

Qual posicionamento de marketing adotar: customização ou massificação?

Marketing position is taken: customization or massification?

Luiza Guimarães Santos¹
Paulo Eduardo Moledo Palombo²

Resumo

A partir do desafio que a empresa P.H.D. tinha para se diferenciar das outras empresas concorrentes no Jogo, a área de Marketing possuía duas alternativas a seguir: adotar a estratégia de customização do produto ou de massificação; investindo respectivamente mais em P&D ou mais em Marketing, já que os recursos financeiros eram escassos, como no próprio mercado. Usando como base teórica os conceitos de posicionamento de produto apresentados por Kotler e Armstrong (2006), Campomar e Ikeda (2006), Mattar et al (2009) e os aprendizados através dos casos de sucesso e fracasso estudados, discutiremos neste artigo os possíveis posicionamentos que uma empresa pode adotar, tendo a sustentabilidade como objetivo final. Através da análise quantitativa com base nos dados primários gerados pelo simulador organizacional e pelos dados qualitativos do comportamento dos integrantes do grupo da própria empresa coletados pela autora, pode-se concluir que neste ambiente simulado a estratégia vencedora que proporcionou a P.H.D. resultados superiores ao final do jogo foi a massificação do produto, com altos investimentos em Marketing, grande escala de produção, utilização de turnos de trabalhos e de toda a capacidade produtiva.

Palavras-chave: Posicionamento de Marketing; customização e diferenciação; jogos de empresas.

Abstract

From the challenge that the company P.H.D. had to differentiate from other companies, the area of Marketing had the following two alternatives: adopt a strategy of customization of the product or mass, respectively investing more in R & D or more in Marketing, since financial resources were scarce, as in the market. Using as theoretical basis the concept of positioning the product submitted by Kotler and Armstrong (2006), Campomar and Ikeda (2006), Mattar et al (2009) and learning through case studies of success and failure, in this article we discuss the possible placements that a company may adopt, with sustainability as the ultimate goal. Through quantitative analysis based on primary data generated by the simulator and the organizational data of the qualitative behavior of members of the group the company collected by the author, we can conclude that this simulated a winning strategy that provided the PHD results than the end of the game was the mass of the product, with high investments in marketing, large scale of production, use of shift work and the entire productive capacity.

Key words: Positioning Marketing; customization and differentiation; business games.

1 Professor da Universidade Presbiteriana Mackenzie - MACKENZIE, Brasil e responsável pelo Núcleo de Finanças Estratégicas dos cursos de Pós-graduação Lato Sensu. Professor do Centro Universitário FECAP, Brasil. Pesquisador do SIMULAB da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo - FEA/USP, Brasil. Possui mestrado em Administração Pública e Governo pela Fundação Getúlio Vargas – FGV/EAESP, Brasil.

2 Pesquisadora de Ensino-aprendizagem do Francês Língua Estrangeira, nos gêneros textuais e na perspectiva acional. Discente do Programa de Pós -Graduação na Área de Estudos Linguísticos, Literários e Tradutológicos em Francês da Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo - FFLCH/USP, Brasil, nível mestrado.

Introdução

Gerenciar uma empresa significa estar atento e recolher informações do ambiente externo e interno através de sistemas de informações que possibilitem a formação de uma sólida base de dados a fim de apoiar as tomadas de decisões gerenciais. E qual a melhor estratégia a ser adotada pela PHD no ambiente em que ela se insere? A diretoria de Marketing procurou buscar uma resposta a essa questão, evidenciando que a definição e execução de uma estratégia de posicionamento de mercado assertiva é essencial para evitar erros, que, conforme comprovado pelo estudo, destroem valor pois não atendem às expectativas dos clientes ou podem confundir-los.

O conceito de posicionamento vem evoluindo desde a sua concepção. A ideia de *Unique Selling Position* proposta por Reeves em 1961 foi precursora das teorias sobre posicionamento. Reeves criticava a falta de postura clara e diferenciadora das propagandas. Uma outra versão para o desenvolvimento do conceito de posicionamento foi apresentada por Wind (1982). Wind defendeu que o conceito teria sua origem na microeconomia. O termo posicionamento apareceu pela primeira vez num artigo de Jack Trout em 1969, no qual o autor argumentou que não adianta gastar fortunas com propagandas se ela não se adequar ao “jogo” do posicionamento. Aaker e Shansby afirmaram em 1982 que posicionamento significa coisas diferentes a diferentes pessoas.

Atualmente, o conceito de posicionamento implica diferenciação, seja objetiva, subjetiva, real ou percebida, como meio de ofertar valor ao público-alvo a partir de uma combinação dos elementos do composto de Marketing. Posicionamento procura estimular uma percepção do público-alvo da oferta, por meio da adequação das suas variáveis aos aspectos por ele valorizados, de forma que a torne distintiva em relação a concorrência.

As empresas estão sempre tentando diferenciar sua oferta ao mercado da de seus concorrentes. Quando uma empresa obtém sucesso, os concorrentes copiam sua oferta ao mercado. Assim,

as empresas precisam repensar constantemente novas características e benefícios a fim de atrair a atenção e o interesse de consumidores exigentes que buscam um menor preço.

É frequente que as empresas reformulem suas estratégias varias vezes durante o ciclo de vida de um produto. As condições econômicas variam, os concorrentes adotam novos posicionamentos e o produto passa por novos estágios de interesse e exigência dos compradores. Consequentemente, a empresa deve planejar estratégias apropriadas e deve também diferenciar e posicionar sua oferta de modo a conquistar uma vantagem competitiva.

A estratégia de posicionamento adotada deve ser condizente com os conceitos e procedimento que a organização tem desenvolvido, ou seja, deve ser consistente com seu direcionamento estratégico.

Posicionamento de produto

A fim de examinar este problema de pesquisa, foram estudadas três obras da literatura de Marketing: Ries e Trout, Kotler e Armstrong; e Campomar e Ikeda.

A busca por um posicionamento adequado é, atualmente, um dos maiores desafios para as organizações. “Posicionamento é aquilo que você provoca na mente do cliente potencial” (RIES; TROUT, 2002, p.2), ou “a maneira como o produto é definido pelos consumidores em relação a seus atributos importantes – o lugar que ele ocupa na mente dos consumidores em relação aos produtos concorrentes” (KOTLER; ARMSTRONG, 2006, p.190), ou ainda “a impressão geral dada ao consumidor em relação a organizações ou a produtos concorrentes” (CAMPOMAR; IKEDA, 2006, p.15).

Para Kotler e Armstrong (2006, p.193; 194), “o posicionamento total de uma marca é chamado de proposição de valor da marca”, e os consumidores irão escolher os produtos que oferecerem um valor maior. Além disso, os autores defendem que não basta ter uma definição de posicionamento adequada; é preciso também focar os esforços do *mix* de Marketing (preço, produto, praça ou distribuição e promoção) para efetivamente atingir este posicionamento.

Quadro 1. Proposições de valor possíveis

		Preço		
		Mais	O mesmo	Menos
Benefícios	Mais	Mais por mais	Mais pelo mesmo	Mais por menos
	O mesmo			O mesmo por menos
	Menos			Menos por menos

Fonte: KOTLER; ARMSTRONG, 2003, p.194.

