



University of
Texas Libraries



e-revist@s



Centro Unversitário Santo Agostinho

revistafsa

www4.fsnet.com.br/revista

Rev. FSA, Teresina, v. 15, n. 3, art. 1, p. 03-25, mai./jun. 2018

ISSN Impresso: 1806-6356 ISSN Eletrônico: 2317-2983

<http://dx.doi.org/10.12819/2018.15.3.1>

DOAJ DIRECTORY OF
OPEN ACCESS
JOURNALS

WZB
Wissenschaftszentrum Berlin
für Sozialforschung



Os Quatro P's de Marketing e seu Alinhamento com as Estratégias Genéricas de Competição

The Marketing Four P's and Their Alignment With the Generic Competition Strategies

Marco Aurélio Carino Bouzada

Doutor em Administração pela Universidade Federal do Rio de Janeiro

Professor da Universidade Estácio de Sá

E-mail: marco.bouzada@estacio.br

Affonso Henrique Lima de Mesquita Barros

Mestre em Administração e Desenvolvimento Empresarial pela Universidade Estácio de Sá

Graduação em Ciências Contábeis pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro

E-mail: affonsoh@ig.com.br

Endereço: Marco Aurélio Carino Bouzada
Avenida Presidente Vargas, 642, sala 2207, Centro, CEP:
20.071-001, Rio de Janeiro/RJ, Brasil.

Endereço: Affonso Henrique Lima de Mesquita Barros
Avenida Presidente Vargas, 642, sala 2207, Centro, CEP:
20.071-001, Rio de Janeiro/RJ, Brasil.

Editor-Chefe: Dr. Tonny Kerley de Alencar Rodrigues

Artigo recebido em 07/03/2018. Última versão recebida em 02/04/2018. Aprovado em 03/04/2018.

Avaliado pelo sistema Triple Review: a) Desk Review pelo Editor-Chefe; e b) Double Blind Review (avaliação cega por dois avaliadores da área).

Revisão: Gramatical, Normativa e de Formatação



RESUMO

O objetivo desta pesquisa é avaliar a relação entre o resultado das empresas e o alinhamento entre as decisões táticas de marketing tomadas e a estratégia empresarial genérica pretendida. Para tal, valemo-nos do uso de laboratório de pesquisa e do tratamento estatístico, a partir das decisões e resultados de firmas virtuais participantes de Jogos de Empresas aplicados em turmas de MBA em Marketing. Além de lidar com o seu objetivo principal, este trabalho também testou duas hipóteses de pesquisa: a de que, ao longo das sucessivas jogadas, obtém-se uma evolução neste alinhamento avaliado para os participantes, e a hipótese de que, ao longo das jogadas, obtém-se uma evolução na correlação entre o resultado atingido no jogo e o alinhamento avaliado para aquelas empresas. Os resultados dos testes apontaram que um maior alinhamento, de fato, está correlacionado a um melhor resultado do jogo, confirmando o que é defendido pela teoria pesquisada e apresentada. Contudo, a primeira hipótese foi refutada parcialmente, uma vez que, com significância estatística, ocorre uma melhoria da primeira para a segunda rodada, mas não da segunda para a terceira. Já a segunda hipótese foi refutada em sua totalidade. Nas conclusões, tentou-se inferir a causa de tais refutações: a quantidade insuficiente de rodadas para a curva de aprendizado do complexo jogo começar a fazer efeito.

Palavras-chave: Estratégia. Marketing. Jogos Empresariais.

ABSTRACT

The objective of this research is to assess the relation between company results and the alignment between marketing tactics decisions taken and the generic business strategy intended. To this end, we used the research laboratory and statistical treatment upon the decisions and results of virtual firms within business games applied in classes of MBA in Marketing. In addition to dealing with its main objective, this study also tested two research hypotheses: (i) along the successive game rounds there is an evolution for this alignment assessed for the participants; (ii) along the rounds there is an evolution for the correlation between the game result and the alignment evaluated for the companies. The tests results showed that a greater alignment is correlated to a better game outcome, confirming the researched and presented theory. However, the first hypothesis was partially refuted, as long as there is a statistically significant improvement from first to second round, but not from second to third one. The second hypothesis was entirely refuted. The conclusions tried to infer the cause of such refutations: the insufficient amount of rounds of this complex game, not allowing its learning curve to actually work.

Keywords: Strategy. Marketing. Business Games.

1 INTRODUÇÃO

Em um ambiente competitivo como o atual parece razoável considerar que somente as empresas receptivas às mudanças conseguem se expandir e sustentar suas vantagens competitivas, disponibilizando bens e serviços à sua clientela. A definição da estratégia a ser adotada por uma empresa deve se desenvolver com base em fatores externos e internos. Os fatores externos expressam as ameaças e as oportunidades existentes no meio concorrencial. Quanto aos fatores internos, como os recursos e capacidades desenvolvidos pela empresa, estes exigem um constante trabalho de reflexão do empresário no entendimento do desempenho de sua organização.

Kotler e Keller (2007) defendem que um programa de *marketing* consiste em numerosas decisões quanto às atividades que envolvem criar, comunicar e entregar valor aos clientes. Uma maneira tradicional de descrevê-las baseia-se no estabelecimento de concepções envolvendo: Produto, Preço, Promoção e Praça. Popularmente, esse conjunto de fatores recebeu a designação de os quatro P's de *marketing*, *marketing mix*, ou ainda, composto de *marketing*.

Em sua compilação de informações, Gonçalves (2010) apresenta interessante comparação entre as empresas encerradas e as que se mantiveram em atividade no período de 2003 a 2007. Tal comparativo parece apontar que as empresas que permaneceram em funcionamento dedicaram maiores esforços às atividades de planejamento, aí incluindo alguns dos fatores que compõem o *marketing mix*. Tais indícios também estão presentes em trabalho de Chiavenatto (2008).

A discussão dos impactos das estratégias de *marketing* sobre o desempenho das organizações é um tema de estudo de longa data. Uma das principais fontes de dados para estudos abordando este tema é a base de dados PIMS (*Profit Impact of Marketing Strategies*), que procura ajudar a examinar a relação entre as ações de gestão e os resultados do negócio. Ela foi desenvolvida para fornecer evidência empírica acerca de quais estratégias, sob quais condições, levam a quais resultados, possibilitando identificar que variáveis estratégicas – como qualidade do produto e do serviço e magnitude do investimento – tipicamente influenciam a rentabilidade (PIMSONLINE, 2014).

