

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
INSTITUTO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA
MBA EM GESTÃO FINANCEIRA, CONTROLADORIA E AUDITORIA

Giuliano Parpinelli Zani

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E ANÁLISE FINANCEIRA JOGO
NEGÓCIOS COMPUTADORES

Curitiba

2016

Giuliano Parpinelli Zani

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E ANÁLISE FINANCEIRA JOGO
NEGÓCIOS COMPUTADORES**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso MBA em gestão financeira, Controladoria e Auditoria de Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do programa FGV Management como pré-requisito para a obtenção do título de especialista.

Orientador: Prof. Augusto Dalla Vecchia

Curitiba

2016

O Trabalho de Conclusão de Curso

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E ANÁLISE FINANCEIRA JOGO
NEGÓCIOS COMPUTADORES**

Elaborado por Giuliano Parpinelli Zani e aprovado pela Coordenação Acadêmica foi aceito como pré-requisito para obtenção do MBA em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria, Curso de Pós-Graduação *lato senso*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da aprovação: 03 de agosto de 2016.

José Carlos de Franco Abreu Filho
Coordenador Acadêmico Executivo

Augusto Dalla Vecchia
Professor Orientador

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Giuliano Parpinelli Zani, abaixo assinado, do curso de MBA em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria, Turma GFCA 01/2015 do Programa FGV Management, realizado nas dependências da ISAE, no período de março de 2015 a agosto de 2016, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado: Planejamento estratégico e Análise Financeira Jogo Negócios Computadores, é autêntico e original.

Curitiba, 08 de agosto de 2016

Giuliano Parpinelli Zani

RESUMO

O principal objetivo do trabalho será a análise e discussão do impacto resultante da tomada de decisões gerenciais de uma empresa atuante do ramo de Informática em um ambiente competitivo, por meio de um software que simula uma organização empresarial real.

O software executa uma simulação do ambiente empresarial quanto a pressões dos *stakeholders* e as variações da economia e gera oportunidade aos participantes de administrar uma empresa, onde as decisões são coletadas e seus resultados servem como base para uma estratégia de longo prazo.

Palavras Chave: Concorrência, Custos, Receita e Mercado

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Organograma da empresa	23
Figura 02 – Estatísticas computador	50
Figura 03 – Estatísticas notebook	51
Figura 04 – Estatísticas servidor	51

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – Demanda de computadores	24
Tabela 02 – Demanda de notebooks	24
Tabela 03 – Demanda de servidores	24
Tabela 04 – Preços e parcelas de mercado	24
Tabela 05 – Balanço Patrimonial	25
Tabela 06 – Demonstrativo do Resultado	26
Tabela 07 – Demonstrativo do Fluxo de Caixa	27
Tabela 08 – Gastos com promoção	31
Tabela 09 – Peso dos objetivos do primeiro quadrimestre	31
Tabela 10 – Peso dos objetivos do segundo quadrimestre	32
Tabela 11 – Decisões para o mês 1	33
Tabela 12 – Resultados do mês 1	34
Tabela 13 – Decisões para o mês 2	35
Tabela 14 – Resultados do mês 2	36
Tabela 15 – Decisões para o mês 3	36
Tabela 16 – Resultados do mês 3	37
Tabela 17 – Decisões para o mês 4	39
Tabela 18 – Resultados do mês 4	40
Tabela 19 – Decisões para o mês 5	41
Tabela 20 – Resultados do mês 5	42
Tabela 21 – Decisões para o mês 6	43
Tabela 22 – Resultados do mês 6	44
Tabela 23 – Decisões para o mês 7	45
Tabela 24 – Resultados do mês 7	46
Tabela 25 – Decisões para o mês 8	47
Tabela 26 – Resultados do mês 8	48
Tabela 27 – Demonstrativo de Resultado mês 1, 8 e acumulado	53

SUMÁRIO

Introdução.....	9
1 A Empresa	9
1.1 Descrição do negócio	9
1.2 Principais objetivos da empresa	10
1.3 Público alvo.....	10
1.4 Produtos comercializados	10
2 Referencial teórico	10
2.1 Funcionamento do jogo	10
2.2 Ambiente competitivo	11
2.2.1 Mercado	11
2.2.2 Segmentos da indústria e produtos	11
2.2.3 Competidores	11
2.2.4 Clientes	12
2.2.5 Fornecedores	12
2.2.6 Produção e fábrica	12
2.2.7 Recursos humanos da fábrica	13
2.2.8 Custos de produção	13
2.2.9 Preços.....	13
2.2.10 Empréstimos e aplicações financeiras.....	14
2.3 Estratégias genéricas competitivas	14
2.4 Cinco forças de Porter.....	15
2.5 Matriz <i>Swot</i>	17
2.6 Quatro P's	18
2.6.1 Produto.....	18
2.6.2 Preço.....	18
2.6.3 Ponto.....	20
2.6.4 Promoção.....	22
3 Metodologia	22
3.1 A empresa.....	22
3.2 Missão.....	22
3.3 Visão	22

3.4 Estrutura organizacional.....	23
3.5 Situação atual da empresa e do mercado	23
3.5.1 Demanda histórica dos produtos	23
3.5.2 Preços e parcelas de mercado	24
3.5.3 Situação financeira atual	24
3.5.3.1 Balanço patrimonial	24
3.5.3.2 Demonstrativo de resultado.....	25
3.5.3.2 Fluxo de caixa	27
3.5.5 Estratégias competitivas adotadas	28
3.5.6 Análises de mercado 5 forças de Porter.....	28
3.5.6.1 Rivalidade entre concorrentes	28
3.5.6.2 Poder de barganha dos fornecedores.....	28
3.5.6.3 Ameaça de novos entrantes e produtos substitutos.....	29
3.5.6.4 Poder de barganha dos clientes	29
3.5.7 Matriz <i>Swot</i>	29
3.5.8 Quatro P's de marketing.....	30
3.5.8.1 Produtos.....	30
3.5.8.2 Preços.....	30
3.5.8.3 Ponto.....	31
3.5.8.4 Promoção.....	31
3.5.9 Objetivos estratégicos do jogo.....	31
4 Apresentação de resultado.....	32
4.1 Decisões e resultados do jogo – mês 01	32
4.2 Decisões e resultados do jogo – mês 02	34
4.3 Decisões e resultados do jogo – mês 03	36
4.4 Decisões e resultados do jogo – mês 04	38
4.5 Decisões e resultados do jogo – mês 05	40
4.6 Decisões e resultados do jogo – mês 06	42
4.7 Decisões e resultados do jogo – mês 07	44
4.8 Decisões e resultados do jogo – mês 08	46
4 Apresentação de resultado.....	32
6 Conclusão.....	53
7 Referências bibliográficas.....	56

INTRODUÇÃO

A disciplina jogos de negócios, ministrada pelo ISAE e Fundação Getúlio Vargas, no curso de MBA em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria, foi provida aos alunos a oportunidade de utilizar um Simulador Empresarial (*Simulation*), software desenvolvido com o objetivo de proporcionar aos alunos a chance de administrar uma organização voltada à fabricação e comercialização de computadores.

Durante o percurso do jogo, várias decisões são tomadas com base no manual do software fornecido pela instituição para as equipes, que periodicamente (cada mês), novas decisões são tomadas e imputadas no ambiente do jogo e, após sua execução, relatórios com os resultados são emitidos para análise, reflexão e preparação para as novas decisões a serem tomadas.

Tivemos a oportunidade de colocarmos em prática todos os conhecimentos adquiridos ao longo do curso como: Estratégias, Custos, Análises Financeiras, Comunicação, Mercado entre outros.

1. A EMPRESA

1.1 Descrição do Negócio

A empresa do E2_GFCA 01 localizada em Curitiba no Estado do Paraná, foi criada no ano de 2011. Com um capital inicial no valor de R\$ 5 milhões. A empresa atua no setor de tecnologia comercializando equipamentos de informática, especificamente notebooks, desktops e servidores. O faturamento da empresa no último ano foi de R\$ 40 milhões, sendo assim, após um planejamento tributário, a empresa optou pelo enquadramento no regime de tributação Lucro Presumido.