O Quadro 1 mostra quais proposições de valor uma empresa pode adotar, baseada no preço de seu produto e nos benefícios que ele oferece. As células em cinza representam as proposições de valor vencedoras, enquanto as células em branco representam proposições de valor perdedoras. Diferentes proposições de valor são alcançadas por meio de diferentes combinações dos elementos do mix de Marketing – os 4 Ps.

Erros na definição ou execução de uma estratégia de posicionamento podem resultar em um subposicionamento – quando os consumidores têm apenas uma vaga idéia sobre a empresa; em um superposicionamento – quando eles têm uma idéia limitada sobre a linha de produtos oferecidos pela empresa; ou em um posicionamento confuso – quando a posição da empresa não está muito clara para o mercado (KOTLER; ARMSTRONG, 2006, p.193).

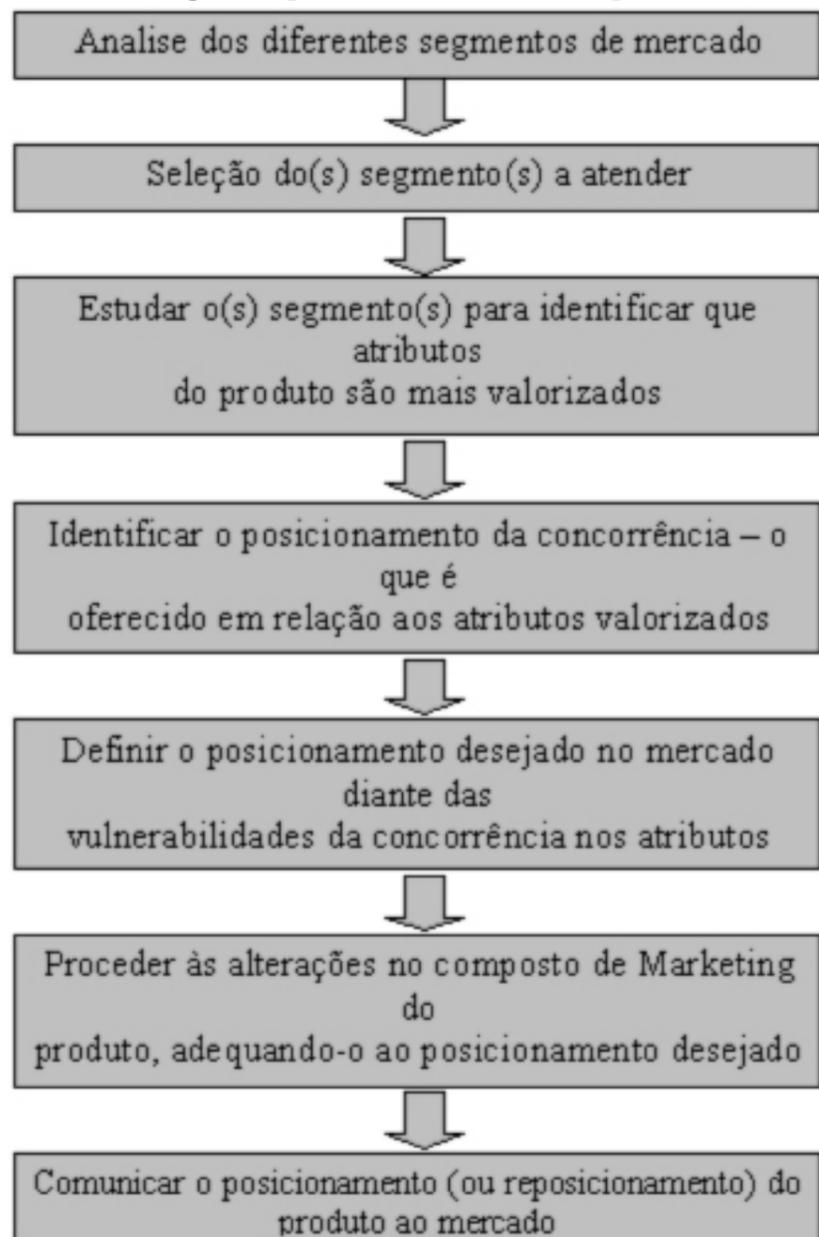
Os passos dos processos de segmentação de mercado, diferenciação e desenvolvimento da estratégia de posicionamento competitivo podem ser observados no quadro 2.

Existem várias possibilidades de estratégia de posicionamento, e elas estão resumidas no quadro 3.

Casos ilustrativos de sucesso e fracasso de posicionamento

Fabio Albuquerque, coordenador da área de comunicação e Marketing do SBT, explica no site GECORP que guinadas no posicionamento de marcas costumam ser tarefas difíceis, pois sempre envolvem, em algum nível, a negação do posicionamento anterior. Ele afirma que são especialmente difíceis

Quadro 2. Passos do processo de desenvolvimento da estratégia de posicionamento competitivo



Fonte: MATTAR et .al., 2009, p.197.

os reposicionamentos que envolvem upgrades de marcas, através da elevação de preços e da promoção de uma imagem mais sofisticada. Fabio relata o case das Havaianas como sendo um dos maiores cases de sucesso de posicionamento do Brasil.

Mais do que um produto popular, as Havaianas eram conhecidas como uma sandália usada por pobres. Seu preço e suas margens de lucro estavam espremidos pela concorrência, o que a transformava, praticamente, em uma commodity. Para a Alpargatas, sua fabricante, apresentava a vantagem de ser um produto de fabricação fácil e barata; para os consumidores, era reconhecido como um produto confortável e durável. Havia, portanto, virtudes suficientes para mantê-lo no mercado, sob o ponto de vista do consumidor, e atrativos

Quadro 3. Diferentes possibilidades de estratégias de posicionamento

Estratégia de posicionamento	Descrição
Posicionamento por atributo único	E enfatizada na comunicação apenas a característica distintiva mais importante do produto
Posicionamento por atributo duplo	São enfatizadas na comunicação as duas características mais importantes do produto
Posicionamento por benefício único	E enfatizado na comunicação o benefício distintivo mais importante do produto
Posicionamento por benefício duplo	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 por concorrente	Pela propaganda comparativa a empresa enfatiza os atributos e benefícios que o produto tem melhor que o concorrente comparado
Posicionamento por categoria de usuário	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: MATTAR et .al., 2009, p.198.

econômicos inegáveis, sob a ótica da empresa. Mas, a Alpargatas estava numa encruzilhada: era impossível cobrar mais caro pelas Havaianas, que tinha nos consumidores de baixa renda seus compradores fiéis, e, extremamente, difícil aumentar suas vendas tentando atrair um target de poder aquisitivo mais elevado, que desprezava a marca.

Para atrair novo públicos, a saída seria transformar a imagem da marca, tornando-a referência não da funcionalidade que tanto agradava a baixa renda, mas sim do despojamento e da simplicidade ideais para qualquer ocasião. Para conseguir isso foram necessárias mudanças no produto, na distribuição e no preço.

Foi lançada uma linha especial de Havaianas, na qual o produto recebia alterações superficiais, suficientes para diferenciá-lo das Havaianas tradicionais sem, contudo, tornar a fabricação

menos simples e barata. As sandálias receberam o nome de “Havaianas Top”, ganharam embalagens e displays especiais para os pontos-de-venda e foram colocadas inicialmente em lojas mais selecionadas. O preço passou a refletir a mudança de status pretendida para a marca. As Top custavam cerca de três vezes mais que as Havaianas comuns.