Naturalmente, diversas pesquisas utilizam bases amostrais diferentes, assim como diferem também entre si em termos de abordagens, datas de levantamento e metodologias. Não obstante, nota-se, de forma geral, a recorrência de temas que envolvem as relações das organizações com o mercado, como sendo algumas das causas determinantes para o fracasso

empresarial, situações estas que poderiam ser mitigadas por um planejamento estratégico e mercadológico adequado.

O alinhamento entre a estratégia e a gestão de *marketing* das empresas parece, então, ser importante para a sua sobrevivência e sucesso. Optar por uma estratégia de diferenciação de seu produto e fixar um preço abaixo da concorrência para o mesmo, por exemplo, não parece muito promissor em termos de resultados. Mas como testar essa premissa?

Em sua obra *Laboratório de Gestão*, Sauaia (2010) defende que a relação de um jogo empresarial com a pesquisa aplicada traz uma proposta inovadora para apoiar uma aprendizagem sistêmica, pois combina a tomada de decisões no jogo de empresas (“matar a cobra”...) com a pesquisa aplicada (“mostrar a arma”...), que visa tangibilizar o entendimento da origem do valor para a organização.

Assim como outros campos da ciência administrativa, os jogos empresariais evoluem pelo fluxo dinâmico do conhecimento. As novas descobertas científicas e sistematizações de conhecimento podem se contrapor às anteriores, fazendo-as progredir. Por isso, também os estudos com jogos empresariais são importantes, já que permitem testar aspectos teóricos em outros contextos diferentes dos já analisados.

Para investigar através destes simuladores empresariais, o alinhamento entre os parâmetros mercadológicos e a estratégia de competição das empresas, além do potencial impacto deste alinhamento no seu desempenho, estabeleceu-se o problema apresentado neste artigo, sendo seu objetivo avaliar, a partir dos resultados obtidos por firmas virtuais de um jogo de empresas se, quanto maior o alinhamento das decisões relativas ao composto de *marketing* à sua estratégia genérica de competição¹, melhores estes resultados.

É válido ressaltar que o objetivo aqui é similar aos dos estudos da base PIMS (PIMSONLINE, 2014) mas, enquanto nestes últimos tenciona-se mensurar o impacto das estratégias no resultado das empresas, a ideia deste artigo consiste em examinar a relação entre este mesmo resultado e o alinhamento citado no parágrafo anterior.

E, já que – como fruto do processo de aprendizagem oriundo da experiência de um jogo de empresas, existe a expectativa de que os alunos participantes irão, no decorrer das rodadas, apresentar um progresso em sua *performance*, em decorrência de decisões supostamente mais bem tomadas – procurou-se, adicionalmente, verificar, através de hipóteses de pesquisa, como o citado alinhamento evoluiu ao longo das rodadas do jogo de empresas utilizado:

H1: ao longo das sucessivas obtém-se uma evolução no alinhamento avaliado para empresas participantes;

1 O conceito de estratégia genérica utilizado nesta pesquisa é o que consta de Porter (1996).

H2: ao longo das sucessivas rodadas obtém-se uma evolução na correlação entre o resultado atingido no jogo e o alinhamento avaliado para as empresas participantes.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Estratégia

A estratégia define a organização, propiciando às pessoas entendê-la e diferenciá-la das outras organizações. A vantagem é que a estratégia provê significado para o que faz a organização. Porém, o perigo aqui é que, ao se definir a organização com excesso de exatidão, também se pode chegar ao excesso de simplicidade, perdendo a complexidade do sistema como um todo (PORTER, 1996).

Ainda segundo o autor, estratégia provê consistência nas ações da organização. É preciso reduzir a ambiguidade e oferecer ordem. O desafio é manter a criatividade, descobrindo novas combinações de fenômenos até então separados. É preciso compreender que toda estratégia é uma simplificação da realidade que facilita a ação.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) discutem várias abordagens para o que é o pensamento estratégico, identificando dez diferentes escolas de pensamento e descrevendo suas histórias e origens. Os autores prosseguem apontando que os defensores da escola do posicionamento estratégico acreditam que a elaboração da estratégia é fruto de um processo analítico da organização considerando-se o contexto da indústria na qual ela se encontra, e explorando maneiras com as quais a organização pode incrementar sua posição competitiva dentro da indústria onde atua. A escola do posicionamento estratégico, que tem em Porter um dos seus maiores expoentes, não prescreve uma estratégia específica para cada empresa. Ao colocar o foco no estudo da estrutura da indústria, essa escola busca identificar qual é a melhor estratégia, considerando-se as condições específicas da indústria e não da organização.

Para Porter (1996), a essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma empresa ao seu ambiente. A meta é encontrar uma posição no setor no qual a empresa possa melhor se defender das forças competitivas ou influenciá-las a seu favor. Assim, cada empresa que compete em um setor pode definir uma estratégia competitiva.

O modelo desenvolvido pelo autor apresenta uma metodologia analítica, visando auxiliar a organização a: analisar o setor como um todo e prever sua evolução; compreender a concorrência e a sua própria posição no setor, dois entendimentos que norteiam o saber onde

competir; formar uma estratégia competitiva para o ramo de negócio; essa é a questão que responde o saber como competir.

Ainda conforme o mesmo, saber onde e como competir são as duas questões-chaves para a formulação da estratégia competitiva. Para responder a essas questões-chave, a organização pode desenvolver dois tipos básicos de vantagem competitiva: liderança em custo ou diferenciação. Esses tipos básicos podem ser combinados com o enfoque das operações da organização, para formar as quatro estratégias genéricas de competição, com vistas a alcançar um desempenho acima da média do setor.

A estratégia de liderança no custo total consiste em atingir a liderança com: a atuação num alvo estratégico referenciado na indústria como um todo; a busca da vantagem estratégica na posição de baixo custo; e um conjunto de ações voltadas para esse objetivo (PORTER, 1996).

Defendem Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) que a estratégia de liderança no custo total deve ser utilizada juntamente com a padronização do produto, visando à criação de um padrão na indústria, ou realizando esforços no sentido de desenvolver um desenho de produto que seja intrinsecamente barato. O produto absorve as margens perdidas devido à diminuição de preço, buscando alavancar vendas para recuperar parte da margem de lucro.

A estratégia de diferenciação prevê que uma organização pode se destacar de seus competidores, diferenciando seus produtos/serviços ou a maneira como os produtos/serviços são entregues aos clientes. Bethlem (1989) aponta que estratégia de diferenciação foca a atuação nos clientes da indústria como um todo, com produtos e serviços de alto valor agregado que geram vantagens estratégicas pela unicidade percebida pelo cliente. Quando a diferenciação é alcançada, a organização pode obter retornos acima da média do setor, porque possibilita a criação de uma posição defensável para enfrentar as forças competitivas, embora, em alguns casos, esse posicionamento dificulte a obtenção de uma alta parcela de mercado.