A empresa se destaca principalmente pela qualidade de seus produtos oferecendo um custo-benefício bem acima da média da concorrência. Também podemos destacar a assistência técnica diferenciada que é oferecida com muita agilidade e sem burocracia.

1.2 Principais Objetivos da Empresa

O objetivo da empresa é desenvolver e implementar soluções que buscam auxiliar os clientes a alcançar os objetivos do seu negócio ou pessoal, fornecendo produtos de alta tecnologia.

A empresa atua no setor de tecnologia comercializando equipamentos de informática, especificamente notebooks, desktops e servidores.

1.3 Público Alvo

O público-alvo inclui principalmente empresas e pessoas jurídicas, independentemente de porte ou escala de negócio e, em escala menor, pessoas físicas entre as classes A, B e C.

1.4 Produtos Comercializados

A empresa produz e comercializa equipamentos de informática como: notebooks, desktops e servidores.

2. Referencial Teórico

2.1 Funcionamento do jogo

O jogo foi desenvolvido com o objetivo de proporcionar aos participantes uma experiência na definição e implantação de estratégias competitivas de negócios, assim como na tomada de decisões gerenciais.

Nesta versão do jogo, os participantes foram divididos em 5 equipes que constituíram um grupo industrial que representa um mercado de empresas fornecedoras de computadores e cada equipe é responsável pela administração de uma empresa. As equipes competirão entre si através da produção e venda de três diferentes produtos: computadores, notebooks e servidores.

O jogo contém períodos simulados que correspondem a um mês de atividade da empresa, nestes períodos serão tomadas diversas decisões no que compete a:

preço, propaganda, inovação, volume de produção de cada produto, quantidade de trabalhadores, salário mensal, benefícios concedidos, participação nos lucros, capacidade de máquinas, empréstimos, aplicações financeiras e dividendos.

As equipes participantes serão avaliadas segundo quatro critérios: valor da ação, capital circulante líquido, receita de vendas e lucro total. Cada equipe deverá selecionar por quais critérios será avaliada.

2.2 Ambiente competitivo

2.2.1 Mercado

O mercado de computadores tem dentro de sua clientela dois tipos de usuários: o usuário comum que corresponde ao âmbito de computador pessoal e as empresas que correspondem ao ambiente corporativo.

2.2.2 Segmentos de indústria e produtos

A indústria conta com três segmentos que são:

- Computadores: é um produto comum, já consolidado no mercado e de demanda estável;
- Notebook: é um produto mais sofisticado, cujo crescimento é recente e com uma demanda significativamente crescente;
- Servidor: é um produto bem aceito apesar de seu pouco tempo no mercado, e a expectativa num futuro próximo é que sua demanda entre em franca expansão.

A diferenciação entre os produtos dentro da indústria é praticamente inexistente, pois as empresas começaram com as mesmas tecnologias e não se fez nenhum esforço de desenvolvimento.

2.2.3 Competidores

O mercado de computadores é constituído de empresas de igual porte e dimensão. Essas empresas oferecem produtos com tecnologia e preços similares.

Cada empresa tem atuação de 4 anos no mercado.

2.2.4 Clientes

O mercado possui dois tipos de clientes: o cliente habitual que é fiel a marca e possui grande frequência de compra bem como o cliente volúvel que analisa todas as alternativas do mercado e é extremadamente exigente na sua compra. Existe uma tendência dentro do mercado na qual cerca de 30% dos consumidores habituais se transformam em volúveis.

O mesmo ocorre no caso de produtos em falta e o consumidor procurará os produtos disponíveis e conseqüentemente se tornará em um cliente habitual.

Os clientes volúveis para fazer uma aquisição avaliam diversos critérios como ser preço, qualidade e disponibilidade.

2.2.5 Fornecedores

São diversos fornecedores de médio e grande porte, eles não detêm muito poder junto aos fabricantes, por isso os insumos são de fácil acesso. Não é esperado oscilações no preço pois este evento é considerado de baixo risco.

2.2.6. Produção e fábrica

A capacidade da fábrica é de 900 unidades fabris, é possível ampliar a capacidade fabril ao custo de R\$ 5.000,00 por unidade adicional. As despesas adicionais são de mediano porte para expansões moderadas, mas elevam-se mais de R\$ 30.000,00 para uma expansão de 100 unidades e nos valores acima de R\$ 100.000,00 para uma expansão de 200 unidades. A ampliação de fábrica é limitada mensalmente a 25% da capacidade instalada.

Se for necessário, até 20% da capacidade fabril pode ser realizada através do aluguel de máquinas, este aluguel tem um custo de R\$ 500,00 por unidade fabril.

Para manter a capacidade fabril se deverá realizar um reinvestimento pelo valor da depreciação a qual tem uma taxa de 0,8% ao mês.

O uso da capacidade fabril varia segundo o produto: o computador utiliza 1 unidade fabril, notebooks 2,5 unidades e servidor 1,2 unidades.

2.2.7 Recursos humanos da fabrica

O contingente humano atual da fábrica é de 300 pessoas, cada um trabalhando 160 horas mensais, o salário médio é de R\$ 1.600,00, ou seja, o custo por hora é de R\$ 10,00.

Os salários e benéficos podem ser incrementados e também pode existir participação nos lucros.

A produção de um computador exige 50 horas, de notebooks 100 horas e de servidores 200 horas. Caso sejam necessárias mais horas que as disponíveis pela força de trabalho, estes trabalhadores farão horas extra a um custo adicional de R\$ 3,00. As horas extra não podem exceder 20% do total mensal de um trabalhador.

2.2.8 Custos de produção

Os custos de produção estão definidos da seguinte forma:

- Computadores: salários e encargos R\$ 500,00, matéria prima R\$650,00
- custo unitário padrão total R\$ 1.150,00;
- Notebooks: salários e encargos R\$ 1.000,00, matéria prima R\$700 - custo unitário padrão total R\$ 1700;
- Servidores: salários e encargos R\$ 2.000, matéria prima R\$ 1.100, custo unitário padrão total R\$ 3100.

O custo pela estocagem dos produtos será de R\$ 200.

2.2.9 Preços

Os preços praticados para os três produtos no período 0 foram os seguintes:

- Computadores: R\$ 1.500;
- Notebooks: R\$ 2.800;

- Servidores: R\$ 5.500.

As empresas concorrentes mantem seus preços nos mesmos patamares no período inicial.

2.2.10 Empréstimos e aplicações financeiras

Os empréstimos bancários têm o prazo de um mês e a taxa do empréstimo pode variar entre 3,45% e 4,5% ao mês dependendo do grau de endividamento da empresa em relação ao seu patrimônio líquido.

Existe outra fonte de recursos automaticamente disponível para a empresa que venha apresentando saldo de caixa negativo, o crédito rotativo o qual terá uma taxa de juros de 6% ao mês. Os juros deste crédito serão cobrados no seguinte mês.

A empresa pode aplicar fundos excedentes, caso tenha interesse, em fundos de investimento os quais oferecem uma taxa de 3% ao mês.