Ainda assim, a Alpargatas precisava convencer o consumidor de classe média de que ele poderia usar as Top sem constrangimento, pois se tratava, de fato, de um produto diferente daquele historicamente estigmatizado. O papel das celebridades foi decisivo. Os famosos escolhidos eram bonitos e bem sucedidos, saídos da típica classe média – ou seja, celebridades com as quais o target se identificava.

O case Havaianas é primoroso justamente por ter conferido vida nova à marca sem, contudo, demandar mudanças profundas no produto – apenas em sua imagem. Produto, preço e distribuição desempenharam importante papel em romper com o passado das Havaianas, mas a maior parte do mérito pelos resultados alcançados está na campanha publicitária.

No entanto, nem sempre as empresas acertam no seu posicionamento. A Revista Exame apresentou em 2007 a tentativa da Johnson&Johnson de recuperar o espaço perdido para a concorrência por ter ignorado os consumidores da classe C e D. A reportagem, escrita por Melina Costa, relata que a americana Johnson & Johnson construiu da sua história uma imagem de grande prestígio. Suas marcas são tão conhecidas que viraram sinônimo de categoria de produtos - como cotonetes e band-aid. A empresa se orgulha em dizer que seus xampus e sabonetes aparecem em pesquisas feitas com consumidores como “sonhos de consumo”. Nos últimos anos, no entanto, a forte tradição das marcas tornou-se um problema, pois à idéia de qualidade se somou outro atributo, a inacessibilidade. Caros em comparação aos concorrentes, os produtos da J&J permaneceram longe das classes de menor poder aquisitivo - exatamente o motor do crescimento das multinacionais de produtos de consumo nos últimos anos. O fato de não atingir a parcela

emergente do mercado acabou contribuindo para os fracos resultados globais da área de consumo da companhia. Segundo dados da consultoria internacional Euromonitor, enquanto a participação global dos produtos de higiene e beleza da Procter & Gamble cresceu 71% nos últimos cinco anos, a da J&J aumentou 40% no mesmo período”.

Durante muito tempo, a J&J ignorou a ascensão das classe C e D e o poder de consumo que elas poderiam representar. Desde o início da década de 90, a empresa vinha perdendo vantagem competitiva. “Com a abertura econômica, os concorrentes internacionais chegaram ao Brasil e trouxeram o que havia de mais moderno. Ao mesmo tempo, as empresas locais passaram a ter acesso às novas tecnologias”, diz Maria Eduarda Kertesz, principal executiva da divisão de produtos para bebê no Brasil.

Para as grandes companhias mundiais de produtos de consumo, conseguir vender para classes menos abastadas transformou-se num dos principais motores do crescimento. Recentemente, a Unilever anunciou que os países emergentes são prioridade em sua estratégia de crescimento global. De fato, a J&J parece já ter perdido tempo demais para perceber que precisaria reposicionar a sua empresa e os seus produtos.

Posicionamento e o Marketing Sustentável

Mudanças radicais vêm acontecendo no cenário político e econômico mundial nos últimos anos. A sociedade civil está exigindo mais dos governos e, conseqüentemente, das instituições privadas. As pessoas acreditam que a responsabilidade ambiental e social é de todos. Assim, as empresas têm que administrar seus negócios obedecendo aos princípios éticos e responsáveis em todas suas relações. Foi nesse cenário que surgiu o Marketing Sustentável.

Atualmente, a questão da sustentabilidade vem preocupando fortemente as empresas. O Marketing passa a ter uma grande responsabilidade no sentido de fazer a aproximação da empresa com

as questões ambientais. As empresas precisam de alguma forma associar a sua marca ao assunto sustentabilidade, e essa necessidade fez com que muitas empresas se reposicionassem nos últimos cinco anos. Cada dia, mais empresas vêm se preocupando com a responsabilidade sócio-ambiental. Segundo a pesquisa Ação Social das Empresas, realizada pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), 600 mil empresas brasileiras fizeram investimentos em doações e ações sociais em 2004, totalizando R\$ 4,7 bilhões.

O problema atual é que com as marcas parecendo commodities as empresas também estão começando a tratá-las como tal. Com isso, os lucros caem. A solução para este problema é construir marcas (AAKER, 2000 p. 28). E para isso as empresas devem criar valor duradouro na mente do cliente. As marcas têm que sair da confusão e do comum do mercado criando um impulso.

Há décadas atrás, vivíamos um período em que o consumo era impulsionado pela aquisição de bens materiais. Carros novos, televisões e geladeiras identificavam a classe econômica e social que a pessoa pertencia. Hoje, as necessidades da população mudaram. Os consumidores compram aquilo que lhes trará mais felicidade e auto-realização. Por isso, as empresas devem voltar-se para a área humana, desenvolvendo propagandas direcionadas à opinião do consumidor. O Marketing Sustentável é uma solução para que as marcas consigam proporcionar isso.

O Marketing Sustentável precisa desenvolver no produto, passar a imagem da marca que o consumidor acredita. Para isso, a empresa precisa deixar bem claro sua crença, o valor simples e relevante do produto e comunicá-lo.

Mas, deve-se tomar cuidado na hora de desenvolver o Marketing Sustentável. Não basta escolher uma entidade para fazer doações ou plantar árvores. Os consumidores sabem diferenciar campanhas de caridade e ambientais com Marketing. Uma campanha de Marketing Sustentável é caracterizada pelos resultados tangíveis, intensa publicidade na mídia e longo tempo dedicado à causa.

Os consumidores decidem desde o que, onde, como e quando comprar. “Os novos consumidores verificam rótulos, estudam conteúdos, comparam preços, examinam promessas, ponderam opções, fazem perguntas pertinentes e sabem quais são seus direitos legais”. (LEWIS e BRIDGES, 2004, p. 16)

Apesar de todo progresso tecnológico que o mundo passou e os avanços científicos, as emoções ainda são fator de extrema importância no sucesso de um produto ou serviço. Os sentimentos humanos, como o que sentir no momento de consumir, são fundamentais para o comprador. As empresas devem saber disso, e desenvolver ações de propaganda e Marketing voltadas para o lado emocional, fazendo com que a marca tenha sucesso. A empresa passará a ser dona do sentimento que o produto causará no consumidor e não do bem de consumo.

Se a empresa oferecer a qualidade que fascina ao cliente será mais fácil conseguir a fidelidade autêntica. A verdadeira fidelidade só pode ser gerada quando a empresa além de deixar as melhores expectativas nos consumidores, os deixem supersatisfeitos. Assim, eles entenderão do produto e o recomendarão a empresas e amigos.

Mas, voltando às definições dessa esfera do Marketing, Pringle e Thompson têm uma boa definição de Marketing para Causas Sociais: “Uma ferramenta estratégica de Marketing e de posicionamento que associa uma empresa ou marca a uma questão ou causa social relevante, um benefício mútuo”. (PRINGLE; THOMPSON, 2000, p.03)

É esse posicionamento que Pringle e Thompson relatam que diferencia uma marca líder, bem posicionada e vista pelo consumidor, de uma que o cliente avalie como mera tentativa de ajudar uma entidade filantrópica ou de fazer bonito na sociedade, não trazendo nenhum significado positivo. A base do Marketing Sustentável é a empresa, ou seus diretores, acreditar em uma causa e vê a possibilidade de associar esse benefício à marca.

