

## Relato técnico

## Análise dos efeitos do desenvolvimento de um novo produto para o mercado nos jogos de empresas

### *Analysis of the effects of new product development for the market in business games*

João Pedro Weibel da Silva P. Mendonça<sup>a</sup>, Vitor Oliveira Tavares<sup>b</sup>

<sup>a</sup> Administração de empresas, UFF, Volta Redonda, RJ, [joaoweibel@id.uff.br](mailto:joaoweibel@id.uff.br), <sup>b</sup> [tavaresvitor@id.uff.br](mailto:tavaresvitor@id.uff.br)

DOI: <http://doi.org/10.2040116/lagos.14.1.395>

#### informação do artigo

##### Histórico do artigo

Recebido 05 Dezembro de 2021

Aceito 19 Março de 2023

Disponível online 20 Março de 2023

##### Palavras-chaves:

Jogo de empresas

Vantagem competitiva

Posicionamento estratégico

#### r e s u m o

Neste trabalho foi realizado um estudo de caso sobre uma empresa participante de um jogo de empresas em ambiente laboratorial, teve por objetivo analisar os resultados obtidos com a estratégia de desenvolvimento de um novo produto praticado por uma das empresas na obtenção de vantagem competitiva. Para um melhor entendimento sobre o contexto do estudo foi realizada uma revisão de literatura sobre os temas: Posicionamento Estratégico, a fim de entender os meios de como uma empresa pode se posicionar no mercado para obter vantagem competitiva.

© 2023 Revista LAGOS. Todos os direitos reservados.

#### article info

##### Article history:

Received December 05, 2021

Accepted March 19, 2023

Available online May 20, 2023

##### Keywords:

Business gaming

Competitive advantage

Strategic positioning

#### a b s t r a c t

In this work, a case study was carried out on a firm participating in a game of companies in a laboratory environment, aimed at analyzing the results obtained with the strategy of developing a new product practiced by one of the companies in obtaining a competitive advantage. To better understand the context of the study, a literature review was carried out on Strategic Positioning to know how a company can position itself in the market to obtain a competitive advantage.

© 2023 LAGOS Journal. All rights reserved.

## 1. Introdução

No caso de um ambiente de muita competitividade do mercado causado pela concorrência, as organizações precisam avaliar a todo momento sua posição para aproveitar as possíveis oportunidades. Nesse caso, é muito importante que as organizações analisem o ambiente em que está inserido e competindo, pois, para entender as forças externas que afetam a concorrência, elas podem formular uma estratégia competitiva para se posicionar no mercado e obter vantagem sobre seus concorrentes.

Estratégias competitivas podem ser traduzidas como caminhos para se obter vantagem competitiva. Sendo assim a vantagem competitiva pode ser entendida como a capacidade de organizar atividades de uma forma única, capaz de gerar um valor diferenciado. (CYRINO, VASCONCELOS, 2000; PORTER, 1989)

O posicionamento trata-se de um importante mecanismo da organização para se defender das forças externas e um meio de influenciá-las (PORTER, 1996). A importância do posicionamento

está na necessidade da empresa em criar uma imagem junto ao consumidor na intenção de ajudá-lo a diferenciar seu produto dos concorrentes para que o seu público-alvo reconheça o que proporciona maior valor. (KOTLER, KELLER, 2006)

O jogo de empresa põe os alunos em posições de liderança, com a intenção de desenvolver e melhorar suas capacidades de gestão. Neste estudo, o ambiente de laboratório GREGO MIX dinamiza a prática do jogo da empresa, que representa a cadeia produtiva de produtos eletrônicos, em que os alunos podem simular a interação entre o atacado e a indústria. No jogo de empresas, o aluno com papel diretor pôde vivenciar toda a fase competitiva existente no ambiente real. Esta pesquisa limita-se ao levantamento de informações disponibilizadas pelo ambiente laboratorial e visa contribuir para o conhecimento e aprendizagem dos futuros alunos como diretor de jogos da empresa. Tem como objetivo principal analisar se a empresa obteve vantagem competitiva no processo de desenvolvimento de novos produtos.