2.3 Estratégias genéricas competitivas

Para Michael Porter, uma estratégia competitiva são ações defensivas e ofensivas que criam uma posição vantajosa para a organização, ou seja, são ações previamente desenvolvidas e planejadas pelas empresas para facilitar a adaptação das mesmas às características de seu ambiente externo. Ao todo, Porter apresenta três estratégias competitivas genéricas, que são:

a) Liderança no custo total: Esta estratégia é implementada por companhias que procuram uma maior participação no mercado, reduzindo seus custos em relação aos concorrentes. Vale ressaltar, que quando implementada de forma correta, essa estratégia se torna uma excelente vantagem para a organização, pois os custos mais baixos otimizam a competição e o desempenho da companhia, criando uma maior flexibilidade diante da concorrência. Ser líder em custo também melhora o poder de negociação da empresa, além de proporcionar as mesmas margens altas de lucro, que compensam prejuízos e viabilizam novos investimentos.

b) Diferenciação: A estratégia de diferenciação proporciona a vantagem

competitiva mediante a oferta de produtos e serviços que possuam a qualidade desejada pelos consumidores, mas que também, ao mesmo tempo, possuam características diferentes dos produtos já oferecidos pela concorrência. Essa estratégia auxilia a organização a focar seus esforços em um determinado grupo, segmento, ou mercado geográfico. A diferenciação como estratégia estimula a lealdade dos consumidores, neutralizando a facilidade da concorrência e a de entrada de novos concorrentes.

c) Enfoque: A estratégia de enfoque visa um nicho de mercado especializado, uma vez que direciona seus esforços para as necessidades de um mercado restrito ou um tipo específico de consumidor. De certa forma, trata-se de uma abordagem de liderança de custo ou diferenciação em um ambiente competitivo. Com o enfoque no custo, a companhia busca explorar as diferenças existentes no comportamento dos custos em alguns segmentos. Já com o enfoque na diferenciação, a empresa procura se diferenciar de seu segmento, explorando necessidades específicas dos seus consumidores.

2.4 Cinco forças De Porter

O modelo das cinco forças de Porter foi concebido pelo autor em 1979, e destina-se a análise da competição entre empresas. Ele considera as forças competitivas como cinco fatores que devem ser estudados, para que as companhias possam desenvolver uma estratégia empresarial eficiente. É importante salientar que sua estratégia serve para toda e qualquer organização, independentemente do seu tamanho. A análise das cinco forças de Porter possui uma lógica simples, mas que exige uma visão abrangente do negócio, onde o administrador precisa ser capaz de entender o ambiente competitivo para identificar ações e estratégias futuras. Ao todo, as cinco forças à serem consideradas são:

- a) Rivalidade entre concorrentes: Pode-se dizer que é um dos pontos mais importantes da análise de Porter, pois se trata da atividade e agressividade que os concorrentes diretos exercem. Essa força é considerada como a mais significativa dentre todas as cinco, uma vez que é importante saber quais são os pontos fortes das empresas que vendem um produto similar,

ou que participam do mesmo segmento. Os principais fatores a serem analisados nesta força são o número de concorrentes, a diversidade dos mesmos e a publicidade que utilizam.

- b) Ameaças de novos entrantes: Este ponto indicado por Porter estabelece novas condições no mercado, já que a ameaça de um novo concorrente depende da existência de barreiras de entrada, como também da reação das empresas que já participam do mercado. Basicamente, essas barreiras são os fatores que atrapalham o aparecimento de novas empresas para concorrerem em um determinado setor. Entre as principais barreiras nós temos: a economia de escala, o capital necessário e a dificuldade de acesso aos canais de distribuição.

-Economia de Escala: Está relacionado a produção da concorrência, que podem reduzir os custos e o valor do produto e com isso adquirir competitividade em relação à uma empresa iniciante no mercado. A economia de escala é aquela que organiza o processo produtivo de maneira que se atinja a máxima utilização dos recursos produtivos envolvidos no processo, visando baixos custos de produção e o incremento de bens e serviços.

-Capital Necessário: Se refere ao capital de giro limitado que uma empresa estreada possui em comparação com uma líder no segmento, ou uma empresa já estabelecida no mercado. No geral, é fácil perceber que a capacidade financeira de uma empresa já estabelecida no mercado é muito maior do que uma que esteja iniciando suas atividades, o que faz com que a segunda seja passível de incertezas em comparação com a primeira.

-Canais de Distribuição: Se os canais forem limitados as empresas que iniciarem atividade em determinado segmento ou mercado possuem menores chances de ganhar espaço. É válido ressaltar que a estrutura de distribuição deve ser adotada da forma mais racional possível, pois os custos precisam ser compatíveis com a necessidade de cobrir o mercado e, ao mesmo tempo, obter o retorno adequado sobre o investimento realizado.

- c) Poder de barganha dos clientes: Sem meias palavras, é a capacidade de barganha do cliente em relação às empresas de um determinado mercado. Esta força tem a ver com o poder de decisão dos compradores,

principalmente quanto ao preço e a qualidade do produto. Eles podem forçar o preço do produto para baixo, ou demandar uma qualidade maior do que a atual. Porter indicou este ponto como a força competitiva que se relaciona com o poder de decisão dos clientes. É válido ressaltar, que o poder de barganha também possui relação com os atributos dos produtos e serviços oferecidos pela empresa.

d) Poder de barganha dos fornecedores: Segue a mesma ótica do ponto anterior, pois é semelhante as barganhas dos clientes, porém, com o foco nos fornecedores de insumos e serviços para a empresa. Os fornecedores barganham sobre os participantes quando ameaçam aumentar os preços, ou diminuir a qualidade dos produtos. Se o setor tiver poucos fornecedores e o grau de diferenciação dos insumos for baixo, o poder de barganha deles aumentam, principalmente, através do monopólio ou por meio do fornecimento exclusivo.

e) Ameaça de produtos substitutos: Essas ameaças são representadas pelos bens e serviços que possuem uma finalidade semelhante aos seus, ou atendem as mesmas necessidades. No geral, são aqueles que não são os mesmos produtos, mas que atendem as mesmas necessidades. Geralmente eles surgem em mercados de pequeno porte, porém, que se estabilizam com o passar do tempo. Por isso, é prudente avaliar este tipo de produto, uma vez que sua competitividade é limitada, mas continua relevante de certa forma. Um importante fator a ser estudado, é se o produto produzido pela empresa passa a ser obsoleto com o passar do tempo, sendo que para evitar isso é necessário investimento em pesquisa e tecnologia.

2.5 Matriz **SWOT**

O termo **SWOT** é uma sigla oriunda do idioma inglês. Significa um anagrama de Forças (**Strengths**), Fraquezas (**Weaknesses**), Oportunidades (**Opportunities**) e Ameaças (**Threats**).

A Análise SWOT é uma ferramenta utilizada para fazer Análise de Cenário (ou Análise de Ambiente), sendo usado como base para gestão e planejamento

estratégico de uma corporação ou empresa. É um sistema simples para posicionar ou verificar a posição estratégica da empresa no ambiente em questão. A técnica é creditada a Albert Humphrey, que liderou um projeto de pesquisa na Universidade de Stanford nos anos 60 e 70, usando dados da revista Fortune das 500 maiores corporações. Porém, devido a sua simplicidade, a Análise SWOT é utilizada para qualquer tipo de Análise de Cenário, para criar um blog ou para a gestão de uma multinacional.

2.6 Quatro P's

As quatro P's de marketing são: Produto, Preço, Ponto e Promoção.

2.6.1 Produto

Definimos um produto como algo que pode ser oferecido a um mercado para apreciação, aquisição, uso ou consumo e para satisfazer um desejo ou uma necessidade. Produtos são mais do que bens tangíveis, incluem bens físicos, serviços, eventos, pessoas, lugares e organizações, ideias ou um misto de todas as entidades. (Kotler e Armstrong)

Nesse contexto a organização deve decidir seus produtos, é ver se vão estar voltados para os consumidores finais ou consumidores corporativos, ou seja, produto de consumo e produtos industriais respectivamente.

Produtos de consumo: são aqueles comprados por consumidores finais para uso próprio. Os profissionais de marketing geralmente classificam esses produtos em subclasses que define como os consumidores os compram. Entre os produtos de consumo estão produtos de conveniência, produtos de compra comprada, produtos de especialidade e produtos procurados.

Produtos empresariais são os comprados para processamento posterior para o uso na gestão de um negócio. Assim, a distinção entre produto de consumo e produto empresarial é fundamentada na finalidade para qual o produto é comprado. (Kotler e Armstrong).