Um ponto principal para se fazer um bom Marketing de sustentabilidade é garantir que a marca e ação escolhida sejam de um mesmo

ambiente, elas têm que ter algum tipo de ligação. Outra questão importante é que toda a empresa seja envolvida na estratégia desenvolvida. Todos os funcionários têm que se engajar na questão para dar maior credibilidade à marca e à ação.

Na era atual, valores éticos da empresa para obter fidelidade do cliente devem ser conquistados e não vendidos. As instituições que fizerem essas tentativas superficiais irão falir. As campanhas devem ser realizadas procurando uma mudança fundamental e à longo prazo. Mas não basta ser uma empresa responsável ambientalmente e socialmente e ajudar na sustentabilidade. A instituição deve anunciar o que faz para isso. Os consumidores devem ver na marca e imediatamente lembrar de alguma ação socioambiental. Para isso, todas as mídias, principalmente, as alternativas são importantes. A Natura, por exemplo, já fez em uma novela global merchandising para mostrar o trabalho realizado pela empresa na extração sustentável de matéria-prima da linha de produtos Ekos.

A marca deve saber escolher a ação que tenha ligação direta à empresa. Como fez a Natura que necessita da natureza e cuida dela. Outra questão é que todos da empresa devem estar envolvidos na estratégia para dar maior credibilidade à marca. Assim, as marcas que adotarem uma causa terão mais aceitação no mercado e o consumidor, com certeza, comprará mais esses produtos (PRINGLE e THOMPSON, 2000 p. 9).

Problema de pesquisa

A PHD é uma empresa que tem sete concorrentes e todos vendem exatamente o mesmo produto, diferenciando-se apenas pelo montante de investimentos em P&D (que melhoram a qualidade do produto e do processo), pelos investimentos em Marketing (quanto maiores, mais eficaz é a comunicação com o consumidor) e pelo preço. Neste contexto, é de vital importância definir qual posicionamento adotar. O conflito abordado neste estudo é a escolha da melhor estratégia de posicionamento para a empresa PHD. Para isso serão analisados neste estudo os cenários (tanto internos, da própria empresa, quanto externos,

relativos ao ambiente) que levam à escolha de um posicionamento de baixo custo ou de diferenciação.

Método de pesquisa

A realização do presente trabalho implica na busca e análise de informações relevantes quanto ao tema. Para isso, foi necessário utilizar dados primários e secundários, mesclando as informações extraídas em sala de aula com as captadas pela leitura dos livros e artigos sobre o tema estudado.

A diretoria de Marketing decidiu focar-se no tema posicionamento e com base em todo o conhecimento teórico adquirido nas matérias de Marketing cursadas na faculdade, foram selecionados vários livros e artigos que são referência no tema. O presente trabalho não está limitado a apenas uma fonte, pelo contrário, ele se utiliza de livros consultados na Biblioteca, artigos publicados em revistas acadêmicas e reportagens e artigos publicados na internet. O objetivo final era desenvolver uma pesquisa com o máximo de excelência possível.

A coleta e análise dos dados representam uma parte muito importante deste trabalho, pois consolidam a aplicação prática de toda teoria estudada anteriormente na faculdade e revisitados na primeira parte desta pesquisa. Através da análise dos dados coletados, será feita uma pesquisa quantitativa comparativa que permitirá então uma conclusão acerca do problema de pesquisa.

A combinação de teoria e prática permitiu um maior aprendizado e também ajudou na tomada de decisões a cada trimestre no Jogo de Empresas.

Descrição do experimento e coleta de dados

A tipologia de pesquisa do presente estudo foi observacional, que consistia em um Jogo de Empresas onde grupos de até seis integrantes simulavam decisões de investimentos e produção em sua empresa. Os dados levantados correspondem à empresa 4 da Indústria 2, denominada P.H.D. S/A, e são resultados da utilização de um simulador que compilava as decisões e conseqüentes posições

relativas dos concorrentes da indústria e eram entregues pelo moderador semanalmente. Cada membro do grupo deveria ser responsável por uma área funcional, entre as quais Presidência, Finanças, Planejamento, Marketing, Produção e Recursos Humanos. As decisões tomadas a cada rodada, que no Jogo representava um trimestre, eram basicamente determinar o preço unitário do produto, a previsão de vendas unitárias, investimentos em Marketing, em Pesquisa e Desenvolvimento, Manutenção, Equipamentos, previsão de custo unitário mão de obra direta, compra de matéria prima e distribuição de dividendos. Os relatórios fornecidos apresentavam como principais resultados o volume de vendas, lucro líquido, *market share* e demanda gerada como pode ser observado na Tabela apresentada no próximo item. O estudo do histórico dos resultados visa buscar a relação entre o desempenho da empresa e a necessidade de controle na tomada de decisões a fim de evitar tendências de vieses em negociações entre os membros do grupo.

No caso da P.H.D., a formação de grupos seguindo critérios do professor resultou em uma equipe com membros que pouco se conheciam ou nunca haviam trabalhado juntos. A sequência de rodadas indicou que a maioria dos membros participava ativamente das decisões, dando opiniões, sugestões, levantando dúvidas em todas as áreas de atuação. Os integrantes engajados analisavam os dados disponíveis das rodadas anteriores e tomavam decisões em conjunto para o próximo trimestre. Um aspecto interessante do grupo é que tomávamos decisões unânimes e adotamos funções informais, internas do grupo, divergentes da estrutura definida, como um inserindo os dados na planilha a cada rodada, outro preenchendo o formulário de decisões, outro fazendo simulações, compilando os dados, enviando os resultados anteriores para o restante do grupo.

Para cada trimestre, os membros do grupo negociavam entre si para tomar decisões do jogo, visando maximizar seus interesses, ou seja, conseguir um bom desempenho para a P.H.D. e conseqüentemente uma boa nota na disciplina. O planejamento do grupo e a definição de uma

estratégia, em conjunto com o estudo das regras do simulador e do jogo, possibilitaram a primeira tomada de decisão que continha alto grau de incerteza quanto aos resultados que iria gerar. Os resultados vieram em linha com o que os integrantes do grupo esperavam, e assim foi decidido de manter a estratégia parecida com a primeira rodada, a fim de conseguir resultados semelhantes ao longo do jogo. O grupo estava satisfeito com resultados aceitáveis, não procurando a todo custo obter o melhor resultado. A cada rodada, a equipe mexia de forma conservadora nas variáveis de investimentos (em manutenção, P&D e Marketing), assim como eram feitos ajustes para cima e para baixo no preço do produto, a fim de por meio de testes, alcançar resultados melhores. Utilizávamos o tempo em sala para analisar as conseqüências das decisões do trimestre anterior e determinar as novas estratégias para o próximo trimestre. Essas decisões ocorreram sem conflitos ou divergências aparentes e o grupo sempre se focou nas informações contidas no livro e nos resultados trimestrais apresentados para tomar suas decisões. Algumas vezes contratamos a consultoria oferecida pelo professor para tirar dúvidas e também compramos as pesquisas de mercado. Como dito anteriormente, os resultados coletados serviam de base para que preenchêssemos os formulários e relatórios.