As estratégias de enfoque ou foco baseiam-se em focar um determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos ou um mercado geográfico. Enfoque é um conceito essencialmente direcionado para a demanda relacionado ao mercado, porém adotando a perspectiva da organização. Essa estratégia baseia-se no pressuposto de que a organização é capaz de atender seu alvo estratégico de forma mais eficaz que os concorrentes que estão competindo de forma mais ampla, tanto na liderança no custo total quanto na diferenciação (BETHLEM, 1989).

2.2 Os Quatro P's de *Marketing*

A conceituação básica do marketing fornece a sua base estrutural, denominada de os Quatro P's do *Marketing*, a saber: produto, preço, promoção, praça (ou ponto de distribuição) (KOTLER; KELLER, 2007).

O Produto é um conjunto de benefícios que satisfaz um desejo ou uma necessidade do consumidor e pelo qual ele está disposto a pagar em função de sua disponibilidade de recursos. Os produtos vão além de bens tangíveis. De modo geral, incluem objetos físicos, serviços, pessoas, locais, organizações, ideias ou combinações desses elementos (ROCHA; CHRISTENSEN, 1994).

Preço é o valor agregado que justifica a troca. A transferência de posse de um produto é planejada e adequada por estes elementos: valor percebido *versus* custos *versus* benefícios (BASTA *et al.*, 2010).

Praça é o local ou o meio pelo qual é oferecido o produto (BASTA *et al.*, 2010). Aqui, trata-se de planejar e administrar onde, como, quando e sob que condições o produto será colocado no mercado (logística). Para Lima *et al.*, (2012) o P de praça é também chamado simplesmente de ponto, ponto de venda ou distribuição, sendo uma forma simplificada de se referir a um conjunto de elementos que visa tornar o produto disponível para o consumidor onde e quando ele o desejar.

No que se refere à Promoção, no entender de Kotler e Keller (2007), a organização, no seu dia a dia, estabelece diversas formas de comunicação que visam promover os seus produtos, serviços, benefícios, valores e marca, bem como fortalecer o relacionamento a longo prazo com os clientes. Os autores apontam que o desenvolvimento de um programa integrado de comunicação de *marketing* leva em conta todos os instrumentos presentes no composto de comunicação, a saber: propaganda, promoção de vendas, relações públicas, venda pessoal e atendimento ao cliente.

2.3 Alinhamento entre a Estratégia Genérica e o Composto de Marketing

Para fins deste artigo, define-se, baseando-se em Lima *et al.* (2012), o conceito de alinhamento entre a estratégia genérica e o composto de *marketing*, como sendo o posicionamento de produtos e serviços oferecidos à sociedade, por meio de uma abordagem direcionada à implementação de estratégias de *marketing* junto aos clientes, que visam fazer com que se obtenham vantagens competitivas perante seus concorrentes.

Esse conceito está intimamente ligado à visão da empresa, ou seja, à percepção dos gestores sobre o que a empresa deva ser no futuro, e à forma de se atingir este objetivo. Tal alinhamento pode proporcionar melhores resultados de desempenho para a empresa, os quais são considerados como fontes de desenvolvimento de vantagens competitivas em relação à concorrência (STEPANOVICH; MUELLER, 2002 *apud* FERREIRA, 2006, p. 50).

Para Ansoff (1979) o alinhamento empresarial pode ser definido como o direcionamento de todas as atividades, os processos, as pessoas, os recursos e de todos os fatores que compõem uma estratégia empresarial para um sentido comum, respeitando e estando em sintonia com as pressões ambientais.

Segundo Porter (1996), a estratégia se caracteriza como o ajuste ou alinhamento das atividades da empresa num mesmo sentido, com o objetivo de trazer maiores retornos. O posicionamento estratégico determina não apenas quais atividades a empresa irá ou não executar mas, principalmente, como irá configurar essas atividades e como estas se relacionam entre si. Assim, ao se posicionar, a empresa é obrigada a fazer escolhas, causando um impacto na formulação e na implementação da estratégia.

Segundo Kotler e Keller (2007), o conceito de posicionamento de *marketing* 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*. Lima *et al.* (2012) corroboram com esta vertente, defendendo que o posicionamento de *marketing* é a estratégia que deve governar todo o planejamento mercadológico, sendo ele que define o que será feito com o *marketing mix* em função da estratégia global adotada, ou seja, o posicionamento estratégico.

No entender de Basta *et al.* (2010), é frequente que as empresas reformulem suas estratégias de *marketing* várias 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. Porter (1996) afirma que a empresa deve planejar estratégias apropriadas e, também, diferenciar e posicionar sua oferta de modo a conquistar uma vantagem competitiva. Por serem de médio e longo prazo, tais estratégias empresariais não devem ser alteradas frequentemente (BETHLEM, 1989).

2.4 Jogos Empresariais e Pesquisa Laboratorial

Marion e Marion (2006) afirmam que a metodologia de jogos empresariais possibilita que o aprendizado gerencial se desenvolva nas dimensões cognitiva, psicomotora e afetiva. O

aprendizado, nestas dimensões, permite que ocorram mudanças comportamentais nos níveis de conhecimento, habilidades e atitudes. Prosseguem os autores defendendo que mudanças no nível de conhecimento ocorrem, segundo a Taxonomia de Bloom, através de uma evolução: aquisição de conhecimento básico, compreensão, aplicação, análise, síntese e avaliação. Com a simulação, os alunos adquirem conhecimentos básicos de planejamento e estratégias empresariais, compreendendo melhor estes conceitos através de sua aplicação e análises.

Em um jogo, ao final de cada ciclo de simulação, o professor deve solicitar que os alunos comparem os resultados alcançados com os resultados do ciclo anterior e com o resultado dos concorrentes, fazendo uma síntese das decisões tomadas, avaliando o desempenho obtido e justificando o porquê das melhoras desejadas não terem sido alcançadas. Tal análise é fundamental no aprendizado com a utilização de jogos (MARION; MARION, 2006).

Bernard (2006) corrobora com a ideia defendida pelos autores acima, assumindo ser pressuposto que haja uma evolução nos resultados alcançados como decorrência da curva do aprendizado no jogo. Adicionalmente, Marion e Marion (2006) prosseguem afirmando que, a partir do primeiro período da simulação, os erros e os acertos vão sendo passados de período a período, já que o método da simulação gerencial está baseado na experiência pela tentativa e erro.