2.6.2 Preço

Segundo Kotler e Armstrong:

Preço é quantia em dinheiro que se cobra por um produto ou serviço. Em sentido mais amplo, é a soma de todos os valores que os consumidores trocam pelos benefícios de obter ou utilizar um produto ou serviço.

Então à administração dos preços é feita pela organização buscando seus objetivos e seu posicionamento dentro do mercado. Pois vários produtos e segmentos de mercado a diferenciação é feita pelo preço. Com isso entra dois novos conceitos: O Valor e Preço.

Valor o que o cliente se propõe a pagar pelo produto ou serviço; Preço é realmente o que ele paga pelo produto ou serviço.

Preço de Valor: oferecem a exata combinação de qualidade e bons serviços a preço justo. (fonte: Kotler e Armstrong)

Definição de preços de novos produtos

Para fixação dos preços para novos produtos tem-se três formas diferentes:

Pelo Custo: é definido a partir de quanto custa para a organização, calculando-os com os custos fixos e variáveis

O método mais simples de determinação de preços é o preço por custo mais margem (*cost plus*) adição de uma margem de lucro padrão (*markup*) sobre os custos do produto. (Kotler e Armstrong)

Pela concorrência: é definido através de uma análise dos preços praticados pela concorrência.

Uma das estratégias de determinação de preços baseada na concorrência é o preço de mercado, pela qual a empresa orienta seus preços em grande parte pelos preços dos concorrentes, sem levar muito em conta seus próprios custos e ou demanda. (Kotler e Armstrong)

Pela base no valor: é determinado após análise do valor percebido do produto

pelo cliente.

A determinação de preço com base no valor usa a percepção de valor dos compradores e não no custo do vendedor como fator fundamental para determinação do preço. A determinação com base no valor significa que a empresa não pode elaborar o projeto e o programa de marketing de um produto para somente então determinar o preço. (Kotler e Armstrong)

2.6.3 Ponto

(Kotler e Armstrong, 2003)

Basicamente distribuição do seguinte grupo de decisões; os de distribuição física e os de seleção de ponto de venda, o que se preocupa com a logística de distribuição e outro concentra-se em decisões relativas ao ponto de venda em si.

Para o produto chegar ao consumidor final, podem existir vários níveis de distribuição:

a) Canal direto:

A empresa não utiliza intermediários, vende seus produtos diretamente ao consumidor.

Chamado de Canal de marketing direto, não tem nenhum nível intermediário. Trate-se de uma empresa que se vende diretamente aos consumidores. (Kotler e Armstrong)

b) Canais indiretos:

Existem intermediários facilitadores da relação entre consumidor e fabricantes.

Contém um nível intermediário. Nos mercados de bens de consumo, este nível é tipicamente ocupado por um varejista. Por exemplos: fabricantes de televisores, máquinas fotográficas que vendem seus produtos diretamente a grandes varejistas e esses vendem aos consumidores finais. (Kotler e Armstrong)

2.6.4 Promoção

Concentra todas as atividades promocionais e de comunicação da empresa, essas são conduzidas integradamente onde cada forma de se comunicar atinge determinado público, vejamos:

Entre os objetivos da promoção podem ser destacados:

- Tornar a organização e seus produtos e serviços conhecidos pelos consumidores;
- Tornar o ambiente da organização e seus produtos e serviços atraentes para os consumidores;
- Mostrar aos consumidores como usar os produtos e serviços disponíveis;
- Evidenciar os benefícios dos produtos e serviços oferecidos;
- Manter os consumidores, constantemente, bem informados sobre a atuação da organização e sua oferta de produtos e serviços.

a) Propaganda:

Qualquer forma paga de apresentação e promoção não pessoal de ideias, bens ou serviços por um patrocinador identificado. (Kotler e Armstrong)

Usada para aumentar a consciência da marca e posicioná-la, não gera vendas imediatas;

b) Venda Pessoal:

Incentivos de curto prazo para estimular a compra ou a venda de um produto ou serviço. (Kotler e Armstrong)

Trabalha com venda diretamente indicado para vendas e ou desenvolvimento de relações com clientes corporativos e canais.

c) Promoção de Venda:

Incentivo de curto prazo para estimular a compra ou a venda de um produto ou serviço. (Kotler e Armstrong)

Tem como objetivo principal aumentar as vendas rapidamente, pois geralmente oferece descontos ao cliente.

d) CIM - Comunicação Integrada de Marketing

Usar todas as formas possíveis para atingir os clientes, sendo assim o cliente recebe informações sobre o produto tanto do varejista quanto do produtor.

(Segundo Kotler e Armstrong, 2003):

A empresa coordena cuidadosamente seus diversos canais de comunicação a fim de transmitir uma mensagem clara, consistente e atraente sobre a organização e seus produtos.

3. Metodologia

3.1 A empresa

A empresa que foi gerida no jogo e da qual se fara as análises respectivas tem o nome de E2_GFCA 01.

3.2 Missão

Conseguir fornecer a grande parte do mercado tecnológico de computadores com produtos que satisfaçam as necessidades dos clientes e que sejam de fácil acesso sendo percebida dentro do mercado como uma empresa que oferece produtos de qualidade a um valor justo.

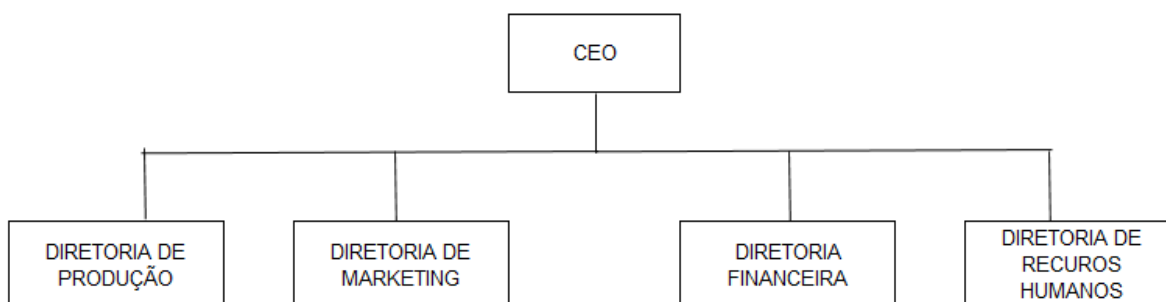
3.3 Visão

Conseguir posicionar-se como a empresa líder dentro do mercado de computadores no que concerne a participação de mercado e volumem de vendas.

3.4 Estrutura Organizacional

A empresa dentro do jogo foi estruturada segundo o seguinte organograma:

Figura 1 – Organograma da empresa



Fonte: Dados do autor

O presente relato de experiência estará baseado nas análises das estratégias e decisões adotadas pela diretoria de marketing e comercialização juntamente com a diretoria financeira da empresa E2_GFCA 01.

3.5 Situação atual da empresa e do mercado

No começo do jogo a empresa E2_GFCA 01 e o mercado aonde ela se desempenha apresentaram as seguintes informações:

3.5.1 Demanda histórica dos produtos.

Segundo as informações oferecidas pelo simulador do jogo, cada empresa dentro do grupo industrial apresenta as seguintes quantidades demandadas.