Ao longo dos primeiros trimestres, de T0 a T3, o grupo participava e tomava decisões, porém parecia se posicionava como uma empresa mediana. Os resultados do T3 foram arrasadores e ao mesmo tempo decisivos para a P.H.D.: a empresa teve um prejuízo de 600 mil, o maior visto até aquele momento. Esse prejuízo foi conseqüência de um erro conceitual sobre o simulador, pois o grupo acreditava que a compra de matéria-prima refletiria no trimestre da decisão, quando na verdade ela só pode ser utilizada no trimestre seguinte. Financeiramente foi uma perda muito significativa e prejudicou a TIR (e a nota dos participantes) por muitas rodadas subseqüentes. No entanto, o grupo não ficou pessimista e ao invés de brigar ou procurar um culpado, o grupo se uniu e começou a jogar com muita raça e determinação. A empresa que antes era conservadora passou a tomar decisões mais agressivas e saiu da posição

de empresa com maior prejuízo em T3 para tornar-se a empresa com maior volume de vendas e segundo maior lucro líquido de todas as indústrias em T7. Esses resultados refletem o aprendizado e a evolução vividos pelos participantes durante o curso da disciplina. Além disso, o grupo de forma pró-ativa encaminhou em T6 solicitações ao governo pedindo o não aumento do imposto de renda e também solicitando a utilização dos nove indicadores para avaliação dos participantes, pois conforme explicado no documento, uma empresa real não é avaliada apenas por um indicador.

Destaco que a administração participativa adotada pelo grupo foi um modelo interessante, pois, em um grupo cujos membros são bem qualificados e não especialistas e o tempo para a tomada de decisões é restrito, as sugestões e contribuição de todos em áreas além das suas de atuação trouxeram resultados bastante positivos para o desempenho da companhia. O que foi, no entanto, uma perda significativa para uma maior união do grupo foi a ausência total do presidente da empresa. Nosso presidente não manifestou sua opinião para nenhuma decisão e jamais teve qualquer iniciativa para articulações com outros grupos. O desinteresse do presidente gerou uma desvantagem para o grupo, pois tínhamos apenas cinco participantes analisando os resultados passados e tomando novas decisões e também pois acumulamos a função de articuladores. Porém, mais grave do que isso é que o descaso do presidente gerava certa discórdia no grupo, pois já que ele não participava de nada, preferíamos que ele não viesse às aulas para que nossa nota pudesse aumentar. Primando pela sinceridade no relacionamento, os diretores da P.H.D. conversaram com o presidente e pediram que ele desistisse da matéria já que não estava interessado. Infelizmente não obtivemos sucesso, mas superamos as dificuldades e continuamos fazendo nossa empresa crescer.

Um aspecto importante do jogo foi o regime de governo adotado em cada Estado. O estado social no qual a empresa P.H.D. situava-se, caracterizava-se por ter uma forte presença do Estado que entre outras coisas impedia a utilização de horas-extras, tentando assim incentivar uma maior absorção de

mão-de-obra, privilegiando a situação em que mais trabalhadores ganhavam relativamente menos, do que uma situação em que menos trabalhadores ganhavam mais. Outra diferença importante é que o governo tributava mais com o imposto de renda, mas em contra partida as empresas contavam com auxílio do governo para pagamento de pedidos de matéria-prima, incentivos para investimentos em P&D e crédito subsidiado para aquelas empresas que ficassem com o caixa negativo. Podemos encontrar nos dias de hoje países com algumas características semelhantes a esse Estado, que seriam os países Nórdicos europeus, como Noruega, Finlândia, Suécia e Dinamarca, onde a carga tributária é elevada, a presença do Estado no mercado existe mais fortemente do que em países anglo-saxões, tanto atuando na forma produtiva quanto no fornecimento de bens e serviços públicos à sociedade. Outras características importantes desses países são a grande conscientização política e o forte sentimento de cidadania.

A P.H.D. esteve sempre atenta às mudanças políticas e seu estado e buscou tornar todas em oportunidades de crescimento. Além disso, sempre nos preocupamos em respeitar os prazos estipulados pelo governo e fomos a única empresa a fazer o reajuste salarial no trimestre correto.

Outra mudança importante foi a início do modelo dois de produção, no qual outros turnos eram permitidos. No trimestre da mudança

(T6), nossa empresa já acionou o segundo turno, solicitou a compra de matéria-prima urgente e produziu em sua capacidade máxima, aproveitando a alta atividade econômica do final do ano. Em T7 e T8 a P.H.D. produziu em três turnos para gerar mais empregos e também para atender seu mercado potencial. Percebe-se que nossa empresa aproveitava as alterações de cenário para melhorar o seu desempenho, mostrando ser capaz de tomar boas decisões em meio a incerteza.

Análise Descritiva dos resultados

A Tabela 1 mostra um resumo das atividades da P.H.D. durante o jogo e contém as variações dos indicadores mais significativos para a área de Marketing em cada trimestre.

A tabela 1 mostra um resumo das decisões tomadas pela P.H.D. (Preço, Marketing e P&D), dos resultados destas decisões (demanda gerada, vendas, lucro e participação) e também do ambiente macroeconômico no qual a empresa está inserida (IGP – Índice Geral de Preços, IVE – Índice de Variação Estacional e IAE – Índice de Atividade Econômica). A linha de “P&D no período” mostra quanto do investimento em P&D está impactando no trimestre corrente. Isso porque os investimentos em P&D têm 20% de efeito no curto prazo (1 trimestre), 30% no médio prazo

Tabela 1. Ambiente da empresa P.H.D. de T0 a T8

Variável \ Período	T0	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8
IGP	100,0	100,2	100,7	101,2	102,0	103,2	104,8	106,8	108,4
IVE	100	100	115	95	90	100	115	95	90
IAE	100	88	86	87	85	100	114	122	123
Preço (\$)	6,40	6,30	6,35	6,30	6,30	6,32	6,08	5,80	5,80
Marketing (\$)	240.000	400.000	400.000	400.000	340.000	300.000	500.000	600.000	600.000
P&D (\$)	150.000	180.000	170.000	200.000	200.000	200.000	244.000	200.000	416.000
Demanda gerada (unid)	438.879	442.333	506.840	485.307	567.690	589.002	1.132.083	1.322.556	1.208.822
Vendas (\$)	438.879	442.333	437.984	193.792	417.215	453.741	890.000	1.318.288	1.208.822
Lucro após IR (\$)	168.999	51.647	69.861	(626.659)	72.655	144.464	426.157	595.786	603.254
Participação	16,66%	13,70%	12,28%	6,49%	13,70%	11,07%	18,81%	18,42%	16,23%
P&D no período (\$)	30.000	81.000	163.000	181.000	185.000	200.000	208.800	213.200	265.200
Mkt no período (\$)	168.000	352.000	400.000	400.000	358.000	312.000	440.000	570.000	600.000
Preço médio da indústria (\$)	6,40	6,27	6,25	6,18	6,21	6,22	6,20	6,02	6,10

Fonte: Dados primários, tabela elaborada pela própria autora.