## 2. Problemas de pesquisa

No ambiente do simulador do jogos de empresas, a equipe encontrou a mesma dificuldade de uma empresa real, que seria a necessidade de obter um melhor desempenho face aos concorrentes. Porém, ao contrário do ambiente real, no ambiente de laboratorial as empresas estão no mesmo nível e possuem o mesmo capital inicial e linha de crédito. Além disso, a empresa possui o mesmo portfólio de produtos e os mesmos fornecedores. Percebe-se que as empresas de simulação têm dificuldade em adotar práticas que as diferenciam dos concorrentes e apresentarem valores diferenciados para os consumidores.

Buscando um desempenho melhor que as outras, algumas empresas simuladas tendem a optar por tomar algumas medidas para ter vantagem em relação à concorrência, medidas como: aumentar a produtividade, renovação de máquinas, negociar com o fornecedor visando reduzir custos, entre outros. Essas novas medidas podem ser vistas como eficácia operacional, no entanto, Porter (1996) afirma que eficácia operacional não é uma estratégia, apesar de ser uma necessidade, ela não é suficiente para estabelecer uma diferença e fazê-la perdurar.

Esse princípio apresenta a necessidade das empresas simuladas em criar estratégias que as diferenciem das concorrentes. É apresentado como objetos de estudo a empresa simulada e a sua estratégia de diferenciar-se com a introdução de um novo produto no mercado simulado. Dessa forma, o problema de pesquisa foi definido em como a estratégia de desenvolvimento de um novo produto no ambiente laboratorial de jogo de empresas pode gerar vantagem competitiva.

## 3. Posicionamento estratégico

De acordo com o que dizem Cyrino e Vasconcelos (2000), Michael Porter desenvolveu seus trabalhos utilizando como base a teoria de Edward Mason e Joe Bain sobre a estrutura industrial, conhecida como análise SCP (*Structure – Conduct - Performance*) ou Estrutura – Comportamento – Desempenho, para a formulação de estratégias em que utilizava o poder do monopólio em favor das empresas. O modelo SCP supõe que o desempenho das organizações depende do seu comportamento concorrencial e do ambiente que estão inseridas.

Cyrino e Vasconcelos (2000) citam duas fontes de como obter vantagem competitiva: a atratividade da indústria em termos de rentabilidade a longo prazo e os fatores que determinam essa atratividade; e a posição competitiva dentro de uma indústria. No entanto, nenhuma das formas é suficiente por si só para orientar a escolha da estratégia competitiva. (PORTER, 1989)

O grau de concorrência de uma indústria depende de cinco forças competitivas: a entrada de novos entrantes, a ameaça de substitutos, o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes existentes. Através da análise das cinco forças competitivas, a organização é capaz de entender o comportamento dos concorrentes e identificar como é a competição em determinado ambiente (PORTER, 2004).

De acordo com Porter (2004), a estratégia de posicionamento é desenvolvida a partir das oportunidades presentes na estrutura industrial, sendo necessário realizar uma análise de mercado para definir o seu posicionamento. Por outro lado, Kotler e Keller (2006) tratam a ideia de posicionamento como um processo conectado diretamente ao consumidor, citando a necessidade de apresentar ao público-alvo, a diferença entre o que a empresa oferece e as concorrentes, com o objetivo de posicionar a marca na mente dos consumidores a fim de maximizar a vantagem potencial da empresa.

Porter (1989) aponta que o baixo custo ou diferenciação são os dois tipos básicos de vantagem competitiva que uma empresa pode obter e ambos surgem da estrutura industrial. Essa vantagem é resultante da habilidade da empresa em lidar com as cinco forças melhor do que as rivais. Porém, com uma visão distinta, Barney (1991) defende os

recursos da empresa como forma de se obter e sustentar a vantagem competitiva. Mas explica que nem todos os recursos da empresa têm esse potencial, é necessário possuir quatro atributos: (a) ser valioso, (b) ser raro, (c) inimitável e (d) não substituível. Com isso, é importante que a empresa encontre um recurso com esses atributos para evitar ameaças da concorrência e fazer perdurar a vantagem competitiva.