Tabela 1 - Demanda de Computadores

	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEC
ANO -3	576	521	848	805	677	702	817	998	706	719	592	879
ANO -2	700	596	773	720	568	582	617	752	483	424	308	389
ANO -1	298	348	541	594	502	484	668	825	639	581	413	510
ANO 0	396	390	565	501	457	435	497	632	473	441	333	420

Fonte: Site Jogos Simulation

Tabela 2 - Demanda de Notebooks

	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEC
ANO -3	94	93	145	142	133	124	159	186	147	142	118	170
ANO -2	146	139	171	167	135	128	157	179	116	115	83	106
ANO -1	79	90	156	180	153	152	205	259	190	199	131	179
ANO 0	145	132	202	197	163	154	200	242	193	178	137	193

Fonte: Site Jogos Simulation

Tabela 3 - Demanda de Servidores

	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEC
ANO -3	0	0	0	0	1	1	3	5	4	6	4	9
ANO -2	8	8	12	12	11	11	13	19	12	11	9	11
ANO -1	9	11	20	22	20	21	29	37	29	31	21	28
ANO 0	24	21	36	35	28	31	40	49	38	37	30	40

Fonte: Site Jogos Simulation

3.5.2 Preços e parcelas de mercado

No começo do jogo as 5 empresas participantes dentro do mercado apresentavam os mesmos preços em seus produtos e também a mesma parcela de participação de mercado, os dados da empresa E2_GFCA 01 são apresentados na sequência:

Tabela 4 - Preços e parcelas de mercado da Empresa E_2 GFCA

Produto	Preço (R\$)	Parcela de Mercado (%)
Computador	1500	20
Notebook	2800	20
Servidor	5000	20

Fonte: Site Jogos Simulation

3.5.3 Situação financeira atual

3.5.3.1 Balanço Patrimonial

No período 0 do jogo a empresa apresentava a seguinte situação patrimonial.

Quadro 5 - Balanço Patrimonial da Empresa E2_GFCA 01 Curitiba

Balanço Patrimonial	
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 ou Prej. Acumulado:	337.553,50
TOTAL	5.337.553,50

Fonte: Jogos Simulation - dados do autor

A empresa inicia o período 0 com um Capital Social de R\$ 5.000.000,00 e um lucro acumulado no valor de R\$ 337.553,50, o que corresponde a um retorno sobre o capital de 6,75%.

A empresa ainda conta com uma sobra de caixa, no qual realizou uma aplicação financeira, no valor de R\$ 600.000,00, o que se explica o baixo nível dos estoques com apenas 3 dias, fato que está diretamente ligado ao fluxo de caixa.

3.5.3.2 Demonstrativo do Resultado

A Empresa E2_GFCA 01 obteve os seguintes resultados no período inicial do jogo.

Quadro 6 – Demonstrativo Do Resultado

DRE	
(+) Receita de Vendas:	1.370.400,00
(-) Custo de Produtos Vendidos:	935.100,00
LUCRO BRUTO:	435.300,00
(-) Promoção e Propaganda:	170.000,00
(-) Inovação e Tecnologia:	10.000,00
(-) Despesas Adicionais:	0,00
(-) Mão de obra Ociosa:	0,00
(-) Custo com Hora Extra:	1.500,00
(-) Aluguel de Máquinas:	26.500,00
(-) Estocagem:	14.200,00
(-) Depreciação:	36.000,00
(-) Informações e Pesquisas:	0,00
(-) Benefícios aos Trabalhadores:	0,00
LUCRO OPERACIONAL:	177.100,00
(+) Receita Financeira:	18.000,00
(-) Despesa Financeira:	0,00
LUCRO ANTES DO IMPOSTO:	195.100,00
(-) Imposto de Renda:	58.530,00
LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO:	136.570,00
Conta Lucros/Prejuízos Acumulados	
Resultados Anteriores Acumulados:	700.983,50
(+) Lucro Líquido do Exercício:	136.570,00
(-) Participação nos Lucros:	0,00
(-) Dividendos Distribuídos:	500.000,00
Resultado Acumulado Atual:	337.553,50

Fonte: Jogos Simulation – dados do autor

No período 0, a empresa apresentou um lucro bruto correspondente à 31,7% do total da receita total obtida no período. O lucro operacional foi de 12,9%.

A empresa apresentou um lucro líquido no valor de R\$ 136.570,00, o que corresponde a 9,9% da receita total, que podemos considerar um resultado totalmente satisfatório.

3.5.3.3 Fluxo de Caixa

A empresa apresentou a seguinte situação do fluxo de caixa no período 0.

Quadro 7 - Demonstrativo do Fluxo de Caixa

Contas	Valores-R\$
SALDO INICIAL	117.433,50
(+) Devolução de Aplicação:	1.000.000,00
(-) Pagamento de Empréstimos:	0,00
(-) Pagamento de Crédito Rotativo:	0,00
NOVO SALDO	1.117.433,50
TOTAL DE ENTRADAS	1.388.400,00
(+) Receita de Vendas:	1.370.400,00
(+) Receita Financeira:	18.000,00
(+) Outras Receitas:	
TOTAL DE SAÍDAS	1.758.230,00
(-) Custo de Produtos Produzidos:	941.500,00
(-) Promoção e Propaganda:	170.000,00
(-) Inovação e Tecnologia:	10.000,00
(-) Despesas Adicionais:	0,00
(-) Mão de Obra Ociosa:	0,00
(-) Custo com Hora Extra:	1.500,00
(-) Aluguel de Máquinas:	26.500,00
(-) Estocagem:	14.200,00
(-) Reinvestimento em Máquinas:	36.000,00
(-) Informações e Pesquisas:	0,00
(-) Benefícios aos Trabalhadores:	0,00
(-) Despesa Financeira:	0,00
(-) Imposto de Renda:	58.530,00
(-) Participação nos Lucros:	0,00
(-) Dividendos Distribuídos:	500.000,00
(-) Outras Despesas:	
SALDO FINAL ANTES	747.603,50
(+) Empréstimo:	0,00
(+) Crédito Rotativo:	0,00
(-) Aplicação:	600.000,00
SALDO FINAL	147.603,50

Fonte: Jogos Simulation - dados do autor

Conforme comentado anteriormente, a empresa inicia o período 1 com uma situação de caixa favorável, pois conta com R\$ 600.000,00 em aplicações financeiras totalizando R\$ 747.603,50 em disponibilidades.

3.5.5 Estratégias competitivas adotadas

Em consenso com as demais diretivas da empresa, ao iniciar o jogo se decidiu que a empresa E2_GFCA 01 optaria por uma estratégia competitiva de liderança no custo. Ao escolher essa estratégia, se esperava que conseguíssemos uma maior participação de mercado e também uma maior receita de vendas. Por meio dessa estratégia, os preços de nossa empresa teriam que ser menores que os da concorrência e dessa forma, conseguiríamos vender maior quantidade de unidades e conquistar maior parcela de mercado nos produtos oferecidos por nossa empresa.

3.5.6 Análises de mercado 5 forças de Porter

Por meio das 5 forças de Porter, fizemos uma análise de mercado no qual a empresa iria competir e concluímos o seguinte:

3.5.6.1 Rivalidade entre concorrentes

No mercado tecnológico no qual a empresa E2_GFCA 01 estava inserida era um mercado pouco competitivo, pois todas as empresas participantes utilizavam as mesmas tecnologias e as capacidades, enquanto as produções eram idênticas, também os preços ofertados eram iguais para os três tipos de produtos entre todos os concorrentes.

Ao começar o jogo, isso iria mudar de forma drástica, pois cada empresa buscava posicionar-se dentro do mercado de forma mais agressiva, por isso consideramos que a empresa tenha uma estratégia bem definida e que não se distancie dela e que no decorrer das rodadas iria obter os melhores resultados.

3.5.6.2 Poder de barganha dos fornecedores

Os fornecedores, segundo a manual do jogo, são diversos de médio e grande

porte, os quais não possuem alto poder de barganha frente aos fabricantes e os preços dos insumos seriam estáveis no decorrer das rodadas.

3.5.6.3 Ameaça de novos entrantes e produtos substitutos

Durante o decorrer das rodadas, não é esperado novos entrantes dentro do mercado, como também não se espera que produtos substitutos possam prejudicar as vendas dos produtos atualmente ofertados dentro do mercado.

3.5.6.4 Poder de barganha dos clientes

Ao ser um mercado onde não existe o monopólio, mas existem vários fabricantes, se espera que o poder de barganha dos clientes seja elevado, pois eles escolhem a empresa que melhor satisfaçam suas necessidades.