Para Sauaia (2010), jogos de empresas e a pesquisa teórico-empírica são campo fértil de pesquisa na área de aprendizagem gerencial e no estudo das diferentes estratégias empresariais. A simulação seria um meio de se experimentar ideias e conceitos sob condições que estariam além das possibilidades de se testar na prática, devido ao custo, demora ou risco envolvidos caracterizando, de modo abrangente, o significado da palavra simulação. As simulações com a utilização de jogos empresariais, por estabelecerem analogias entre estes e os laboratórios de gestão, podem permitir ao pesquisador controlar tantas variáveis quantas desejar, e manipular aquelas julgadas convenientes para a sua experiência.

Bouzada (2015) propõe a utilização de jogos em laboratórios, como instrumento de pesquisa em temas ligados à logística. O autor prossegue afirmando que, quando as experiências são conduzidas no mundo empresarial, as respostas para as perguntas de pesquisa costumam ser obtidas de forma mais demorada e custosa. Já em um ambiente simulado, como o que se encontra em um jogo empresarial, tais experimentos laboratoriais podem viabilizar a realização de diversas experiências capazes de atender seus objetivos de forma mais rápida e menos custosa, ressaltando que a fidedignidade destes resultados são consequência direta à fidelidade do modelo aplicado.

3 METODOLOGIA

3.1 Coleta dos Dados

Os dados da pesquisa foram obtidos das decisões tomadas por discentes do curso de MBA em *Marketing* da Fundação Getúlio Vargas (FGV), no período de 2007 a 2013, quando da aplicação da cadeira de Jogos de Negócios, com a utilização do jogo de empresas denominado Enterprise, em quinze diferentes cidades brasileiras. O estudo se restringiu a uma análise quantitativa das decisões destes ex-alunos, sem se preocupar em avaliar os conhecimentos precedentes, suas experiências profissionais ou qualquer outra característica.

O jogo Enterprise, que serve de palco para esta pesquisa, foi escolhido por abranger diversas decisões relacionadas ao composto de marketing e por exigir que as empresas participantes adotem uma estratégia genérica de competição: Diferenciação ou Liderança de Custo. O jogo evolui num modelo PDCA (*Plan, Do, Check, Action*), onde as decisões de uma rodada são precedidas da análise dos resultados obtidos na rodada anterior, buscando-se avaliar as condicionantes mercadológicas que definiram o resultado daquela etapa.

Dentre as decisões tomadas por cada uma das empresas virtuais participantes, foram selecionadas apenas aquelas que envolvem os critérios abordados pelo composto de *marketing*, que influenciaram o resultado a partir de seu alinhamento com as estratégias genéricas de competição. As 15 variáveis foram: *share* físico; *share* financeiro; atingimento da meta de *share* físico; lucro líquido obtido; atingimento da meta de lucro líquido; ROE – *return on equity*; margem líquida; ROA – *return on assets*; endividamento; investimento em treinamento; investimento em tecnologia de processos; postos de assistência técnica (PAT); capilaridade; gestão de estoque; investimento em *marketing*.

3.2 Tratamento dos Dados

Tais decisões foram tratadas em um sistema de *score* que ponderou o grau de alinhamento de suas decisões em relação à estratégia genérica de competição escolhida. Assim, a classificação de cada equipe nesse sistema de *score* foi consequência direta do seu alinhamento em diferentes aspectos, medido pelo *score* obtido em cada variável.

A título de ilustração, a seguir exemplificamos como foi avaliada, no sistema de *score* mencionado, a variável *share* físico apurada no Enterprise.

A premissa é que a parcela do *share* físico obtida tem correlação com a estratégia adotada. Espera-se que líderes de custos obtenham parcelas mais significativas do mercado;

por isto o peso desta variável no alinhamento é maior para eles (12%) do que para os diferenciadores (6%).

A pontuação de alinhamento consiste em uma proporção direta apurada entre o *share* em quantidade atingido em cada um dos modelos. Em seguida, verifica-se se a estratégia adotada é de DIF (Diferenciação) ou LC (Liderança de Custo). Sendo DIF, considerou-se bom valor da proporção abaixo de 100% e ruim valor da proporção superior a 100%. Sendo a estratégia LC, tratou-se como ruim o valor da proporção abaixo de 100% e bom valor da proporção superior a 100%. A fórmula que explicita o cálculo é - situação relativa = (proporção obtida / média das proporções obtidas); se estratégia = DIF e proporção obtida < 1, considerar 100 + proporção obtida; caso proporção obtida > 1, considerar 100 - proporção obtida; se estratégia = LC e proporção obtida < 1, considerar 100 - proporção obtida; caso proporção obtida > 1, considerar 100 + proporção obtida. Tal resultado é ponderado em função da quantidade do produto em relação à quantidade total de produtos.

Ressalta-se que tratamento análogo foi dispensado a cada uma das demais 14 variáveis estudadas no jogo.

O *score* total de alinhamento de cada equipe foi, então, calculado pela soma dos *scores* de alinhamento obtidos por todas as variáveis anteriormente descritas. Dessa forma, foi possível apurar a colocação (do 1º ao 7º lugar) de cada equipe nesse sistema de *score* que avalia a aderência entre as decisões de *marketing* e a estratégia de competição adotada.

Para atendermos ao objetivo proposto pela questão problema, qual seja, avaliar o potencial impacto, no desempenho das empresas no jogo, do alinhamento das decisões relativas ao composto de *marketing* com a estratégia genérica de competição, optamos pela utilização de correlação linear simples entre a colocação da empresa virtual no jogo e a sua colocação nesse sistema de *score* que acabou de ser especificado (que mede o alinhamento entre as decisões de *marketing* e a estratégia adotada). A técnica de correlação foi utilizada, porque espera-se que as empresas com maior alinhamento tenham obtido as melhores colocações no jogo; em outras palavras, espera-se uma correlação alta e positiva.

A análise de correlação foi realizada, utilizando o coeficiente de Spearman (indicando para dados ordinais, como colocações ou *rankings*), relacionando a colocação Enterprise (colocação do 1º ao 7º lugar obtida por cada uma das equipes participantes no jogo Enterprise) e a colocação no sistema de *score* de alinhamento para estas mesmas equipes, considerando todas as empresas constituintes da amostra.

As médias dos alinhamentos obtidos pelo sistema de *score* em cada rodada foram tabuladas e comparadas com as médias dos alinhamentos obtidos na rodada subsequente,

visando testar a hipótese de que o jogo proporciona uma melhor compreensão sobre as decisões que envolvem o *marketing mix*, permitindo que decisões mais apropriadas sejam tomadas em rodadas futuras. Tal progresso deveria ser expresso pela obtenção de um maior *score* de alinhamento, à medida que o jogo avança. Operacionalmente, foram conduzidos dois testes de hipóteses para comparação entre médias: para verificar se a média de alinhamento na segunda rodada foi maior do que a média de alinhamento da primeira rodada; e para verificar se a média de alinhamento na terceira rodada foi maior do que a média de alinhamento na segunda rodada. Assim, testamos a primeira hipótese proposta.