As fontes de vantagem de custo variam e dependem da estrutura da indústria, assim, é importante para uma empresa que busca a liderança no custo explorar todas as fontes de vantagens. Ressalta-se que para ser um líder de custo não deve ignorar a diferenciação, deve-se manter uma igualdade ou proximidade com base na diferenciação dos concorrentes, pois se o produto não for comparável deverá reduzir os preços para aumentar as vendas. (PORTER, 1989)

Para Porter (1989), os meios para a diferenciação variam a cada indústria, podendo ser alcançada por uma grande variedade de fatores. Kotler e Keller (2006) corroboram destacando que as organizações devem partir do princípio de que é possível diferenciar tudo, porém ressalta quatro importantes formas da empresa se diferenciar: produtos, funcionários, canais e imagem. Uma empresa consegue alcançar a diferenciação se apresentar algo valioso para os compradores em relação aos seus concorrentes.

## 4. Desenvolvimento de Produtos

O desenvolvimento de produtos é visto como um esforço estratégico de longo prazo, as organizações buscam por oportunidades que surgem no mercado atual e em mercados futuros como forma de obter vantagem competitiva, para isso, procuram reconhecer e identificar as reais necessidades dos clientes visando encontrar uma oportunidade clara e viável para o desenvolvimento de um produto inovador. (COOPER, EDGETT e KLEINSCHMIDT, 2001)

As empresas que planejam lançar um produto devem decidir o momento certo de ingressar no mercado, pois a empresa pioneira estabelece os atributos para a classe de produtos, liderança tecnológica, patentes e outras barreiras à entrada. Além disso, o gasto com marketing é mais eficaz e pode gerar um valor de marca, reconhecimento com os clientes, por ser a primeira no mercado. No entanto, para o sucesso de um novo produto, a empresa deve atender alguns fatores, como: o desenvolvimento de um produto único e superior; conceito bem definido; a qualidade do processo; e, a atratividade do mercado. Caso a empresa não tenha um bom planejamento estará vulnerável à concorrência, pois as empresas que chegam por último podem conseguir oferecer tecnologia superior, qualidade ou uma marca forte. (KOTLER, KELLER, 2006)

Segundo Baker e Sinkula (2005), as principais medidas analisadas nos últimos anos em relação ao desempenho do mercado são tipicamente uma ou mais das seguintes: (1) sucesso do novo produto; (2) rentabilidade; (3) participação de mercado; (4) uma medida de desempenho terminal agregada (por exemplo, uma média de lucratividade, vendas, crescimento de vendas, retorno do investimento, sucesso de um novo produto, participação de mercado); e (5) uma medida de desempenho intermediário agregada (por exemplo, uma média de satisfação do cliente, satisfação do funcionário, retenção de clientes, atendimento ao cliente, percepção da qualidade do produto).

Para garantir o sucesso do novo produto, a empresa deve realizar escolhas complexas, como decidir por terceirizar ou integrar verticalmente uma atividade da cadeia de valor. A terceirização pode melhorar a capacidade de uma empresa responder de forma flexível às mudanças na tecnologia, acumular conhecimento externo e facilitar na tomada de decisão. Por outro lado, a integração pode ser necessária para uma empresa acumular recursos necessários para gerar ou manter uma vantagem competitiva. (LEIBLEIN, REUER, DALSACE, 2002)

No jogo de empresas, os participantes começam a ter conhecimento de como o conjunto de atividades realizadas pela

empresa influencia na tomada de decisão ao final. O participante deve entender as atividades realizadas desde a chegada da matéria-prima até a entrega dos produtos aos clientes, ou seja, entender a cadeia de valor da empresa, pois ele deve tomar as decisões relacionadas a cada atividade. Reduzir custos, promover melhorias ou otimizar processos. No entanto, o participante deve integrar a sua atividade com outras atividades da empresa, pois como citado por Porter (1989), para conseguir obter vantagem competitiva, a empresa deve trabalhar as atividades de forma interdependentes visando otimização e coordenação das atividades.

## 5. Proposta de solução

Os fornecedores da indústria têm preços pré-determinados para matérias-primas e máquinas, o pedido foi feito no primeiro trimestre e feito no segundo trimestre. A cadeia produtiva simulada é composta basicamente por fornecedores (insumos), indústria, atacado e varejo. A indústria tem potencial para produzir três produtos diferentes: Alpha, Beta e Omega. Embora sejam todos produtos eletrônicos, eles não são concorrentes diretos porque cada produto é voltado para uma área de mercado diferente. Essas indústrias só podem vender um tipo de produto para cada atacadista no mesmo trimestre, mas na disciplina de laboratório de simulação de gerenciamento os alunos podem criar projetos que vão além das regras básicas.