3.5.7 Matriz Swot

Por meio da matriz *swot*, fizemos uma análise da empresa para poder ver quais são suas fortalezas, oportunidades, fraquezas e ameaças, as quais nos ajudaram a definição da nossa estratégia adotada.

- Pontos fortes: preços competitivos e tecnologias acordes com o mercado;
- Oportunidades: possibilidade de crescimento dentro do mercado pela pouca diferenciação entre os concorrentes;
- Fraquezas: pouca diferenciação com as empresas concorrentes;
- Ameaças: possível disputa pela participação de mercado por meio dos preços (guerra de preços).

3.5.8 Quatro P's de marketing

3.5.8.1 Produtos

A empresa atualmente fabrica tres tipos de produtos os quais são:

- COMPUTADORES
- NOTEBOOKS
- SERVIDORES

O computador é um produto já consolidado no mercado e apresenta uma demanda estável, o notebook é um produto mais sofisticado, que apresenta uma franca expansão dentro de mercado e se espera que presente uma demanda significativamente crescente, o servidor é um produto com pouco tempo no mercado e a expectativa é que num futuro próximo sua demanda entre em franca expansão.

3.5.8.2 Preço

Os preços no período inicial do jogo para cada produto foram os seguintes:

- Computadores: R\$ 1.500;
- Notebooks: R\$ 2.800;
- Servidores: R\$ 5.500.

A empresa E2_GFCA 01, para definir seus preços nos períodos seguintes, se baseou nos custos variáveis incorridos e adicionou uma margem de lucro. Segundo a estratégia definida pela diretoria comercial, os preços praticados pela empresa teriam estar na faixa dos mais baixos do mercado, pois se estava procurando ganho na participação de mercado e no volume de vendas.

3.5.8.3 Ponto

No que se concerne ao ponto durante o jogo não se fez uma análise, pois o jogo não permitia tomar nenhuma decisão a respeito.

3.5.8.4 Promoção

No período inicial, os gastos em promoção e propaganda foram distribuídos da seguinte maneira:

Tabela 8 - Gastos com promoção

Produto	Preço (R\$)
Computador	70.000
Notebook	65.000
Servidor	35.000

Fonte: Site Jogos Simulation - dados do autor

Para os seguintes períodos, a empresa definiu como estratégia de marketing aumentar os gastos em promoção para difundir seus produtos e, dessa forma, conseguir atrair maior quantidade de consumidores e incrementar sua parcela de participação de mercado.

3.5.9 Objetivos estratégicos do jogo

Nos quadros 8 e 9, podemos identificar os pesos de cada objetivo da empresa.

Tabela 9 - Peso dos objetivos do primeiro quadrimestre

Objetivo	Peso
Valor da Ação no Mercado (\$)	1
Capital Circulante Líquido	4
Receita de Vendas	4
Lucro Líquido do Exercício Acumulado	1

Fonte: Site Jogos Simulation - dados do autor

No primeiro quadrimestre, a empresa optou por focar seus objetivos no Capital Circulante Líquido e Receita de Vendas (ambos com peso 4).

Tabela 10 - Peso dos objetivos do segundo quadrimestre

Objetivo	Peso
Valor da Ação no Mercado (\$)	1
Capital Circulante Líquido	2
Receita de Vendas	5
Lucro Líquido do Exercício Acumulado	2

Fonte: Site Jogos Simulation - dados do autor

Para o segundo quadrimestre, de acordo com a estratégia competitiva definida pela empresa na qual teve foco na liderança no custo total, os pesos dos objetivos pelos quais a empresa adotou inicialmente foram reavaliados no jogo e passaram a ter como foco principal apenas a receita de vendas, pois por meio de estratégia adotado o objetivo principal foi a procura de ganho nas parcelas de mercado dos produtos oferecidos e o incremento na receita e quantidade de produtos vendidos.

O segundo foco dentro dos objetivos estratégicos do jogo estiveram concentrados no capital circulante líquido e lucro líquido do exercício os quais igual se enquadravam com estratégia competitiva adotada pela empresa E2_GFCA 01.

4. Apresentação de Resultado

Neste segmento serão apresentados os resultados obtidos no jogo de negócios pela empresa E2_GFCA 01. Os resultados apresentados estarão focados na área comercial da empresa e apresentaremos também informações das decisões tomadas pela diretoria comercial as quais influenciaram nos resultados obtidos.

4.1 Decisões e resultados do jogo – mês 01

No primeiro período do jogo, segundo a estratégia competitiva adotada, se decidiu aumentar a capacidade fabril, tendo assim uma maior capacidade produtiva para tentar ganhar participação de mercado.

O volume produzido foi baseado na demanda dos últimos quatro anos e também nas vendas do período 0, porém se produziu uma quantidade maior para procurar uma maior parcela de mercado.

Foram reduzidos os preços dos computadores e notebooks em 13% e 11% respectivamente, com o objetivo de atrair maior quantidade de clientes, o preço dos servidores foi mantido.

Os gastos em promoção foram mantidos em R\$ 170.000,00 e os gastos em inovação foram incrementados em R\$ 10.000,00 para notebooks e R\$ 20.000,00 para os servidores.

Tabela 11 - Decisões para o mês 1

Decisões por Produto	
COMPUTADOR	
Preço de Venda	1.300,00
Promoção e Propaganda	70.000,00
Inovação e Tecnologia	0,00
Unidades a Produzir	430,00
NOTEBOOK	
Preço de Venda	2.500,00
Promoção e Propaganda	65.000,00
Inovação e Tecnologia	15.000,00
Unidades a Produzir	210,00
SERVIDOR	
Preço de Venda	5.000,00
Promoção e Propaganda	35.000,00
Inovação e Tecnologia	20.000,00
Unidades a Produzir	50,00

Fonte: Jogos Simulation - dados do autor

No primeiro mês, se conseguiu uma receita de vendas de R\$ 1.169.900,00 e um prejuízo de R\$ 133.858,99.

A empresa ficou com 166 produtos, em estoque entre computadores e notebooks, o que explica o saldo negativo do caixa em R\$ 100.846,50. O saldo negativo acabou gerando um crédito rotativo junto ao banco, fato que onera o resultado com a cobrança de juros maiores. A quantidade final representa 7 dias de estoque (PMRE-Prazo Médio de Renovação de Estoque), ou seja, muito maior do que o período anterior.

Tabela 12 - Resultados do Período

Demonstrativo do Resultado	Valores (R\$)
(+) Receita de Vendas:	1.169.900,00
(-) Custo de Produtos Vendidos:	932.533,99
Lucro Bruto	237.366,01
Resultado Líquido do Período	-133.858,99
Fluxo de Caixa	
Saldo Inicial	147.603,50
Novo Saldo	747.603,50
Total de Entradas	1.169.900,00
Total de Saídas	2.018.350,00
Saldo final antes dos Empréstimos	-100.846,50
Saldo Final	0,00
Estoques	
Computadores	118
Notebooks	48
Servidores	0
Total	166

Fonte: Jogos Simulation - dados do autor

4.2 Decisões e resultados do jogo – mês 02

No segundo período, a produção foi reduzida a 68% da capacidade da fábrica, pois foi feita uma tentativa de zerar o estoque remanescente do período 1.

Se decidiu subir o preço de venda de computadores e notebooks em R\$ 100, para os servidores em R\$ 200 procurando uma maior margem de contribuição. Os gastos em promoção foram incrementados para os computadores na tentativa de conseguir vender toda a produção.

