INSTITUTO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA DO MERCOSUL

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

MBA EM GESTÃO FINANCEIRA, CONTROLADORIA E AUDITORIA - GFCA 1/16

SEAN FREGULIA ESPINDOLA DA SILVA

RELATÓRIO CIENTÍFICO: BUSINESS GAME – E3_GFCA 13 CURITIBA – MANUTENÇÃO DA DIFERENCIAÇÃO

CURITIBA
2017

SEAN FREGULIA ESPINDOLA DA SILVA

BUSINESS GAME – E3_GFCA 13 CURITIBA – MANUTENÇÃO DA DIFERENCIAÇÃO

Trabalho apresentado ao curso MBA em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getúlio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

Jose Carlos Franco de Abreu Filho

Coordenador Acadêmico Executivo

Augusto Dalla Vecchia

Orientador

Curitiba – PR

2017

TERMO DE APROVAÇÃO

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

MBA EM GESTÃO FINANCEIRA, CONTROLADORIA E AUDITORIA

O Trabalho de Conclusão de Curso, BUSINESS GAME – E3_GFCA 13 CURITIBA Manutenção da Diferenciação, elaborado por Sean Fregulia Espindola da Silva e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria, Nível de Especialização.

Data da Aprovação: Curitiba - PR, 23/07/2017

Jose Carlos Franco de Abreu Filho

Coordenador Acadêmico Executivo

Augusto Dalla Vecchia

Orientador

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Sean Fregulia Espindola da Silva, abaixo assinado, do curso de MBA em Gestão Empresarial, Turma 01/2016, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE/Curitiba-PR, no período de 02/2016 a 07/2017, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado BUSINESS GAME – E3_GFCA 13 CURITIBA Manutenção da Diferenciação, é autêntico e original.

Curitiba, 23/07/2017

_____

Sean Fregulia Espindola da Silva

RESUMO

A Disciplina Jogos de Negócios (Business Game) é aplicada através de internet, por um simulador virtual do ambiente empresarial e estimula os participantes a tomarem decisões diante de situações mais reais possíveis de uma empresa. Contudo existem alguns tipos de estratégias empresariais que são praticadas conforme o modelo definido ao iniciar seu “negócio”. O Processo de estudo e manutenção das estratégias e gestão da empresa serão explicados neste trabalho, o detalhamento de ações, controles, tomadas de decisões que auxiliaram para uma boa execução e uma boa estabilidade da empresa no jogo, que tem por objetivo este aprendizado adquirido pela Equipe **E3_GFCA 13 Curitiba** do curso de MBA em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria do Instituto Superior de Administração e Economia do Mercosul e Fundação Getúlio Vargas – ISAE/FGV, foco em manutenção da diferenciação.

PALAVRAS-CHAVE: Jogos de Negócios; Diferenciação; Estratégia; Controle.

ABSTRACT

The Business Games Discipline is applied through the internet, by a virtual simulator of the business environment and stimulating the participants in case of occurrence of actual real situations of the company. However there are some types of business strategies that are practiced according to the model you defined when starting your "business". The process of study and maintenance of the structure and management of the company in the present work, the detailing of actions, controls, decision making that helps to a good execution and a good stability of the company without game, whose purpose is learned acquired by the Team E3_GFCA 13 Curitiba of the MBA course in Financial Management, Controllership and Audit of the Superior Institute of Administration and Economy of Mercosur’s and Getúlio Vargas Foundation - ISAE / FGV, focus on maintenance of differentiation.

KEYWORDS: Business Games; Differentiation; Strategy; Control.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - BALANÇO PATRIMONIAL E3_GFCA 13 CURITIBA NO MÊS 0.....10

FIGURA 2 - OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E3_GFCA 13 CURITIBA NO MÊS 1 11

FIGURA 3 - *MARKETSHARE* EMPRESAS NO MÊS 0 12

FIGURA 4 - PRODUTOS DA EMPRESA - MÊS 0 14

FIGURA 5 - DECISÕES E3 GFCA 13 CURITIBA – MÊS 1.....18

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - HISTÓRICO DA DEMANDA POR COMPUTADORES 15

GRÁFICO 2 - HISTÓRICO DA DEMANDA POR NOTEBOOKS 16

GRÁFICO 3 - HISTÓRICO DA DEMANDA POR SERVIDORES 17

GRÁFICO 4 - PREÇOS APLICADOS POR PRODUTO 19

GRÁFICO 5 - PROMOÇÃO E PROPAGANDA POR PRODUTO 20

GRÁFICO 6 - INOVAÇÃO E TECNOLOGIA POR PRODUTO 21

GRÁFICO 7 - UNIDADES PRODUZIDAS, VENDIDAS E PERDIDAS POR MÊS 22

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - FATORES DE FABRICAÇÃO POR PRODUTO 14