Num ambiente competitivo e incerto do jogo de empresas fez-se necessário uma alternativa satisfatória e imprescindível para a obtenção de um bom resultado financeiro e econômico da empresa AmazonTech. A exportação de um novo produto pôde-se tornar a solução para fugir da falta de vendas e fazer com que a empresa se destaque economicamente frente aos concorrentes, tendo por base os resultados analisados dentro do ambiente simulado. Por se tratar de uma indústria, a empresa decidiu investir na exportação de um novo produto, chamado Delta, pois devido ao ambiente concorrencial, muitos atacados que compravam os produtos da empresa AmazonTech decidiram analisar minuciosamente os preços praticados no ambiente do jogo e diversos desistiram de comprar, pois acreditavam que os preços praticados pelas indústrias do "mercado nacional" estavam acima do esperado. Sendo assim, surgiu então a necessidade de criar um novo produto e exportá-lo, pois dessa forma, a empresa consegue adquirir um diferencial de qualidade e competência. Contudo, para adequar o novo produto aos padrões do mercado externo, necessita-se gerenciar condições que não ocorriam anteriormente, como à contratação de funcionários que tenham experiência no mercado de exportação para dessa maneira obter ganhos de competitividade. Além do mais, a AmazonTech quis investir na exportação de forma sustentável, o que leva a empresa a obter melhoria da sua imagem com fornecedores, bancos e clientes e isso se reflete, também, em suas operações no mercado interno. A internacionalização leva ao desenvolvimento da empresa, pois obriga a modernizar-se, seja para conquistar novos mercados, seja para preservar suas posições no mercado interno, além de beneficiar o país como um todo, promovem o ingresso de divisas, a geração e manutenção de emprego e renda, o aumento na qualificação dos recursos humanos, a evolução e o crescimento do parque industrial e do universo empresarial como um todo.

## 6. Plano de ação

Conforme analisado pelos nossos Gerentes de Marketing e Produção lançou-se um produto novo, pois os produtos que se encontram no mercado estavam ficando obsoletos e pouco atrativos para os clientes da AmazonTech. Para isso fez-se uma análise de mercado e também uma pesquisa com o público alvo e constatou-se que as pessoas estavam se interessando bastante pelas tecnologias robóticas, por isso implantou-se a inteligência artificial em como novo produto, ou seja, aparelhos com consciência própria, dessa forma o

aparelho poderá identificar quando uma pessoa estiver em um estado de urgência e ligar para uma central de emergência, poderá alertar sobre uso de ferramentas, recomendar restaurantes, alertar sobre saúde e bem estar físico, etc. Para a criação deste protótipo a empresa precisou de parcerias, por isso, dentro do seu ramo de sócios e negócios, buscou-se associar com grandes bancos e clubes de futebol para a implantação desse novo produto. Após a realização desse protótipo a empresa lançou o produto no mercado teste, mas como alternativa realizou um MPV (*Minimum Viable Product*), que pode-se traduzir em português para Produto Minimamente Viável, isto é: com o mínimo de funcionalidades suficientes para apresentar algo que desperte o interesse do consumidor, mas com uma operação bem mais barata e restrita, permitindo testar o mercado antes de partir para a produção em grande escala. Depois focamos na identidade visual e divulgação, onde quem foi o responsável pelo slogan foi a gerente de marketing juntamente com sua equipe. Após essa fase buscou-se em conjunto com os sócios maneiras eficazes de patentear o produto, registrar a marca e o nome

## 7. Conclusões

Com a exportação de um novo produto para China obteve maior volume nas vendas, fazendo com que tivesse acesso a novos mercados e clientes, o que aumentou consideravelmente o lucro. Outra grande vantagem da exportação está bastante relacionada à independência trazida pelo acesso a novos mercados. A AmazonTech apresentou um déficit em suas vendas em um determinado momento. Portanto, buscar estabilidade vendendo para o exterior foi crucial para a sustentabilidade da empresa. Dentre as maiores vantagens da exportação estão o apoio e diversos incentivos oferecidos pelo governo. O Imposto de Exportação, por exemplo, é um tributo federal que, de forma geral, tem alíquota de 0% para a grande maioria dos bens exportados. Além disso, o principal incentivo fiscal à exportação consiste na não incidência de vários impostos na maioria das operações.