Tabela 13 – Decisões para o mês 2

Decisões por Produto		
COMPUTADOR		
Preço de Venda	R\$	1.400,00
Promoção e Propaganda	R\$	90.000,00
Inovação e Tecnologia		0,00
Unidades a Produzir		255,00
NOTEBOOK		
Preço de Venda	R\$	2.600,00
Promoção e Propaganda	R\$	65.000,00
Inovação e Tecnologia	R\$	10.000,00
Unidades a Produzir		140,00
SERVIDOR		
Preço de Venda	R\$	5.200,00
Promoção e Propaganda	R\$	35.000,00
Inovação e Tecnologia	R\$	10.000,00
Unidades a Produzir		70,00

Fonte: Jogos Simulation - dados do autor

No segundo período, se obteve uma receita de vendas de R\$ 1.127.800,00. Valor menor que o período anterior devido à baixa na produção e ao estoque remanescente. O resultado do período foi um prejuízo de R\$ 88.217,71 e a participação de mercado sofreu uma queda de aproximadamente um ponto porcentual nos três produtos.

A empresa fechou com um saldo negativo de caixa no valor de R\$ 136.028,69, porém conseguiu evitar o crédito rotativo após um adequado planejamento de caixa. A empresa contratou empréstimo normal no valor de R\$ 200.000,00 com juros mais baixos que o rotativo. O saldo em estoque fechou com um total de 93 unidades, representando um total de 6 dias, número melhor que período anterior, mas ainda longe das expectativas da empresa.

Tabela 14 – Resultados do Período

Demonstrativo do Resultado	Valores (R\$)
(+) Receita de Vendas:	1.127.800,00
(-) Custo de Produtos Vendidos:	852.223,02
Lucro Bruto	275.576,98
Resultado Líquido do Período	-88.217,71
Fluxo de Caixa	
Saldo Inicial	0,00
Novo Saldo	-100.846,50
Total de Entradas	1.127.800,00
Total de Saídas	1.162.982,19
Saldo final antes dos Empréstimos	-136.028,69
Saldo Final	63.971,31
Estoques	
Computadores	41
Notebooks	31
Servidores	21
Total	93

Fonte: Jogos Simulation - dados do autor

4.3 Decisões e resultados do jogo – mês 03

Para o terceiro período, de novo os preços de venda foram modificados. Os preços dos computadores sofreram um acréscimo, dos notebooks decresceram e dos servidores foram mantidos. De igual forma a promoção sofreu uma variação, no caso dos computadores esta foi diminuída e para os outros dos produtos foi incrementada. A produção para este período foi no máximo da capacidade instalada.

Tabela 15 – Decisões para o mês 3

Decisões por Produto		
COMPUTADOR		
Preço de Venda	R\$	1.500,00
Promoção e Propaganda	R\$	25.000,00
Inovação e Tecnologia		0,00
Unidades a Produzir		291,00
NOTEBOOK		
Preço de Venda	R\$	2.200,00
Promoção e Propaganda	R\$	100.000,00
Inovação e Tecnologia	R\$	10.000,00
Unidades a Produzir		275,00
SERVIDOR		
Preço de Venda	R\$	5.200,00
Promoção e Propaganda	R\$	40.000,00
Inovação e Tecnologia	R\$	10.000,00
Unidades a Produzir		30,00

Fonte: Jogos Simulation - dados do autor

Com essas decisões, se obteve melhores resultados. As receitas de vendas foram para R\$ 1.427.600,00 e foi possível vender quase toda a produção. O lucro do período foi de R\$ 67.775,68, mas se perdeu participação de mercado tanto para computadores quanto para servidores.

O resultado positivo apresentado acabou afetando o caixa da empresa terminando o período com um saldo positivo de R\$ 100.950,69 (antes dos empréstimos). Outro fator que acabou contribuindo com o resultado foi o baixo nível dos estoques (4 unidades) representando 0 dias. Mesmo com o saldo positivo, a empresa acabou solicitando um empréstimo no valor de R\$ 200.000,00 gerando juros desnecessários.

Tabela 16 – Resultados do Período

Demonstrativo do Resultado	Valores (R\$)
(+) Receita de Vendas:	1.427.600,00
(-) Custo de Produtos Vendidos:	1.124.416,19
Lucro Bruto	303.183,81
Resultado Líquido do Período	67.775,68
Fluxo de Caixa	
Saldo Inicial	63.971,31
Novo Saldo	-136.028,69
Total de Entradas	1.427.600,00
Total de Saídas	1.190.620,63
Saldo final antes dos Empréstimos	100.950,69
Saldo Final	320.950,69
Estoques	
Computadores	0
Notebooks	4
Servidores	0
Total	4

Fonte: Jogos Simulation - dados do autor

4.4 Decisões e resultados do jogo – mês 04

No quarto período, com a melhor aceitação dos clientes, os preços dos produtos sofreram um acréscimo. Porém, o custo de produção igual se incrementou devido a uma informação que o simulador do jogo indicou: uma possível tentativa de greve dos trabalhadores. Diante disso, a empresa decidiu incrementar o salário dos trabalhadores, fato que ocasionou aumento dos custos de produção e, conseqüentemente, uma menor margem de contribuição.

Ainda para esse período, a empresa decidiu participar do leilão para aumentar a capacidades de produção ofertando um lance de R\$ 400.000,00, valor que acabou sendo contemplado.

Tabela 17 – Decisões para o mês 4

Decisões por Produto		
COMPUTADOR		
Preço de Venda	R\$	1.600,00
Promoção e Propaganda	R\$	25.000,00
Inovação e Tecnologia		0,00
Unidades a Produzir		301,00
NOTEBOOK		
Preço de Venda	R\$	2.400,00
Promoção e Propaganda	R\$	100.000,00
Inovação e Tecnologia	R\$	10.000,00
Unidades a Produzir		307,00
SERVIDOR		
Preço de Venda	R\$	5.300,00
Promoção e Propaganda	R\$	40.000,00
Inovação e Tecnologia	R\$	10.000,00
Unidades a Produzir		51,00

Fonte: Jogos Simulation - dados do autor

Apesar de ter vendido todos os produtos de computadores, servidores e ficado com estoque reduzido de notebooks, fato que ocasionou melhores receitas, o resultado do período foi um prejuízo de R\$ 152.375,61 devido sobretudo ao aumento dos custos de fabricação, especificamente o salário dos funcionários ligados diretamente à produção.

Apesar de terminar o período com um estoque bastante reduzido (21 unidades e um dia de estoque), a empresa não conseguiu evitar o saldo negativo de R\$ 490.225,63. O valor pago no leilão acabou sendo o principal motivo do saldo negativo apresentado. O aumento dos custos de salário também contribuiu para esse saldo negativo antes dos empréstimos e, mesmo solicitando um empréstimo no valor de R\$ 310.000,00, a empresa não conseguiu evitar o crédito rotativo no valor de R\$ 180.225,63 gerando custos mais altos.

Tabela 18 – Resultados do Período

Demonstrativo do Resultado	Valores (R\$)
(+) Receita de Vendas:	1.447.900,00
(-) Custo de Produtos Vendidos:	1.267.099,30
Lucro Bruto	180.800,70
Resultado Líquido do Período	-152.375,61
Fluxo de Caixa	
Saldo Inicial	320.950,69
Novo Saldo	100.950,69
Total de Entradas	1.447.900,00
Total de Saídas	2.039.076,31
Saldo final antes dos Empréstimos	-490.225,63
Saldo Final	0,00
Estoques	
Computadores	0
Notebooks	21
Servidores	0
Total	21

Fonte: Jogos Simulation - dados do autor

4.5 Decisões e resultados do jogo – mês 05

Para o mês 5, a capacidade da fábrica voltou a ser incrementada com as novas instalações adquiridas pelo leilão do período anterior. Os preços dos produtos foram aumentados, pois se estava conseguindo vender toda a fabricação como nos dois períodos anteriores e os gastos com promoção foram aumentados para os três produtos.

