009). *Gestão do conhecimento e teoria da firma*. *Perspectivas Em Ciência Da Informação*, 14(3), 116–139.

Oliveira, M. A., & Silva, S. S. da. (2019). *Introdução ao Laboratório de Gestão Simulada*. In *Gestão Estratégica na Prática: um laboratório para gestores* (pp. 15–28).

Oliveira, M. A., Silva, S. S. da, & Ostanel, L. H. (2019). *Dinâmica do Jogo de Empresas (Equipes, Decisões, Dinâmica do Mercado e Relatórios)*. In *Gestão Estratégica na Prática: um laboratório para gestores* (pp. 71–106).

Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*.

Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*.

Rehman, A. U., & Anwar, M. (2019). *Mediating role of enterprise risk management practices between business strategy and SME performance*. *Small Enterprise Research*, 26(2), 207–227. <https://doi.org/10.1080/13215906.2019.1624385>

Ribeiro, R. P., Carlos, A., Sauaia, A., & Mello, A. M. D. E. (2015). *Praticando gestão de operações*. *Revista de Administração Mackenzie*, 16(4), 43–76.

Santos, R. V. dos. (2003). “Jogos de empresas” aplicados ao processo de ensino e aprendizagem de contabilidade. *Revista Contabilidade & Finanças*, 14(31), 78–95.

Sauaia, A. C. A. (1997). *Jogos de empresas: aprendizagem com satisfação*. *Revista de Administração*, 32(3), 13–27.

Schiemer Vargas, K. D. F., De Moura, G. L., Bueno, D. D. F. dos S., & Paim, E. S. E. (2013). *A cadeia de valores e as cinco forças competitivas como Metodologia de planejamento estratégico*. *Revista Brasileira de Estratégia*, 6(1), 11–22. <https://doi.org/10.7213/rebrae.7663>

Thompson Jr, A. A., & Strickland III, A. J. (2000). *Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução*.

Tigre, P. B. (1998). *Inovação e teorias da firma em três paradigmas*. *Revista de Economia Contemporânea*, 2(1), 67–111.

Vasconcelos, F. C., & Cyrino, Á. B. (2000). *Vantagem*

competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, 40(4), 20–37.

Versiani, Â. F., Rezende, S. F. L., Magalhães, A. T. N., & Vaz, S. L. (2018). *A relação entre a elaboração de estratégias e a aprendizagem organizacional*. *Revista Brasileira de Gestao de Negocios*, 20(2), 157–177.