A segunda hipótese foi testada, comparando-se a correlação obtida entre o sistema de *score* e o resultado atingido pelas equipes no jogo em cada rodada, na expectativa de que tal correlação crescesse com o avançar das mesmas. Em outras palavras, foi verificado, estatisticamente, se a correlação na segunda rodada foi maior do que a da primeira e menor do que a da terceira.

Foram elaboradas tabelas para apuração do *score* de cada uma das 7 empresas participantes, para as 3 rodadas de cada uma das 32 aplicações do jogo, além da tabela com a apuração acumulada final, totalizando 128 observações.

3.3 Limitações

Apesar da contribuição que se pretende com este estudo, e do aprendizado gerado e adquirido com ele, o mesmo apresentou importante limitação: por se tratar de uma simulação da realidade, nem todos os elementos existentes em um ambiente empresarial complexo estão presentes em um jogo. Por exemplo, num ambiente empresarial real, os investimentos em *marketing* não são reunidos em um grande grupo denominado “*Marketing*”, como acontece no jogo. Eles são diluídos de forma coordenada entre os diversos elementos que compõem o *marketing mix*. Já o ambiente de um jogo de empresas é mais simplificado, permitindo que se testem algumas teorias administrativas, além de não se considerar o relevante aspecto qualitativo das decisões que envolvem *marketing*.

Pesquisas laboratoriais com utilização de resultados de jogos realizadas por Lemos (2011) e Ribeiro e Fouto (2013), embora focassem aspectos específicos dos desempenhos obtidos, no caso, a relação elasticidade demanda x preço, e a questão dos custos x ganhos de escala, respectivamente, acrescentaram importante contribuição à discussão, ao levantarem que o cenário em que se desenrola o jogo e, portanto, estabelece as condicionantes de demanda, interfere significativamente nos resultados obtidos. Por consequência, melhorias

podem ser obtidas pela simples alteração de aspectos mercadológicos que nada têm a ver com as decisões das equipes. Também observam que os jogadores promovem alterações simultâneas a cada rodada, sem que seja assim possível isolar o efeito de uma variável que se pretenda estudar. Tais fenômenos podem ter afetado o resultado desta pesquisa.

Outra relevante limitação é o fato de estas turmas terem sido todas conduzidas por um dos autores deste trabalho. Como, por força do ofício, este docente zelou por tangibilizar o aprendizado do curso. Visto ser esta uma matéria conclusiva, são enfatizados certos aspectos que envolvem as correlações ora em estudo, fazendo com que os participantes reflitam sobre suas decisões. Isto talvez não ocorresse espontaneamente, caso os participantes não tivessem sido instados a fazê-lo.

Finalmente, as limitações operacionais, conceituais e metodológicas da pesquisa não nos permitem elaborar conclusões generalizadas acerca da questão problema proposta. Contudo, encontramos evidências empíricas que oferecem subsídios para o aprofundamento do conhecimento quanto às correlações entre estratégias genéricas de competição e os componentes do *marketing mix*, além de maior domínio quanto à aplicabilidade destas variáveis em jogos empresariais.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os dados das 7 empresas, nas 128 observações, foram sequenciados e arquivados para tratamento posterior em planilha eletrônica, conforme exemplificado, de forma resumida, na Tabela 1.

Tabela 1 - Exemplo resumido (indicadores Share, Lucro e ROE) de planilha com dados, rodada 1, turma 04 da unidade Botafogo da FGV

Botafogo 04	JOG ==>	1					
	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5	Empresa 6	Empresa 7
Estratégia	DIF	DIF	LC	LC	LC	LC	DIF
Meta <i>Share</i>	9,00%	9,00%	13,00%	13,00%	13,50%	13,50%	10,00%
<i>Share</i> Acumulado Alcançado	11,80%	9,61%	9,03%	11,13%	12,07%	5,65%	8,48%
Pontuação de Alinhamento	131,11	106,77	69,46	85,58	89,37	41,85	84,78
Meta Lucro	6800000	6700000	4400000	4400000	3900000	3900000	5700000
Resultado Acumulado	802387	536856	-14393	321827	-274040	-1412572	527726
% da Meta Atingida	11,80%	8,01%	-0,33%	7,31%	-7,03%	-36,22%	9,26%
Proporção p/ média meta	29,72%	-11,91%	0,00%	-19,59%	0,00%	0,00%	1,78%
Pontuação de Alinhamento	129,72	88,09	0,00	119,59	0,00	0,00	101,78
Proporção p/ média Lucro	46,64%	-1,89%	0,00%	-41,19%	0,00%	0,00%	-3,56%
Pontuação de Alinhamento	146,64	98,11	0,00	58,81	0,00	0,00	96,44
ROE	5,75%	3,89%	-0,11%	2,35%	-2,04%	-11,00%	3,82%
Proporção p/ média ROE	45,57%	-1,67%	0,00%	-40,59%	0,00%	0,00%	-3,31%
Pontuação de Alinhamento	145,57	98,33	0,00	59,41	0,00	0,00	96,69

Fonte: elaboração própria.

Os dados coletados foram tratados segundo a sistemática descrita na seção 3 anterior, apurando-se o *score* de alinhamento para cada rodada de cada turma de cada aplicação, além do resultado final (acumulado), conforme exemplificado na Tabela 2.