TABELA 2 - PREÇOS DE PRODUTOS POR EMPRESA 14

TABELA 3 - PREÇOS APLICADOS POR PRODUTO 19

TABELA 4 - PREÇOS APLICADOS POR PRODUTO 19

TABELA 5 - PROMOÇÃO E PROPAGANDA POR PRODUTO 20

TABELA 6 - INOVAÇÃO E TECNOLOGIA POR PRODUTO 21

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO 9

1. ESTRATÉGIA DA EMPRESA – DESCRIÇÃO GERAL 10

1.1. DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 11

1.2. ANÁLISE DE MERCADO 12

2. FABRICA E PRODUÇÃO 13

3. PRODUTOS 13

3.1. COMPUTADORES 15

3.2. NOTEBOOKS 16

3.3. SERVIDORES 17

4. DECISÕES E RESULTADOS 17

4.1. PREÇO E VENDA 19

4.2. PROMOÇÃO E PROPAGANDA 20

4.3. INOVAÇÃO E TECNOLOGIA 21

4.4. UNIDADES EM PRODUÇÃO 22

CONCLUSÃO 23

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 24

INTRODUÇÃO

A Disciplina de jogos de negócios realiza uma abertura extremamente abrangente para a obtenção do conhecimento referente a estrutura organizacional e suas diferentes alçadas de decisões.

Inicialmente durante o levantamento das necessidades do jogo e suas funções já é possível identificar facilidade de cada membro no desenvolvimento de alguma atividade em especifico, obviamente que é possível também verificar a familiaridade de mais de um membro da equipe “empresa” em determinado ramo da atividade, financeiro, controladoria, contabilidade e demais.

Importante que assim como em qualquer empresa, identifique-se uma liderança que terá o voto de minerva na situação de conflito, e que esteja bem esclarecido e de acordo entre todos. A tomada de decisão em muitas das etapas do jogo é imediata e assim como na vida real, não se pode voltar atrás. Eis a simulação proposta pelo jogo.

Neste momento inicial será exercitado boa parte do conhecimento oriundo das disciplinas já decorridas, que permitirá aliar teoria com a prática. Relembrar alguns temas duvidosos e certificar alguns conhecimentos constituídos.

Muitos conceitos e infomações referente ao jogo serão abstraidos com o intuito de direcionar a leitura ao foco principal, a manutenção da diferenciação. Valores, referencias e outras informações terão como entendimento conhecimento basico para compreensão do conteúdo apresentado.

Estará focado essencialmente em produto e preço.

1. Estratégia da Empresa – Descrição Geral

No Início da simulação todas as empresas estão equiparadas, momento este que permite analise geral das variáveis e definição da estratégia para sequenciar as “rodadas” que são previamente estabelecidas em 8, iniciando no *mês 0*. Este modelo de simulação definida permite que sejam estabelecidos tipos de empresas participantes, desde continuar o percurso de empresa, quanto aquelas que podem ser constituídas apenas para o período do jogo. Ou seja, modelos mais conservadores ou modelos mais agressivos.

É necessário estabelecer os objetivos estratégicos que serão utilizados por sua empresa durante todas as rodadas previstas. Esta tem foco na diferenciação, o modelo a ser adotado deve tomar esta decisão como premissa para definição dos parâmetros necessários para que a diferenciação se enquadre no processo de cada área da empresa. Verificando constantemente a necessidade do mercado.

Figura 1 – Balanço Patrimonial E3_GFCA 13 Curitiba no mês 0

Ativo

Caixa:	147.603,50
Aplicações Financeiras:	600.000,00
Estoques:	
Computador:	70.150,00
Notebook:	13.600,00
Servidor:	6.200,00
Imobilizado:	4.500.000,00
Total	**5.337.553,50**

Passivo

Empréstimos:	0,00
Crédito Rotativo:	0,00
Patrimônio Líquido	
Capital Social:	5.000.000,00
Lucro / Prejuízo Acumulado:	337.553,50
Total	**5.337.553,50**

Conta Imobilizado

Fábrica no Inicio do Mês:	4.500.000,00
(-) Depreciação:	36.000,00
(+) Reinvestimento na Fábrica:	36.000,00
Fábrica Atual	4.500.000,00

Fonte: Simulador Jogos Simulation

1.1. Definição dos Objetivos Estratégicos

A Base da pontuação do jogo simulador está focada na definição da estratégia da equipe e revisita a cada rodada para pontuar, se a operação executada está de acordo com a definição da estratégia ou não. Contudo, não existe uma penalidade tão considerável por não estar seguindo sua estratégia, pois, não seguindo fará uma pontuação menor e tornará mais evidente onde ocorreu o desvio, permitindo assim a correção para a próxima rodada. Apesar de não permitir alterar seus valores definidos nos objetivos estratégicos. Este é o modelo de avaliação para o cruzamento da decisão com execução.

Figura 2 – Objetivos Estratégicos E3_GFCA 13 Curitiba no mês 1

Objetivos Estratégicos

Objetivo	Peso
Valor da Ação no Mercado ($)	3
Capital Circulante Líquido	1
Receita de Vendas	1
Lucro Líquido do Exercício Acumulado	5

Fonte: Simulador Jogos Simulation

Com foco em diferenciação a estratégia adotada será uma pontuação que terá seu fator multiplicador classificado na tabela acima. Onde entende-se o **Valor de Ação no Mercado** e o **Lucro Líquido do Exercício Acumulado** como destaques diferencias para empresas que utilizam a diferenciação dos seus produtos, e pretendem seguir neste modelo.

Não foi desconsiderado **Capital Circulante Líquido** e **Receita de Vendas** são objetivos influenciadores e somarão pontos com a multiplicação do fator definido.