(2 trimestres) e 50% no longo prazo (3 ou mais trimestres). A linha seguinte mostra quanto do investimento em Marketing impacta no período corrente, pois, neste caso, o efeito é de 70% no curto prazo e 30% no médio prazo.

Esta tabela facilita uma análise das relações entre as variáveis de decisão e os resultados. Por exemplo, pode-se observar que em nenhum trimestre a empresa manteve o mesmo investimento em Marketing e P&D. Sempre que um foi mantido, o outro era alterado. Além disso, observamos que durante todos os trimestres a empresa manteve um nível alto de investimentos em Marketing e um crescimento constante em P&D. Isso em termos absolutos e também em termos relativos, como pode ser observado na tabela seguinte que contém as médias de investimento em Marketing e P&D da Indústria 2.

Tabela 2. Investimentos médios em MKT e P&D de T5 a T7

Empresas	Marketing	P&D
TEKNISK	375.000	200.000
GRUPO	700.000	166.667
PINEAPPLE	420.667	283.333
P.H.D.	466.667	264.667
CLO	433.333	123.333
PINEAPPLE2	366.667	123.333
INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIORTECH	183.333	150.000
LOTUS	333.333	233.333

Fonte: Dados primários, tabela elaborada pela própria autora.

A P.H.D. foi a empresa com segundo maior investimento em Marketing, ficando atrás apenas da Grupo S/A, e também foi a empresa responsável pelo segundo maior investimento em P&D, ficando atrás da Pineapple.

Em relação à outra variável determinada pela área de Marketing, o Preço, veremos no gráfico abaixo que a P.H.D. fez pequenos reajustes nos primeiros trimestres e mudou radicalmente sua estratégia de precificação no T6.

Enquanto a Indústria operava no Modelo 1, com apenas um turno, nossa empresa manteve seu preço sempre acima da média; quando mudamos para o Modelo 2 (que permitia o uso de turnos

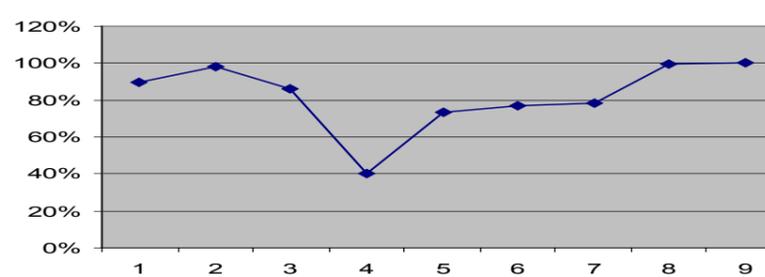
adicionais de produção), a P.H.D. reformulou sua estratégia e passou a vender seus produtos a um preço inferior à média. Esse reposicionamento será aprofundado no próximo tópico.

A somatória das variáveis de decisão da área de marketing gera um mercado potencial. A capacidade da empresa de gerar e atender a sua demanda pode ser medida através da eficiência mercadológica. A eficiência mercadológica da P.H.D. pode ser observada no gráfico abaixo e ela é calculada pela seguinte fórmula:

$$\text{Mínimo (Mercado Potencial; Estoque Inicial + Produção Efetiva)}$$

$$\text{Maximo (Mercado Potencial; Estoque Inicial + Produção Efetiva)}$$

Gráfico 1. Eficiência Mercadológica P.H.D



Fonte: Dados primários, gráfico elaborado pela própria autora.

A empresa começou com uma boa eficiência mercadológica, atingindo 98% no T1. No entanto, essa eficiência caiu nos trimestres seguintes. Essa queda ocorreu pois os altos investimentos em Marketing estavam gerando uma demanda muito maior do que a empresa era capaz de suprir devido a sua capacidade produtiva. O ponto mais baixo representa o trimestre em que a empresa não teve matéria-prima e por isso sua produção foi muito baixa. O desempenho da empresa foi melhorando ao longo dos trimestres e em T7 e T8 a empresa atingiu 100% de eficiência porque conseguiu gerar demanda suficiente para vender todos os seus produtos e também pois não deixou nenhuma demanda reprimida. Esse crescimento reflete a experiência adquirida pelos gestores da P.H.D. para administrar os recursos da sua empresa e fazer as melhores escolhas em relação a preço e gastos com Marketing e P&D.

As variáveis de decisão de Marketing também determinam a participação de mercado (*market share*) da empresa.

A P.H.D. começou com uma participação de 13,7%, acima de média e atingiu seu ponto mais baixo em T3, quando não teve matéria prima para produzir e teve uma participação de apenas 6,5%. Seu *market share* foi aumentando nos trimestres seguintes e atingiu 18% em T6 e T7. A participação da empresa caiu para 16,2% em T8, mas teve o maior *market share* de toda a indústria.

Discussão

No plano de gestão da P.H.D., ficou definido que a visão da empresa era “Se tornar líder de mercado, conseguindo conciliar a rentabilidade com a qualidade de vida de seus trabalhadores.” Este era, portanto o posicionamento da empresa. Assim, ao longo da simulação procuramos tomar decisões relativas ao mix de Marketing que contribuíssem para o alcance deste objetivo.

Analisando a Tabela IV, que resume os indicadores da P.H.D. de T0 a T6, é possível perceber claramente que a estratégia da P.H.D., de T1 a T5, foi manter altos investimentos em Marketing e P&D para vender um produto mais caro (posicionamento “mais por mais”). Essa estratégia de customização foi adotada enquanto a Indústria produziu no Modelo 1 (no qual a produção é feita em apenas 1 turno), pois a empresa não tinha capacidade produtiva suficiente para atender toda a demanda. Sendo assim, apenas os consumidores que estavam dispostos a pagar a mais pelo nosso produto conseguiam comprá-lo.

Em T6, a empresa fez um trabalho de reposicionamento e passou a oferecer mais benefícios por um preço menor (posicionamento “mais por menos”). Esta estratégia de massificação foi alcançada por meio da prática de um preço menor que os concorrentes nos períodos seguintes e de altos investimentos em P&D, que têm impacto direto sobre a qualidade dos produtos: “Os efeitos de gastos em P&D são divididos entre o produto (50%) e o processo (50%)” (SAUAIA, 2008, p.44). Para explicar ao mercado esse reposicionamento, a empresa aumentou significativamente seus investimentos em Marketing, fazendo propagandas sobre o seu novo posicionamento e também divulgando suas promoções.

Visando estimular o mercado e conseguir vender todos os seus produtos, a P.H.D. manteve nos primeiros trimestres altos investimentos em Marketing e médios investimentos em P&D. No entanto, estávamos gastando excessivamente em Marketing, pois nossa capacidade produtiva era inferior a demanda gerada. Além de um desperdício de recursos, esse erro de cálculo provocava um problema de *stock-out*, ou seja, consumidores desejavam os novos produtos, mas não podiam encontrá-los nas lojas. Para solucionar esse problema e melhorar sua eficiência mercadológica, a empresa reduziu seus investimentos em Marketing em T4 e T5.