Somado a esses benefícios, os exportadores ainda podem optar por Regimes Aduaneiros Especiais. O principal deles, para exportações, são o Drawback e o Drawback Integrado. Em suma, eles eliminam ou suspendem tributos incidentes na importação de insumos, como o IPI e o ICMS, utilizados para a fabricação de produtos destinados à exportação.

O Comércio Exterior é naturalmente associado à globalização. E a sustentabilidade reforça a importância da utilização de recursos com responsabilidade, de forma a não provocar esgotamento ou escassez. Embora investir em tecnologia e fomentar uma cultura empresarial mais aberta seja fundamental, aliar a sustentabilidade às práticas corporativas têm igual importância para evitar o esgotamento dos recursos às próximas gerações. As empresas que empurram outras empresas em direção às práticas sustentáveis geram resultados reais. A inovação cria oportunidades e fatalmente leva a um futuro ambientalmente correto. Por isso, a AmazonTech investiu em metas e desafios a serem atingidos entre os anos de 2021 e 2023. Uma dessas metas é aumentar a realização de "projetos de impacto", os quais ajudam a promover um avanço em relação aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.

Ao exportar produtos e vender mais, a companhia aumenta a produção e, portanto, poderá contratar mais funcionários e diminuir o tempo ocioso. Uma das vantagens é que será gerada uma renda maior e, em contrapartida, o custo fixo do seu negócio, tenderá a permanecer o mesmo. Ou seja, ao ampliar essa produtividade, a empresa também passa a comprar mais matéria-prima e pode ir atrás de preços melhores na hora de negociar. Normalmente, quando uma empresa passa a exportar ela obtém melhoras significativas, tanto dentro da empresa, que irá passar por novos padrões gerenciais, novas tecnologias, novas formas de gestão, qualificação da mão de obra, agregação de valor à marca, quanto nos setores externos, como, melhoria da imagem: frente a clientes, fornecedores e, assim, criando

um diferencial competitivo aos concorrentes. Isso também contribui para um ambiente de trabalho prazeroso e eficaz. É importante ter em mente que os compradores no exterior são bem exigentes, e tanto os clientes quanto os fornecedores sabem que a empresa que está exportando consegue colocar seus produtos no exterior graças ao seu esforço em se tornar mais competitiva. Outra vantagem de exportar

produtos, é que o benchmarking é ampliado. Benchmarking é o processo de busca das melhores práticas numa determinada empresa e que conduzem ao desempenho superior, sendo assim possível conhecer diversas novas tecnologias dentro de sua área de atuação nos diferentes mercados em que estiver atuando.

## 8.Referências

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 2ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2001.

PORTER, Michael E. Estratégia Competitiva. 6ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. SAUAIA, A. C. A. Jogos de Empresas: Aprendizagem com satisfação. Revista de Administração, v. 32, n. 3, p. 13-27, 1997.

GIL, Antonio Carlos. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. 4ª edição. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

KEYS, Bernard; WOLFE, Joseph. "The role of management games and simulations in education and research." Journal of Management, v.16 n.2: 307-336, 1990.

Manual das Regras do Simulador Organizacional – GREGOMIX. Volta Redonda: UFF, 2015.

LEIBLEIN, M. J; REUER, J. J; DALSACE, F. Do make or buy decisions matter? The influence of organizational governance on technological performance. Strategic management journal, v.23, n.9, p. 817-833, 2002.

BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S. Administração estratégica e vantagem competitiva. Tradução Midori Yamamoto. 3. Ed. São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2011. COOPER, R. G.; EDGETT, S. J.; KLEINSCHMIDT, E. J. Portfolio Management for New Product Development. Perseus Publishing, 2ª ed. 345p, 2001.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. Administração de Marketing: A Bíblia do Marketing. Prentice Hall Brasil. 12a ed. 776p, 2006.