São 10 pontos considerados fatores multiplicadores e de acordo com a estratégia inicial necessitam uma ótima distribuição entre os 4 objetivos, visto que os pontos inicialmente definidos não podem ser alterados até o final do jogo.

1.2. Análise de Mercado

Inicialmente o mercado está estabilizado entre todas as empresas, de forma que não há disparidade. Todas elas ocupam a mesma parcela no mercado, não é possível identificar distinções em participações, valores, produtos, iniciando na imparcialidade.

O Jogo não permite ou prevê a entrada de novos concorrentes ou participantes além da Equipes/Empresas que iniciam a simulação.

As variáveis do mercado são restritas e as existentes são comuns a todas as empresas, sendo estas intemperes de mercado publicadas mensalmente para alertaras equipes da tomada de decisão ou correção do percurso nas empresas. E claro, gerar dúvidas e decisões a serem tomadas para continuidade do negócio.

Não há variação do mercado referente ao posicionamento das demais empresas. Todas elas estão inseridas no mesmo ambiente e utilizam de seus próprios critérios e força de vendas.

Figura 3 – *Marketshare* Empresas no mês 0

Empresa	Parcela de Mercado
E1_Dream Team	12,50%
E2_GFCA 13 Curitiba	12,50%
E3_GFCA 13 Curitiba	12,50%
E4_GFCA 13 Curitiba	12,50%
E5_GFCA 13 Curitiba	12,50%
E6_GFCA 13 Curitiba	12,50%
E7_Equipe Azul	12,50%
E8_Skynet Technologies SA	12,50%

Fonte: Simulador Jogos Simulation

2. Fabrica e Produção

A fábrica tem uma capacidade fabril inicial de 900 unidades fabris/mês com custo de R$ 4,5 milhões. Todo mês este investimento precisa ser recomposto para manter a mesma produção mensal devido a depreciação dos equipamentos na fábrica. Não realizar o investimento mensal é a única forma de reduzir a capacidade fabril, quando que para aumentar esta capacidade está previsto um custo de R$ 5.000,00 por unidade fabril, esta que será acrescida somente no mês seguinte. Também será possível alugar até 20% da capacidade fabril atual ao custo de R$500/UF.

Além da capacidade fabril outro componente da fabricação considerado é o contingente humano (hora homem – HH), inicialmente são 300 pessoas trabalhando, cada uma 160 horas mensais totalizando 48.000HH mensais (300x160).

Ao custo do salário mensal de R$ 800,00 que acumulam os encargos trabalhistas e considerado no simulador o dobro, ou seja, R$1600,00 divididos pelas horas mensais trabalhadas totalizam um valor de R$ 10,00 a hora média trabalhada.

Não planejar a produção implicará no pagamento de horas extras R$3,00h (já incluso impostos) ou ociosidade da fábrica.

3. Produtos

Para estimular a atividade de concorrência e simular um cenário de competitividade, restringiu-se os produtos entre as equipes competidoras em 3, o desenvolvimento de um novo produto *tablet* pode afeta o mercado, sendo uma das variáveis possíveis a serem considerada no futuro. O Fornecimento de insumos é padrão e comum aos demais “concorrentes” do simulador, não sendo uma varável que considere atenção, contudo o árbitro do jogo tem liberdade para realizar a alteração, sendo que ainda será comum as demais empresas participantes. Cada produto desenvolvido depende de 2 fatores para disponibilidade, um cruzamento das operações da Fábrica, conforme demonstrado por produto abaixo em Unidades Fabris (U.F) e Horas Homem (H.H.):