Com a mudança do Modelo de produção, a empresa dobrou sua produção em T6 e produziu em três turnos em T7 e T8. Para alinhar as decisões com a área de Produção, a área de Marketing decidiu abaixar o preço de \$6,32 para 6,08 em T6 e reduzir ainda mais em T7 e T8, vendendo seus produtos a \$5,80. Os investimentos em P&D foram aumentados em 20% em T6 para melhorar seus processos, reduzindo os custos de produção e também para sinalizar ao mercado que a queda do preço não significa uma redução da qualidade do produto. Além disso, os investimentos em Marketing aumentaram para comunicar todas essas mudanças ao mercado. Em resumo, todas as variáveis foram modificadas para refletir o reposicionamento da empresa, fazendo o que era previsto pela teoria (MATTAR et al., 2009, p.197).

Analisando o gráfico de Eficiência Mercadológica, observamos que as decisões relativas ao mix de Marketing foram mais eficientes no reposicionamento, quando a empresa atingiu 100% de eficiência, do que no posicionamento inicial. Isso pode ser explicado primeiro pelo conhecimento que foi acumulado sobre o mercado, através dos resultados gerados por cada trimestre de decisão. Segundo, as pesquisas de mercado compradas do Vidente nos mostraram como a concorrência estava agindo e nos permitiram entender certas tendências dos concorrentes e reagir a elas.

Nos primeiros trimestres, a P.H.D. sempre fez alterações no preço e nos investimento em Marketing

e P&D, mas sempre de forma conservadora. O objetivo da empresa era conhecer o seu mercado e a elasticidade da sua demanda. Uma vez que esse conhecimento foi obtido, a empresa se sentiu preparada para tomar decisões mais agressivas e fazer grandes alterações no seu mix de Marketing.

A decisão de mudar o posicionamento da empresa, optando pela estratégia de massificação no meio do jogo tinha como objetivo testar novas estratégias e foi muito bem sucedida. Analisando o resultado desta decisão à luz da teoria, é possível perceber que a P.H.D. acertou no seu reposicionamento, pois a mudança do modelo exigia uma estratégia mais agressiva em relação ao mercado. O sucesso nas suas operações ocorreu, pois em ambos os posicionamentos, a P.H.D. foi uma das empresas com maior investimento em Marketing e P&D. Além disso, o consumidor sempre teve em sua mente a idéia da empresa P.H.D. como fornecedora de produtos com benefícios (qualidade) e isso não mudou no reposicionamento. Ou seja, a empresa não reduziu seus investimentos em P&D quando ofereceu um produto de baixo preço e os consumidores continuaram satisfeitos. Em outras palavras, nossa empresa não deixou os consumidores confusos, pois continuou com altos investimentos e, na verdade, os aumentou para que as novas informações fossem transmitidas ao consumidor.

O posicionamento inicial de customização não estava errado, ele até era adequado para a situação. No entanto, ele manteria nossa empresa lucros medianos e isso não seria suficiente para recuperar o prejuízo que tivemos no T3. O posicionamento mais agressivo era necessário para se adequar ao novo modelo e também para sairmos da posição de empresa com maior prejuízo para a empresa com o maior lucro de todas as indústrias em T8. Além do maior lucro, tivemos a maior participação de mercado, o que mostra que conseguimos atrair vários novos consumidores com a redução do preço.

Isso tudo nos permite concluir que a P.H.D. sempre trabalhou com um produto de alta qualidade, um produto que era desejado pelos consumidores. Porém, devido ao alto preço ele não

era acessível a muitas pessoas. A redução do preço não só melhorou nossos resultados, como também aumentou a satisfação dos consumidores do Rio Dejaneiro, pois eles puderam adquirir um produto de ótima qualidade a um preço baixo. Assim, a P.H.D. conseguiu atingir a sua missão, que era: "Gerar a obtenção dos melhores resultados possíveis, tanto empresariais como sociais".

Conclusão

Este artigo relata o exemplo da P.H.D., prova viva de que uma empresa pode renascer das cinzas, demonstrando claramente o poder da curva de aprendizagem tão debatida por educadores corporativos. Os gestores da empresa P.H.D. aprenderam com seus erros iniciais, que provocaram perdas substanciais nos primeiros trimestres de operação da empresa, e de decisão dos gestores; tornaram-se informações em conhecimento para que as novas decisões fossem tomadas de modo muito mais robusto e adequado, resultando assim em lucros expressivos, em uma recuperação total da empresa, e caso houvesse outros períodos de análise, uma consolidação dessa empresa como uma das líderes de sua indústria, e de todas as outras.

Na atual crise, empresas líderes em seus setores começaram a dar sinais de desgaste, prejuízo, e algumas de inviabilidade econômica, como General Motors, AIG, Lehman Brothers, BNP Paribas e Chrysler, demonstrando que o mais difícil não é chegar ao topo, mas sim continuar nele. Enquanto que outras empresas menores como Fiat e a chinesa Sichuan Tengzhong Heavy Industrial Machinery compram filiais dessas empresas maiores, a Opel e a Hummer, demonstrando que uma gestão eficiente pode tornar uma empresa de menor porte, e como menor economia de escala, uma forte potência em seu setor. E foi isso que ocorreu com a P.H.D., que com o aprendizado adquirido, ao longo das primeiras rodadas, tornou-se competitiva, rentável e lucrativa, tendo no último trimestre o melhor resultado dentre todas as empresas concorrentes.

Enquanto gestores de uma empresa com a função de maximizar a Taxa Interna de Retorno,

os indivíduos participantes utilizaram os dados disponíveis, e suas expectativas quanto às estratégias das outras empresas, para assim formularem a estratégia que julgaram mais coerente para alcançar o objetivo de sua empresa, e maximizarem o retorno e o lucro líquido. A assimetria de informação estava presente durante o Jogo, pois não se sabia a estratégia dos concorrentes, e nem as alterações advindas de iniciativas individuais das empresas, ou de alterações nas regras institucionais. E apesar da disponibilização dos dados, esses podiam não ser necessariamente usados, por questão de desatenção ou qualquer outro motivo. A incerteza do ambiente macroeconômico futuro, também, se apresentava constantemente, causando um ambiente de incerteza, em que os indivíduos podiam simplesmente adaptar-se, seguir a maioria, ou ainda agir de modo contrário às tendências macroeconômicas. A influência do perfil do Estado era nítida, pois no Estado Social a participação das empresas era mais intensa e perceptível que no Estado Neoliberal.

A empresa P.H.D. soube trabalhar com os equívocos do passado, com as alterações do ambiente institucional, e com o comportamento imprevisível muitas vezes das outras empresas, o que se pode ver pelos resultados crescentemente positivos apresentados no anexo desse estudo. E a área de Marketing teve um papel fundamental na retomada da empresa ao prever de modo acertada a demanda, ao trabalhar de modo eficiente com o seu investimento, fazendo assim as vendas e a participação de mercado da empresa crescerem.

Percebemos um avanço no campo da Administração, ao demonstrar a importância das variáveis macroeconômicas, assim como do ambiente institucional para que as tomadas de decisão da empresa tenham o efeito esperado. Tão importante quanto conhecer, saber e controlar as variáveis endógenas, é saber coletar e analisar as variáveis exógenas, para identificar se as decisões tomadas terão os efeitos desejados e esperados. Tendo a área de Marketing como uma das grandes responsáveis por monitorar tais variáveis e por tomar importantes decisões como o preço final

ao consumidor e a decisão de alterar a estratégia de customização do produto para a massificação, que se mostrou ser acertada à medida que gerou ganhos substanciais, tirando a empresa da situação de dificuldade inicial.