Tabela 2 - Exemplo de planilha com cálculo do score de alinhamento, resultado acumulado, turma 04 da unidade Botafogo da FGV

Botafogo 04	JOG ==>		Acum.				
	Empr. 1	Empr. 2	Empr. 3	Empr. 4	Empr. 5	Empr. 6	Empr. 7
<i>SCORE SHARE FÍSICO</i>	4,99	6,64	11,78	11,33	12,96	11,72	6,26
<i>SCORE SHARE FINANCEIRO</i>	22,62	15,29	18,73	17,79	22,19	16,73	19,06
<i>SCORE META SHARE</i>	8,17	4,90	6,57	6,39	6,91	6,02	6,19
<i>SCORE LUCRO LÍQUIDO</i>	16,11	8,21	0,00	5,89	14,20	0,00	14,57
<i>SCORE META LUCRO</i>	2,83	1,46	0,00	3,09	0,67	0,00	3,05
<i>SCORE ROE</i>	17,95	9,78	0,00	7,66	16,91	0,00	16,45
<i>SCORE MARGEM LÍQUIDA</i>	15,52	11,74	0,00	19,02	10,98	0,00	16,50
<i>SCORE ROA</i>	12,26	9,17	8,27	9,33	11,14	8,29	10,84
<i>SCORE ENDIVIDAMENTO</i>	3,41	2,55	2,30	2,59	3,09	2,30	3,01
<i>SCORE INVESTIMENTO TREINAMENTO</i>	3,46	2,66	2,23	3,94	3,20	1,47	2,03
<i>SCORE TECNOLOGIA DE PROCESSOS</i>	2,42	1,51	2,26	2,11	2,69	2,01	2,88
<i>SCORE ASSISTÊNCIA TÉCNICA</i>	1,07	2,10	1,87	1,52	1,27	1,57	1,70
<i>SCORE CAPILARIDADE</i>	2,69	3,55	3,54	2,82	3,17	3,07	3,36
<i>SCORE GESTÃO DO ESTOQUE</i>	1,15	0,95	0,68	1,11	1,04	0,65	1,04
<i>SCORE GESTÃO DE MARKETING</i>	2,20	8,10	5,54	4,32	4,32	3,91	3,27
<i>SCORE TOTAL</i>	116,84	88,63	63,76	98,90	114,76	57,75	110,20

Fonte: elaboração própria.

Para atendermos à questão problema, foi feita a correlação entre as posições finais obtidas no jogo e o *ranking* final atingido a partir do sistema de *score*, conforme se vê no exemplo da Tabela 3.

Tabela 3 - Exemplo de planilha com cálculo da correlação, resultado acumulado, turma 04 da unidade Botafogo da FGV

Botafogo 04	JOG ==>		Acum.				
	Empr. 1	Empr. 2	Empr. 3	Empr. 4	Empr. 5	Empr. 6	Empr. 7
<i>SCORE TOTAL</i>	116,84	88,63	63,76	98,90	114,76	57,75	110,20
Colocação <i>Score</i>	1	5	6	4	2	7	3
Colocação no Jogo	1	4	6	5	2	7	3
di	0	1	0	-1	0	0	0
di²	0	1	0	1	0	0	0
Spearman	0,96						

Fonte: elaboração própria.

Foram tabuladas as correlações atingidas a cada rodada em cada aplicação do jogo, além da correlação referente ao resultado acumulado. Apurou-se que 95,31% destas 128 correlações são fortes (módulo acima de 0,6), enquanto 4,69% são apenas moderadas (módulo entre 0,3 e 0,6). Não foram constatadas correlações fracas (módulo abaixo de 0,3).

Também foram observadas as correlações médias (considerando todas as equipes de todas as aplicações): 0,87 na primeira rodada, 0,85 na segunda, 0,83 na terceira e 0,89 no resultado final. A constatação de que todas estas correlações são fortes correlações ajuda na resposta à questão problema, já que as evidências estatísticas apontam para concluir-se que um maior alinhamento (medido pelo *score*) entre as decisões que envolvem o *marketing mix* e as estratégias genéricas escolhidas está atrelado a um melhor resultado do jogo (medido pela colocação no jogo).

Também verificamos a evolução do alinhamento de todas as 224 (7 x 32) equipes ao longo das três rodadas. Observamos um alinhamento médio de 88,19 pontos na primeira rodada, 92,18 pontos na segunda, 92,77 pontos na terceira, além de 93,03 no resultado final.

O teste anteriormente proposto foi realizado para verificar se há uma melhoria, no transcorrer do jogo, no alinhamento entre as decisões que envolvem o *marketing mix* e as estratégias genéricas adotadas.

No teste *t* unicaudal (presumindo variâncias equivalentes), que realizamos para comparar o alinhamento médio das duas primeiras rodadas, obtivemos 4,92% como valor *p*, o que nos permite rejeitar, a 5% de significância, a hipótese de igualdade entre as médias, e afirmar que há uma melhoria no alinhamento da primeira para a segunda rodada.

Já no teste *t* análogo, que realizamos para as duas últimas rodadas, obtivemos 39,27% como valor *p*, o que nos permitiu concluir não ser possível apontar que houve melhoria no alinhamento da segunda para a terceira rodada.

Considerando o resultado dos dois testes, parece razoável rejeitar parcialmente a hipótese de pesquisa H1 (há uma melhoria no alinhamento ao longo do jogo). Ocorre essa melhoria da primeira para a segunda rodada, mas não da segunda para a terceira.

Resta-nos, pois, apresentar as respostas à hipótese de que ao longo das sucessivas rodadas se obtém uma evolução na correlação entre o resultado atingido no jogo e o alinhamento avaliado para as empresas participantes (hipótese de pesquisa H2).

No entanto, como já observado, a média das correlações vai decrescendo a cada rodada (de 0,87 na primeira, para 0,85 na segunda, e para 0,83 na terceira). Esse decréscimo não é muito acentuado e, provavelmente, é não significativo estatisticamente, mas é suficiente para nos dar a certeza de não ser possível provar que a correlação aumenta, com significância

estatística. Dessa forma, não são necessários testes estatísticos para rejeitar a hipótese de que há uma evolução na correlação entre o resultado do jogo e o resultado obtido no sistema de *score*.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em relação ao principal objeto deste estudo, que tratou de avaliar se os resultados obtidos pelos participantes de jogos de empresas poderiam estar atrelados ao alinhamento das decisões que envolvam o *marketing mix* com as estratégias genéricas de competição adotadas, fizemos a comparação dos resultados e posicionamentos alcançados em uma amostra de jogos aplicados em 32 turmas do MBA de *Marketing* da Fundação Getúlio Vargas, com as pontuações e colocações obtidas em um sistema de *score*, partindo-se das mesmas decisões tomadas nos jogos originais.

Para a elaboração de um sistema de *score* que contemplasse (ou não) os efeitos do esperado alinhamento, partimos dos resultados e decisões efetivamente obtidos, tabulando-os matematicamente dentro de um novo sistema de pontuação que fosse sensível ao nível de adesão das decisões à estratégia. Desta forma, diferente do sistema original que concede pontos independentemente do alinhamento, as equipes passaram a ser pontuadas positiva, ou negativamente, em função do seu grau de aderência para cada decisão.

Conforme demonstrado, as evidências estatísticas sugerem que o alinhamento nas decisões que envolvem o *marketing mix* com as estratégias genéricas escolhidas está altamente correlacionado ao resultado do jogo, o que atende ao objetivo deste estudo – avaliar se, quanto maior o alinhamento das decisões relativas ao composto de *marketing* às suas estratégias genéricas, melhores os resultados das empresas geridas em um jogo de empresas.