Tabela 1 – Fatores de Fabricação por Produto

	U.F.	H.H.
Computador	1	50
Notebook	2,5	100
Servidor	1,2	200

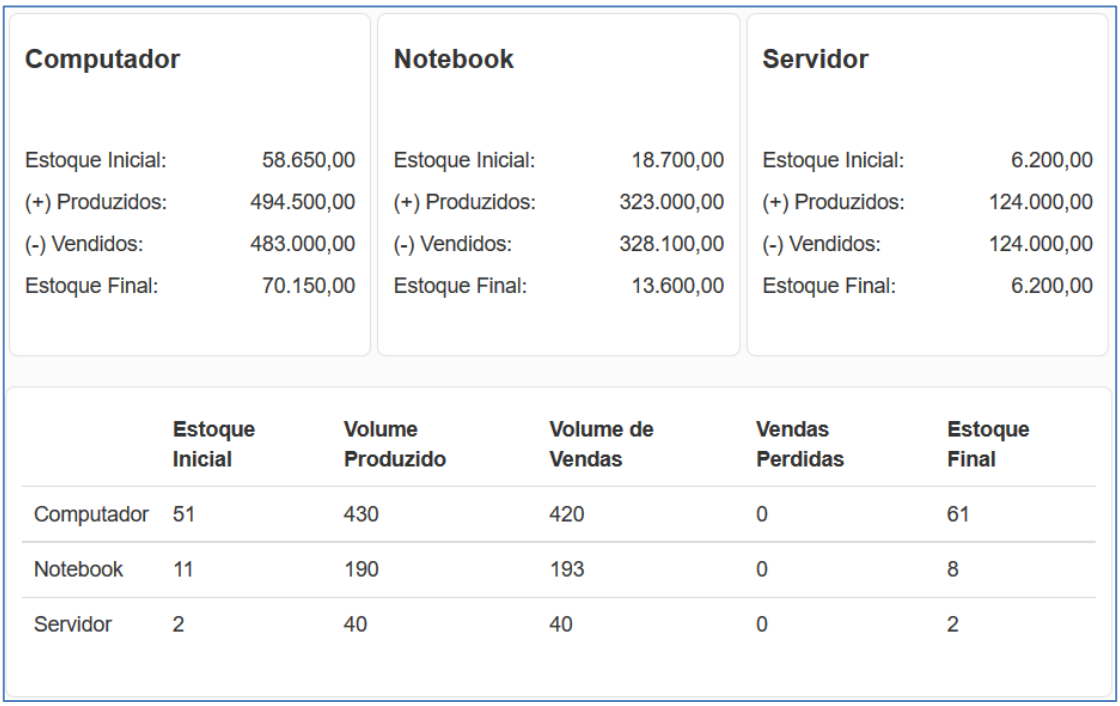
Fonte: Autor

Tabela 2 – Preços de Produtos por Empresa

Empresa	Preço Equipamento - Mês 0		
E1_Dream Team	**Computador**	**Notebook**	**Servidor**
E2_GFCA 13 Curitiba	R$1.500,00	R$2.800,00	R$5.000,00
E3_GFCA 13 Curitiba	R$1.500,00	R$2.800,00	R$5.000,00
E4_GFCA 13 Curitiba	R$1.500,00	R$2.800,00	R$5.000,00
E5_GFCA 13 Curitiba	R$1.500,00	R$2.800,00	R$5.000,00
E6_GFCA 13 Curitiba	R$1.500,00	R$2.800,00	R$5.000,00
E7_Equipe Azul	R$1.500,00	R$2.800,00	R$5.000,00
E8_Skynet Technologies SA	R$1.500,00	R$2.800,00	R$5.000,00

Fonte: Autor

Figura 4 – Produtos da Empresa - mês 0



Computador

Estoque Inicial:	58.650,00
(+) Produzidos:	494.500,00
(-) Vendidos:	483.000,00
Estoque Final:	70.150,00

Notebook

Estoque Inicial:	18.700,00
(+) Produzidos:	323.000,00
(-) Vendidos:	328.100,00
Estoque Final:	13.600,00

Servidor

Estoque Inicial:	6.200,00
(+) Produzidos:	124.000,00
(-) Vendidos:	124.000,00
Estoque Final:	6.200,00

	Estoque Inicial	Volume Produzido	Volume de Vendas	Vendas Perdidas	Estoque Final
Computador	51	430	420	0	61
Notebook	11	190	193	0	8
Servidor	2	40	40	0	2

Fonte: Simulador Jogos Simulation

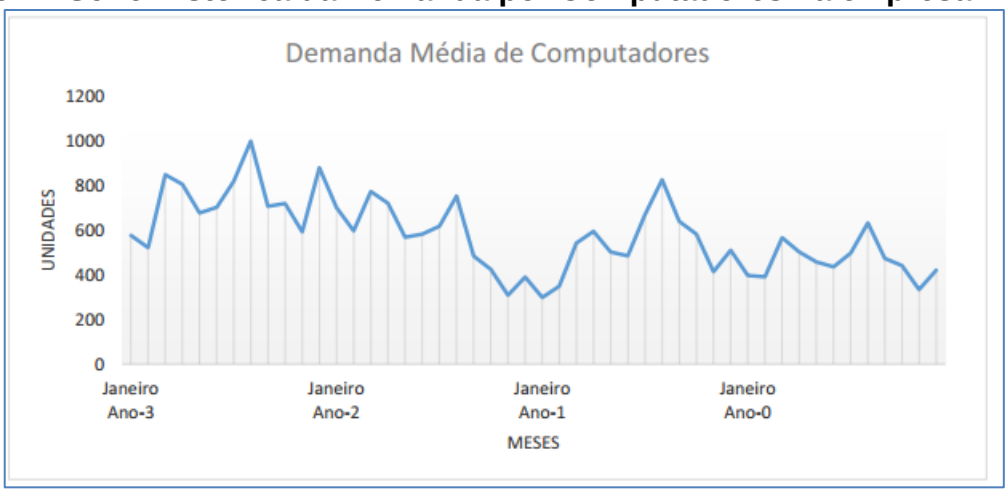
3.1. Computadores

O Computador dentre os produtos disponíveis, é o mais simplista e mais econômico em todos os sentidos, desde a produção até a venda. Para ser produzido a matéria prima custa R$650, somadas as 50H.H.(R$ 10,00h cada) totalizam 650,00 + 500,00 = 1.150,00.

Avaliar todos os produtos faz com que a diferenciação seja trabalhada melhor nos demais produtos, onde o preço, investimento em pesquisa e marketing sejam justificados. Neste caso o computador é o produto que menos justifica investimento pesado por uma espera de retorno alto, pois tem baixo valor agregado e margem de lucro baixa.

A Demanda histórica aponta uma queda no consumo deste produto da empresa no mercado.