A despeito de todas as limitações presentes em um ambiente laboratorial, evidenciou-se neste estudo a importância do papel das instituições políticas e das áreas organizacionais, no sentido de propiciar um ambiente econômico positivo pautado pela estabilidade e por condições favoráveis ao desenvolvimento das empresas. Tais condições criaram oportunidades a todos os gestores, mas foram mais bem aproveitadas por algumas empresas que na média investiram mais, produziram mais e geraram resultados superiores, como a P. H. D.

Outras empresas podem aprender com esta experiência que o reposicionamento de seu produto é possível e muitas vezes pode ser benéfico. Sempre que ocorrerem mudanças no ambiente institucional em que a empresa se encontra, ela deveria repensar sua estratégia para se adaptar. Assim como a Havaianas, a P.H.D. mudou completamente a sua roupagem e os resultados foram muito positivos. Para que a mudança tenha resultados bons, a empresa deve conhecer bem o seu mercado e também sempre manter um forte canal de comunicação com os consumidores. Uma mudança drástica que não seja bem comunicada aos clientes pode refletir efeitos negativos para a empresa. Este estudo não permite, no entanto, generalizar que a massificação seja o melhor posicionamento para todas as empresas. A Apple, por exemplo, possui uma estratégia clara de customização e ela tem dado muito certo com os consumidores. O posicionamento depende do setor no qual a empresa está inserida, da linha estratégica adotada pela empresa e também dos atributos que o produto vendido possui.

Contribuições

Este estudo contribui para a ciência, pois analisa a aplicação da teoria de posicionamento de empresas e produtos em uma simulação da realidade empresarial. Assim, o estudo serve como

base para que profissionais de Marketing entendam a importância de definir um posicionamento assertivo e de um reposicionamento dado a mudanças no ambiente em que a empresa está inserida. Além disso, os acertos cometidos pelas decisões tomadas pela área de Marketing da P.H.D. servem como inspiração para os profissionais de Marketing e mostram que um reposicionamento pode ser muito benéfico para uma empresa, desde que seja feito com muita atenção e com ampla comunicação aos consumidores.

A principal contribuição do jogo para a minha carreira foi perceber que o modelo de gestão participativo adotado por mim – e também pelos outros integrantes do grupo – durante a simulação teve bastante resultado. Adotamos um modelo em que todos podiam opinar e participar das outras áreas de decisão além da sua, o que foi extremamente vantajoso, pois propiciou uma grande troca de conhecimentos entre o grupo. Mais especificamente relacionado ao Marketing, como trabalho nesta área e pretendo continuar trabalhando com Marketing no futuro, o jogo e a elaboração da pesquisa aplicada tiveram grande contribuição para a minha carreira. Durante o jogo, pude fazer parte de um processo de decisão complexo sobre a área de Marketing, como diretora da área, e a trajetória do jogo foi interessante porque em muitos momentos consegui relacionar o simulador com a realidade que vivo na empresa em que trabalho. Além disso, me aprofundei na teoria de posicionamento de empresas e produtos, o que é essencial para a minha carreira.

Referências

- AAKER, D. **Como construir marcas líderes**. São Paulo: Futura, 2000.
- BLACKWELL, R.; MINIARD, P.; ENGEL, J. **Comportamento do consumidor**. Thomson. 2005.
- CAMPOMAR, M. C.; IKEDA, A.A. **O planejamento de marketing e a concepção de planos**. Saraiva: São Paulo, 2006.
- CAMPOMAR, M. C.; OLIVEIRA, B. **Revisitando o posicionamento em marketing**. Revista de Gestão INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR, São Paulo, v. 14, n. 1, 2007, p. 41-52.
- KOTLER, P. **Administração de marketing**. Pearson. 2000.

Limitações e Proposições para novos estudos

Apesar de todas as contribuições do estudo, e do aprendizado gerado e adquirido, ele tem uma limitação: por se tratar de uma simulação da realidade, nem todos os elementos presentes em um ambiente empresarial complexo estão presentes no jogo. Por exemplo, num ambiente empresarial real, os investimentos em Marketing não são agrupados em um grande grupo de “Marketing”, como acontece no jogo. Eles são divididos entre propaganda, relações públicas, promoção de vendas, Marketing direto, Marketing online, entre outros. Assim, o ambiente do jogo de empresas é um ambiente simplificado, que permite que se testem algumas teorias administrativas, mas não todas. Não seria possível, por exemplo, analisar os efeitos de propaganda e de relações públicas sobre o desempenho da P.H.D., pois estas variáveis estão agrupadas como uma só decisão. Em uma empresa real, no entanto, este entendimento é de vital importância, pois é a partir dele que o profissional de Marketing decide para qual das possíveis ações de Marketing ele irá direcionar o orçamento que tem disponível.

O estudo poderia tornar-se mais robusto caso uma empresa em outro semestre concordasse em seguir com a estratégia de Marketing da P.H.D. avaliando assim se a estratégia seguida nesse semestre seria tão acertada em um ambiente com outras empresas, e outros fatores ambientais externos. Tal contribuição fica registrada na tentativa de colaborar com o avanço da literatura científica em administração, e com o amadurecimento da pesquisa de Marketing.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. , 9. ed., Pearson: São Paulo, 2006.

LEWIS, D.; BRIDGES, D. **A alma do novo consumidor**. São Paulo: M. Books: 2004.

MATTAR, F. N. (org.) et al. **Gestão de produtos, serviços, marcas e mercados: estratégias e ações para alcançar e manter-se "Top of Market"**. São Paulo: Atlas, 2009.

PRINGLE, H.; THOMPSON, M. **Marketing social: Marketing para causas sociais e a construção das marcas**. São Paulo: Editora M. Books, 2000.

RIES, A.; TROUT, J. **Posicionamento – A Batalha por sua Mente**. Makron Books: São Paulo, 2002, edição de 20º aniversário.

SAUAIA, A. C. A. Monografia Racional. **Anais do 1º. SEMEAD – Seminários em Administração**. Volume 01, Setembro, 1996, p.276-94. PPGA/INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR/INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR/SP.

_____. Monografia Visual. Anais do 10º. SEMEAD – **Seminários em Administração**. Volume 10, Agosto, 2007. PPGA/INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR/INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR/SP.

_____. **Laboratório de Gestão**: simulador organizacional, jogo de empresas e pesquisa aplicada. Manole: Barueri, S. Paulo, 2008 (Livro-texto desta disciplina).

Sites da Internet

Portal Exame. **O desafio de cativar a baixa renda**. 05 de abril de 2007. Disponível em: <http://portalexame.abril.com.br/revista/exame/edicoes/0890/Marketing/m0125975.html>. (Visualizado em 08/04/2009).

Gestão Estratégica da Comunicação Organizacional e Relações Públicas (GECORP): <http://gecorp.blogspot.com/>. (Visualizado em 08/04/2009).

Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA): www.ipea.gov.br/. (Visualizado em 10/04/2009).