Por conceituação de Lima *et al.* (2012), o posicionamento de *marketing* é que define o que será feito com o *marketing mix* em função da estratégia global adotada, ou seja, o posicionamento estratégico. Já Porter (1996) aponta que a estratégia se caracteriza como o ajuste ou alinhamento das atividades da empresa num mesmo sentido, e que o posicionamento estratégico determina como a empresa irá configurar essas atividades. Desta maneira, a empresa é obrigada a fazer suas opções estratégicas. Alinhamento este que, para Ansoff (1979), respeitando e estando em sintonia com as pressões ambientais, pode ser definido como o direcionamento das atividades, recursos e fatores que compõem uma estratégia empresarial para um sentido comum.

À luz destes princípios, e citando Reis (2006), Lopes (2001) defende que o sucesso empresarial depende da capacidade de se harmonizar os recursos disponíveis, com vistas em liderar em alguns indicadores de excelência empresarial e em objetivos estratégicos da organização. Prossegue Lopes (2001) ensinando que não há uma estratégia empresarial vencedora. Tudo depende da consistência que se consegue estabelecer na análise do ambiente, na formulação inicial das opções estratégicas e na relação aos meios adotados para sua implementação.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) apontam que, para se obter sucesso com a estratégia genérica de baixo custo, são necessárias medidas que explorem o ganho de escala, a redução de custos e despesas e o foco na engenharia de processos e na eficiência operacional, entre outras.

Já Porter (1996) aponta que os que optarem pela estratégia de diferenciação deverão utilizar metodologias que privilegiem o alto valor agregado do produto, por excelência em tecnologia, qualidade da matéria-prima e da mão de obra, entre outras ações.

Dos postulados acima é possível inferir que encontramos na literatura sólidos indícios de que o alinhamento entre os chamados P's de *marketing* e a estratégia global adotada, seja ela qual for, contribui fortemente para o sucesso empresarial, e que tais princípios são replicados para os jogos empresariais. Os resultados desta pesquisa, obtidos por quantificação estatística, colheram evidências que corroboram com as ideias defendidas na literatura a respeito.

Outros resultados de nosso estudo foram em relação às hipóteses de que, ao longo das sucessivas rodadas, se obtém uma evolução no alinhamento avaliado para os participantes (H1), e na correlação entre o resultado atingido no jogo e o alinhamento avaliado para as mesmas empresas (H2).

Nossas verificações constataram ser H1 rejeitada apenas parcialmente, uma vez que ocorre uma melhoria da primeira para a segunda rodada, mas não da segunda para a terceira. Apresenta-se razoável supor que a curva de aprendizagem se encerra na segunda rodada; ou seja, da primeira para a segunda rodada os participantes parecem ainda estar conhecendo o jogo e se aperfeiçoando nele, melhorando, desta forma, o alinhamento de uma rodada para a outra. Mas, da segunda para a terceira, o aperfeiçoamento não se revelou significativo, indicando que, provavelmente, já eles teriam evoluído o que tinham a evoluir. Outra possibilidade para explicar este fenômeno é que as deliberações tomadas na terceira e última rodada possam estar sendo impactadas pelo calor da competição, isto é, fatores emocionais estariam sobrepondo-se à lógica das decisões.

Outra inferência possível é a de que o jogo, objeto de estudo, tenha um número excessivo de decisões a serem tomadas e uma quantidade insuficiente de rodadas, para que os participantes possam perceber, com clareza, as diversas relações causais consequentes de suas opções e das opções de seus concorrentes.

Já H2 foi rejeitada sem a necessidade de maiores estudos estatísticos, comprovando não haver uma evolução na correlação entre o resultado do jogo e o resultado obtido no sistema de *score*. Um dos possíveis motivos é o fato de que a média das correlações atingidas já na primeira rodada ser extremamente alta (0,87), restando pouco espaço para melhorias nas rodadas seguintes, (0,85 para a 2ª rodada e 0,83 para a 3ª).

Em um jogo empresarial, os resultados são obtidos comparando-se as decisões dos diversos participantes, decisões estas que devem estar fundamentadas em suas escolhas estratégicas e nas diferentes opções, para que estas estratégias logrem resultado. Tais resultados são expressos em indicadores que Sauaia (2010) e Bittencourt (2007) afirmam ser importante neste processo de aprendizado.

Marion e Marion (2006) dizem que a metodologia de jogos empresariais promove o aprendizado inclusive na dimensão cognitiva, e que mudanças no nível de conhecimento ocorrem, através de uma evolução: aquisição de conhecimento básico, compreensão, aplicação, análise, síntese e avaliação, num processo cíclico, que Silvestre (2004) comparou à sistemática PDCA em busca de melhoria contínua. Bernard (2006) enriquece o debate, acrescentando ser pressuposto que haja uma evolução nos resultados alcançados como decorrência da curva do aprendizado no jogo.

Marion e Marion (2006) prosseguem em defesa da curva de aprendizado, esclarecendo que o método da simulação gerencial está baseado na experiência pela tentativa e erro.

Uma vez mais, este trabalho buscou comprovar por testes estatísticos a pertinência de tais afirmações, por meio da formulação das duas hipóteses já apresentadas. Os resultados apurados não corroboram totalmente com a ideia de que haja a mencionada evolução do aprendizado ao longo do jogo, conforme sugerido pela literatura, sendo a primeira hipótese refutada parcialmente e a segunda refutada em sua totalidade.

Dentre as limitações já apresentadas, cabe-nos destacar especialmente três: (i) as limitações operacionais, conceituais e metodológicas da pesquisa não nos permitiram elaborar conclusões generalizadas acerca da questão problema proposta; (ii) jogos são simplificações do mundo real, não reproduzindo fielmente, desta forma, as agruras e os desafios enfrentados pelos empreendedores; (iii) a quantidade limitada de rodadas sucessivas permitidas pelo jogo

utilizado como laboratório, associada às excessivas opções de deliberações disponíveis aos participantes, pode ter influenciado seu aprendizado ou seu processo decisório.