Gráfico 1 - Série Histórica da Demanda por Computadores na empresa



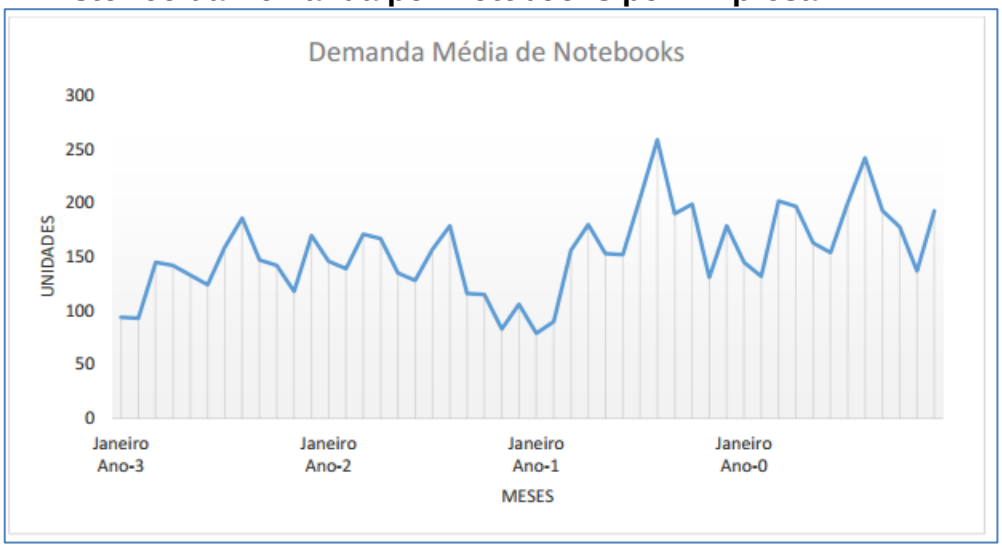
Fonte: Apostila FGV – Jogos de Negócios

3.2. Notebooks

Devido à uma maior distinção dentro do produto e pelas características comparadas ao Computador, o notebook é um equipamento que tem uma parcela considerável no fator diferenciação, ou seja, mais suscetível aos investimentos e a demanda do mercado, ambiente este que pode sofrer interferência de um novo/futuro produto (*tablet)*. Sendo uma variável constantemente avaliada e revisitada. Para ser produzido é necessário o investimento em R$700 de matéria prima, somadas as 100H.H.(R$ 10,00h cada) totalizam 700,00 + 1000,00 = 1.700,00. Uma diferença aproximada de 48% a mais que o Computador. A maior margem de lucro entre os produtos.

Avaliando o histórico de vendas do notebook é possível apontar um crescimento considerável, fator este positivo para a prática da venda de notebooks no mercado da diferenciação.

Gráfico 2 - Histórico da Demanda por Notebooks por Empresa

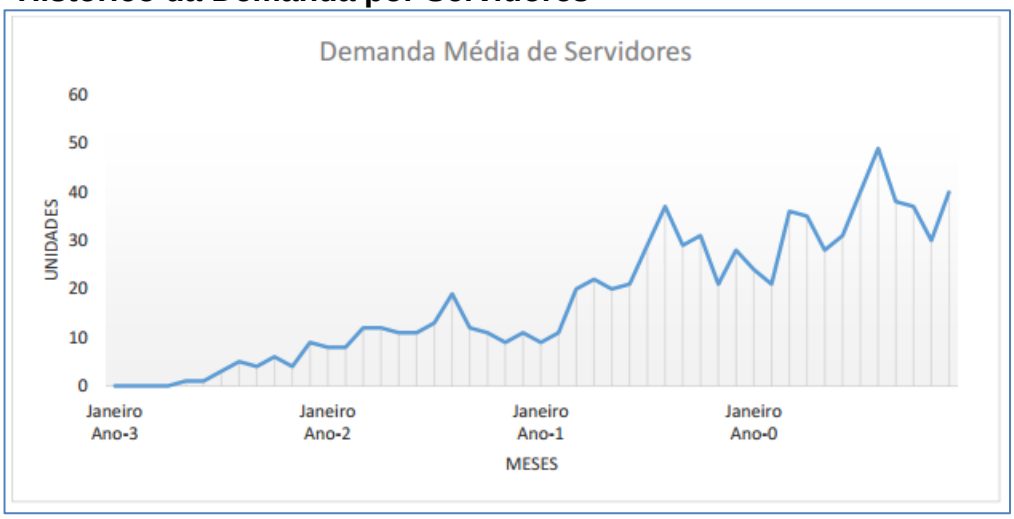


Fonte: Apostila FGV – Jogos de Negócios

3.3. Servidores

O produto com maior representatividade em diferenciação a segunda maior margem de lucro entre os produtos, custa R$1100 de matéria prima, somadas as 200H.H.(R$ 10,00h cada) totalizam 1100,00 + 2000,00 = 3.100,00.

Gráfico 3 - Histórico da Demanda por Servidores



Fonte: Apostila FGV – Jogos de Negócios

4. Decisões e Resultados

Tomadas as decisões e inseridas as variáveis no jogo, aguarda-se a execução do primeiro mês simulada pelo jogo eletronicamente. Então é recebido resultado de todos os apontamentos anteriormente informados.