Também, para lidar com essas limitações, recomenda-se, como contribuição a novos estudos:

- Dar continuidade a esta pesquisa, abrangendo um universo maior, além do aprimoramento do sistema de *score* utilizado extraído, por exemplo, da base PIMS, (PIMSONLINE, 2014) as variáveis de marketing a serem comparadas à estratégia de competição, no momento de mensurar o alinhamento;
- Utilizar jogos mais complexos e realistas, que encerrem simplificações menos intensas quanto ao funcionamento do mundo real;
- Aplicar a mesma metodologia aqui sugerida em jogos que possuam uma quantidade maior de rodadas, como forma de avaliar mais claramente as duas hipóteses propostas para estudo;
- Realizar estudo similar, mas com resultados de jogos moderados por vários aplicadores diferentes, para minimizar os efeitos de um eventual viés individual;
- Explorar as temáticas aqui levantados à luz de novas contribuições científicas, ou mesmo questões que não estão no escopo dessa pesquisa, mas que poderão ter este trabalho como ponto de partida, como por exemplo:
 - Até que ponto (a ser verificado quantitativamente) o perfil e as experiências profissionais dos participantes (anteriores à realização do curso) poderiam contribuir para um melhor desempenho das empresas, além de seu maior alinhamento estratégico?
 - Quanto as decisões tomadas pelas demais equipes seriam capazes de interferir nas deliberações de um competidor?
 - Quais as possíveis causas de um eventual desalinhamento entre a estratégia e as decisões mercadológicas? O perfil dos participantes poderia ser uma delas?
- Estudar, com uso de outro laboratório, o alinhamento entre decisões de *marketing mix* e estratégias genéricas apresentadas em outros contextos que não o modelo porteriano;
- Criar novos jogos empresariais, se possível com maior quantidade de ciclos decisórios, com o objetivo de desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes específicos para estudantes de *marketing* e correlatos.

Por fim, há ainda importante questão que merece ser investigada mais profundamente. Como já abordado, o jogo é um modelo que simula matematicamente as condicionantes comerciais de um determinado mercado. Ao realizarmos nossa pesquisa, detivemo-nos em estudar os fenômenos ocorridos após a referida simulação, isto é, partimos do resultado das vendas já submetidas a tal padrão. Resta-nos, pois, considerar a possibilidade de tal modelagem conter algum tipo de viés que possa facilitar o desempenho de equipes que tenham optado por uma ou outra estratégia. Tal consideração extrapola, em muito, o escopo deste trabalho; contudo, não é menos importante.

REFERÊNCIAS

- ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw Hill, 1979.
- BASTA, D. *et al.* **Fundamentos de Marketing**. 7. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2010.
- BETHLEM, A. **Gerência à Brasileira**. Rio de Janeiro: McGraw-Hill, 1989.
- BERGAMASHI FILHO, E.; PAULA, A. Análise da utilização de simuladores organizacionais como ferramenta da promoção da visão sistêmica de graduandos em administração. In: 8º Congresso Brasileiro de Sistemas, 2102, Poços de Caldas. *Anais...* Poços de Caldas: PUC, 2012.
- BERNARD, R. Estrutura de utilização dos jogos de empresas nos cursos de graduação em administração e ciências contábeis do país e avaliações preliminares de uma disciplina baseada neste método. In: XVII ENANGRAD, 2006, São Luis. *Anais...* São Luis: ANGRAD, 2006.
- BITTENCOURT, F. **O Jogo Como Metodologia do Aprendizado**. Artigos, 2007. Disponível em: <<http://www.institutomvc.com.br/insight80.htm>>. Acesso em: 25 ago. 2012.
- BOUZADA, M. Laboratório de logística. Uma proposta de metodologia de pesquisa. **Gestão Contemporânea**, Porto Alegre, v. 5, p. 24-51, 2015.
- CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo: Dando asas ao espírito empreendedor**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.
- FERREIRA, T. **Alinhamento Estratégico em Canais: um Estudo sobre o Marketing de Relacionamento**. Dissertação (Mestrado em Administração). Piracicaba: Universidade Metodista de Piracicaba, 2006.
- GONÇALVES, P. Doze anos de Monitoramento da sobrevivência e mortalidade de empresas. In: X ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO (ENCAD), 10, 2010, São Paulo. *Anais...* São Paulo: Universidade Metodista de São Paulo, 2010.

KOTLER, P.; KELLER, K. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

LEMOS, M. Decisões de preço em jogos de empresas: o estudo das elasticidades e do ponto de equilíbrio como ferramentas de apoio à decisão. **Revista LAGOS** - Laboratório de Gestão Organizacional Simulada, v. 1, n. 2. Volta Redonda: Universidade Federal Fluminense, 2011.

LIMA, M. *et al.* **Marketing**. Rio de Janeiro: FGV, 2012.

LIMA, N. *et al.* **Manual do Jogo Enterprise**. 9. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2010.

LOPES, P. **Formação de administradores**: uma abordagem estrutural e técnico-didática. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis: UFSC, 2001.

MARION, J.; MARION, A. **Metodologia de ensino na área de negócios** – para cursos de Administração, Gestão, Contabilidade e MBA. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

PIMSONLINE. **PIMS Database**. Disponível em: <http://pimsonline.com/about_pims_db.htm>. Acesso em: 20 out. 2014.

PORTER, M. **Estratégia Competitiva**. Belo Horizonte: Harvard Business School Publishing, 1996.

REIS, K. **Ciberjogos Corporativos**. Artigos, 2011. Disponível em: <http://www.karenreis.com.br/pdf/Artigo_CiberGamesCorporativos.pdf>. Acesso em: 30 mai. 2012.

REIS, L. Um estudo sobre a Utilização dos Indicadores de Desempenho em Jogos de Empresas e suas Relações com os Indicadores Referenciados pelo Mercado. In: 30º ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 9, 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006.

RIBEIRO, R.; FOUTO, N. Custos e economias de escala em um jogo de empresas. In: XVI SEMINÁRIO EM ADMINISTRAÇÃO, 10, 2013, São Paulo. **Anais...** São Paulo: USP, 2013.

ROCHA, A.; CHRISTENSEN, C. **Marketing – Teoria e Prática no Brasil**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 1994.

SAUAIA, A. **Laboratório de gestão**: simulador organizacional, jogo de empresas e pesquisa aplicada. 2. ed. Barueri: Manole, 2010.

SILVESTRE, D. **Proposta de um novo modelo de jogos de negócios**. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão). Niterói: UFF, 2004.

Como Referenciar este Artigo, conforme ABNT:

BOUZADA, M. A. C; BARROS, A. H. L. M. Os Quatro P's de Marketing e seu Alinhamento com as Estratégias Genéricas de Competição. **Rev. FSA**, Teresina, v.15, n.3, art. 1, p. 03-25, mai./jun. 2018.

Contribuição dos Autores	M. A. C. Bouzada	A. H. L. M. Barros
1) concepção e planejamento.	X	
2) análise e interpretação dos dados.	X	X
3) elaboração do rascunho ou na revisão crítica do conteúdo.		X
4) participação na aprovação da versão final do manuscrito.	X	X