Figura 5 – Decisões E3 GFCA 13 Curitiba – mês 1

Decisões por Produtos

	Preço de Venda	Promoção e Propaganda	Inovação e Tecnologia	Unidades a Produzir
Computador	**1.425,00**	**60.000,00**	**0,00**	**390**
Notebook	**2.950,00**	**50.000,00**	**50.000,00**	**180**
Servidor	**4.990,00**	**20.000,00**	**10.000,00**	**50**

Decisões Globais da Empresa

Núm. de Trabalhadores	Salário Médio Mensal	Benefícios aos Trabalhadores	Participação dos Trabalhadores nos Lucros
297	**800,00**	**0,00**	**1,50**
Capacidade Fabril	Empréstimo	Aplicação	Dividendos
900	**0,00**	**500.000,00**	**75.000,00**

Fonte: Simulador Jogos Simulation

Importante frisar que para uma estratégia de diferenciação, são fatores importantes o ambiente do trabalho, o contentamento dos funcionários com seus salários, benefícios e participação nos lucros. Desta forma além de uma boa visibilidade interna com os colaboradores a empresa adquire uma reputação externa, com o mercado e com os demais clientes/fornecedores.

Para os produtos preferenciais da execução da estratégia *Notebook* e *Servidores* utilizou-se investimento em grande escala, tão logo aguardando um retorno de fidelização e reconhecimento do mercado.

Tabela 3 – Remuneração e Benefícios por mês

	Mês 0	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8
Trabalhadores	300	297	270	294	323	323	333	300	270
Salário Médio	800,00	800,00	820,00	820,00	820,00	900,00	1050,00	1050,00	1200,00
Benefícios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	75,00	80,00	80,00	80,00
Partic. Lucros	0,00%	1,50%	2,50%	2,50%	2,50%	5,00%	5,00%	10,00%	10,00%
Capac. Fabril	900	900	900	900	900	900	900	900	900

Fonte: Autor

4.1. Preço e Venda

O Preço de venda dos produtos primeiramente e como regra básica deve obedecer a cobertura dos custos e despesas para produção e disponibilidade. Dependendo da estratégia, seja ela mais agressiva ou mais conservadora a variação no preço pode ocorrer simplesmente para ganhar mercado na exposição da marca como para desestruturar uma concorrente. Mais uma vez apontando para a manutenção da diferenciação, ganha-se mercado e posteriormente gerencia a fidelização do cliente.

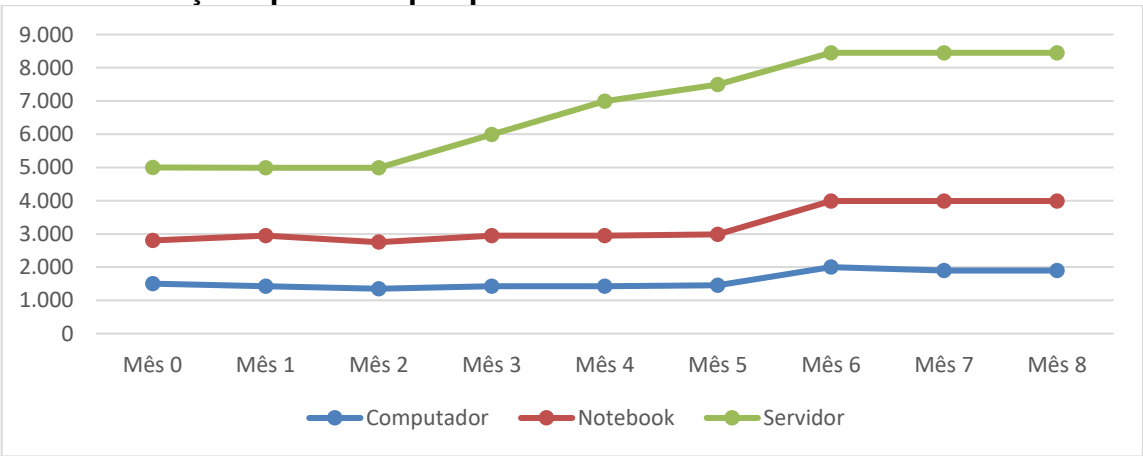
Tabela 4 – Preços aplicados por produtos

	Mês 0	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8
Computador	1.500	1.425	1.350	1.425	1.425	1.450	2.000	1.900	1.900
Notebook	2.800	2.950	2.750	2.950	2.950	2.990	3.990	3.990	3.990
Servidor	5.000	4.990	4.990	5.990	6.990	7.490	8.450	8.450	8.450

Valores em Reais (R$)

Fonte: Autor

Gráfico 4 - Preços aplicados por produtos



Fonte: Autor

4.2. Promoção e Propaganda

O Mercado precisa conhecer o produto e a empresa, ao mesmo tempo que é desconhecido o modelo em que o jogo analisa as variáveis aplicadas. Seguindo estas premissas foram aportados valores consideravelmente altos para suprir Promoção e propaganda dos produtos da empresa, indiferente quais, foram proporcionalmente definidos por proporção do produto disponível maior valor para maior quantidade e menor valor para menor quantidade.

Procedimento este que deve ser aplicado apenas nas fases iniciais visto que identificado o modelo de processamento das variáveis do jogo e também a medida que a empresa e os produtos estão no mercado, é necessário readequar a operação e investir nos produtos que são o carro “carro chefe”, produtos *diferenciados*.

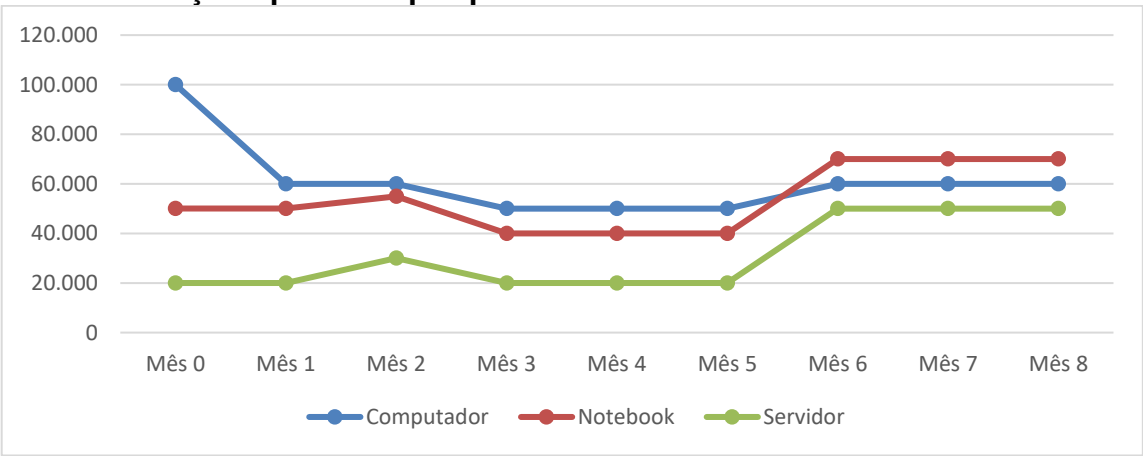
Tabela 5 – Promoção e Propaganda por produto

	Mês 0	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8
Computador	100.000	60.000	60.000	50.000	50.000	50.000	60.000	60.000	60.000
Notebook	50.000	50.000	55.000	40.000	40.000	40.000	70.000	70.000	70.000
Servidor	20.000	20.000	30.000	20.000	20.000	20.000	50.000	50.000	50.000

Valores em Reais (R$)

Fonte: Autor

Gráfico 5 - Preços aplicados por produtos



Fonte: Autor

4.3. Inovação e Tecnologia

Empresas e produtos diferenciados tem como premissa 2 fatores básicos, constituídos obviamente “diferentes” e valores “diferentes”. Para tornar isso possível Inovação e Tecnologia são investimentos primordiais. O Produto novo traz diferentes características, traz evolução, uma ferramenta mais ágil, mais precisa, ou seja supre de uma forma diferenciada o produto anterior, consequentemente tem um valor agregado maior que precisa ser compensado no preço, hora justificando o preço ou a custeio do produto em questão.

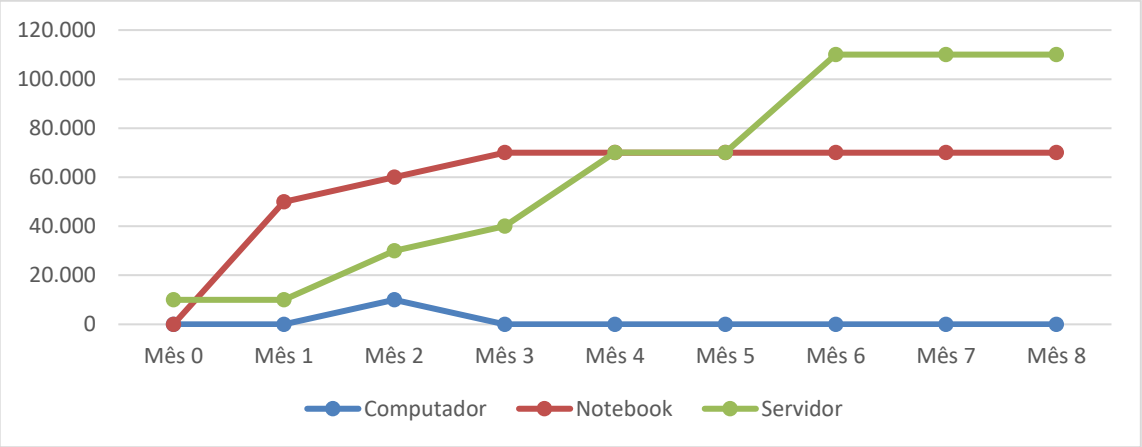
Tabela 6 – Inovação e Tecnologia por produto

	Mês 0	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8
Computador	0	0	10.000	0	0	0	0	0	0
Notebook	0	50.000	60.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000
Servidor	10.000	10.000	30.000	40.000	70.000	70.000	110.000	110.000	110.000

Valores em Reais (R$)

Fonte: Autor

Gráfico 6 - Inovação e Tecnologia por produto

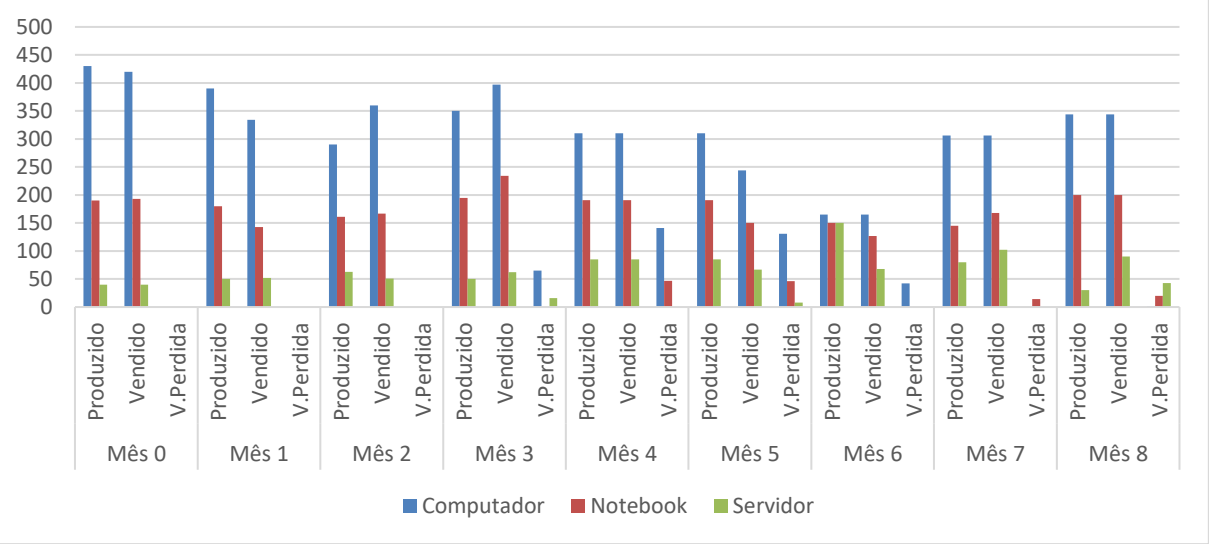


Fonte: Autor

4.4. Unidades em Produção

Importante manutenção a ser realizada é o controle de estoque, por ele é definida a entrada e saída de produtos, a aceitação do mercado, custo de estocagem e até mesmo a quantidade de vendas perdidas, aquelas que não haviam produtos, mas o mercado aceitaria caso houvesse. Este ultimo somente estará presente nos períodos iniciais do jogo fornecidos pelo árbitro em questão e nos meses seguintes devem ser adquiridos a preço de pesquisa de mercado fornecendo a informação. Quando bem aplicado à estratégia pode-se tirar grande proveito, pois a diferenciação fica evidente na saída do produto na entrada do valor, na movimentação financeira no reflexo em Valor de Ação e Lucro Líquido.

Gráfico 7 - Unidades Produzidas, Vendidas e Perdidas por mês



Fonte: Autor

CONCLUSÃO

Entendeu-se com a execução do jogo a necessidade de manter-se o foco na estratégia definida, por este motivo avaliar constantemente as variáveis e realizar a manutenção da diferenciação se fez necessário. A medida que as decisões eram tomadas, ao mesmo tempo que o acerto era realizado os apontamentos dos erros estavam cada vez mais evidentes.

O Controle do estoque, sempre necessitando de gerenciamento e avaliação, pois voltava a atenção aos produtos e gerenciamento da mão de obra da empresa, com suas unidades fabris, com suas horas homem e reconhecimento a partir dos Benefícios e Participações dos lucros. Permitiam a estabilidade do negócio e o alinhamento com a necessidade.

Manter um produto tecnologicamente inovador com investimento devido, sendo apresentado ao mercado de forma clara e objetiva com Promoções e Propaganda, manter também uma boa oferta dos produtos sem que vendas perdidas aconteçam é um excelente identificador da execução dos objetivos estão em ordem.

A equipe concluiu a atividade em 3º lugar identificando junto as demais que se posicionou a frente de muitas equipes optantes pela estratégia da diferenciação. A dificuldade em estabelecer os critérios e entendera ferramenta do jogo fez com que apenas nas últimas rodadas estivesse claro que se a estratégia está estabelecida o jogo processa sua decisão inicial, que se não for revista penalizará severamente.

O grande trunfo da colocação foi a atenção nos objetivos estratégicos elencados de forma correta para pontuação, sendo que *Valor de Ação no Mercado* e o *Lucro Líquido do Exercício Acumulado* recebera as maiores pontuações e realizando os multiplicadores decisivos.

Referências Bibliográficas

ISAE/FGV, *Jogos de Negócios*, Apostila, MBA em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria 1/16.

PEREZ, L. R. (2007). **Jogos de empresas:** *estudo das suas contribuições para o curso de pós-graduação lato sensu em administração de empresas.* Fonte: Domínio Público: http://www.dominiopublico.gov.br/pesquisa/DetalheObraForm.do?select_action=&co_obra=67849.

Simulation Portal, *Jogo Simulador de Empresas*. Disponível em: <http://www.simulationportal.com/simulation/auth/login?targetUri=%2Fentrada%2Findex>. Acesso em 16 de julho de 2017.