Tabela 19 – Decisões para o mês 5

Decisões por Produto	
COMPUTADOR	
Preço de Venda	R\$ 1.800,00
Promoção e Propaganda	R\$ 30.000,00
Inovação e Tecnologia	0,00
Unidades a Produzir	320,00
NOTEBOOK	
Preço de Venda	R\$ 2.800,00
Promoção e Propaganda	R\$ 120.000,00
Inovação e Tecnologia	R\$ 10.000,00
Unidades a Produzir	310,00
SERVIDOR	
Preço de Venda	R\$ 5.600,00
Promoção e Propaganda	R\$ 60.000,00
Inovação e Tecnologia	R\$ 10.000,00
Unidades a Produzir	83,00

Fonte: Jogos Simulation - dados do autor

Para este período, a receita de vendas foi de R\$ 1.592.400,00 e o resultado do período foi um prejuízo de R\$ 45.355,62. Apesar de conseguir melhores receitas de venda, o lucro continuava negativo, pois a empresa não conseguiu vender todo o planejado finalizando o período com um estoque de 134 unidades e também o resultado se viu influenciado pelo incremento nos benefícios dos trabalhadores que foi estabelecido pelo simulador do jogo.

Terminando o mês com um estoque de 7 dias, o saldo negativo do caixa foi de R\$ 784.242,32 antes dos empréstimos e mesmo solicitando um empréstimo de R\$ 500.000,00, novamente a empresa não conseguiu evitar o crédito rotativo, no valor de R\$ 284.242,32.

Tabela 20 – Resultados do Período

Demonstrativo do Resultado	Valores (R\$)
(+) Receita de Vendas:	1.592.400,00
(-) Custo de Produtos Vendidos:	1.221.638,93
Lucro Bruto	370.761,07
Resultado Líquido do Período	-45.355,62
Fluxo de Caixa	
Saldo Inicial	0,00
Novo Saldo	-490.225,63
Total de Entradas	1.592.400,00
Total de Saídas	1.886.416,69
Saldo final antes dos Empréstimos	-784.242,32
Saldo Final	0,00
Estoques	
Computadores	0
Notebooks	134
Servidores	0
Total	134

Fonte: Jogos Simulation - dados do autor

4.6 Decisões e resultados do jogo – mês 06

Para o período 6, os preços e gastos com propaganda foram praticamente os mesmos, sofrendo mínimas variações, o volume de produção foi diminuído tentado para esse mês baixar os estoques da empresa remanescentes do período anterior.

Tabela 21 – Decisões para o mês 6

Decisões por Produto	
COMPUTADOR	
Preço de Venda	R\$ 1.799,00
Promoção e Propaganda	R\$ 35.000,00
Inovação e Tecnologia	0,00
Unidades a Produzir	403,00
NOTEBOOK	
Preço de Venda	R\$ 2.799,00
Promoção e Propaganda	R\$ 130.000,00
Inovação e Tecnologia	R\$ 10.000,00
Unidades a Produzir	197,00
SERVIDOR	
Preço de Venda	R\$ 5.499,00
Promoção e Propaganda	R\$ 65.000,00
Inovação e Tecnologia	R\$ 10.000,00
Unidades a Produzir	250,00

Fonte: Jogos Simulation - dados do autor

A empresa, para o sexto período, conseguiu uma receita de vendas de R\$ 1.505.040,00 e um prejuízo de R\$ 157.016,57. Apesar de que as receitas de vendas sofreram um incremento nos últimos dois períodos, os resultados não foram os esperados pois a empresa não conseguiu vender as quantidades projetadas ficando de novo com quantidades elevadas nos estoques.

O alto saldo dos estoques com 227 unidades e representando 18 dias de faturamento (o mais alto nível de todos os períodos) contribuiu diretamente para o aumento do saldo negativo de caixa da empresa. Com um saldo negativo antes dos empréstimos de R\$ 1.332.890,24 a empresa solicitou um empréstimo de R\$ 1.000.000,00 e novamente não conseguiu evitar o crédito rotativo.

Tabela 22 – Resultados do Período

Demonstrativo do Resultado	Valores (R\$)
(+) Receita de Vendas:	1.505.040,00
(-) Custo de Produtos Vendidos:	1.161.768,65
Lucro Bruto	343.271,35
Resultado Líquido do Período	-157.016,57
Fluxo de Caixa	
Saldo Inicial	0,00
Novo Saldo	-784.242,32
Total de Entradas	1.505.040,00
Total de Saídas	2.053.687,92
Saldo final antes dos Empréstimos	-1.332.890,24
Saldo Final	0,00
Estoques	
Computadores	37
Notebooks	76
Servidores	114
Total	227

Fonte: Jogos Simulation - dados do autor

4.7 Decisões e resultados do jogo – mês 07

No sétimo mês, foi decidido baixar os preços dos produtos e aumentar os gastos em promoção para tentar diminuir os estoques da empresa. Essas decisões funcionaram para o produto notebook, mas para os outros dois produtos a empresa continuou não conseguindo vender o planejado.

Tabela 23 – Decisões para o mês 7

Decisões por Produto	
COMPUTADOR	
Preço de Venda	R\$ 1.699,00
Promoção e Propaganda	R\$ 38.000,00
Inovação e Tecnologia	0,00
Unidades a Produzir	400,00
NOTEBOOK	
Preço de Venda	R\$ 2.699,00
Promoção e Propaganda	R\$ 140.000,00
Inovação e Tecnologia	R\$ 10.000,00
Unidades a Produzir	210,00
SERVIDOR	
Preço de Venda	R\$ 4.999,00
Promoção e Propaganda	R\$ 75.000,00
Inovação e Tecnologia	R\$ 10.000,00
Unidades a Produzir	75,00

Fonte: Jogos Simulation - dados do autor

Neste período, as receitas de vendas chegaram a R\$ 1.891.655,00. Apesar de ter um incremento nas receitas de vendas, o lucro do período ainda foi negativo (R\$ 169.408,79), pois a empresa não conseguiu vender a quantidade planejada para o período terminando de novo com produtos em estoque. Outro fator que contribuiu o resultado negativo foi o aumento do custo dos insumos devido à desvalorização do real em relação do dólar.

Com um alto saldo remanescente em estoque (167 unidades e representando 9 dias de faturamento), o saldo negativo de caixa se manteve nos mesmos níveis do período anterior. Com um valor negativo antes dos empréstimos de R\$ 1.281.904,11, a empresa conseguiu evitar o rotativo solicitando um empréstimo de R\$ 1.500.000,00.

Tabela 24 – Resultados do Período

Demonstrativo do Resultado	Valores (R\$)
(+) Receita de Vendas:	1.891.655,00
(-) Custo de Produtos Vendidos:	1.549.894,92
Lucro Bruto	341.760,08
Resultado Líquido do Período	-169.408,79
Fluxo de Caixa	
Saldo Inicial	0,00
Novo Saldo	-1.332.890,24
Total de Entradas	1.891.655,00
Total de Saídas	1.840.668,87
Saldo final antes dos Empréstimos	-1.281.904,11
Saldo Final	218.095,89
Estoques	
Computadores	81
Notebooks	0
Servidores	86
Total	167

Fonte: Jogos Simulation - dados do autor

4.8 Decisões e resultados do jogo – mês 08

No último período do jogo, foi decidido baixar os preços e aumentar os gastos com promoção na tentativa de realizar uma queima de estoques.

Tabela 25 – Decisões para o mês 8

Decisões por Produto	
COMPUTADOR	
Preço de Venda	R\$ 1.599,00
Promoção e Propaganda	R\$ 40.000,00
Inovação e Tecnologia	0,00
Unidades a Produzir	237,00
NOTEBOOK	
Preço de Venda	R\$ 2.499,00
Promoção e Propaganda	R\$ 150.000,00
Inovação e Tecnologia	R\$ -
Unidades a Produzir	350,00
SERVIDOR	
Preço de Venda	R\$ 4.699,00
Promoção e Propaganda	R\$ 80.000,00
Inovação e Tecnologia	R\$ -
Unidades a Produzir	69,00

Fonte: Jogos Simulation - dados do autor

A empresa conseguiu vender todas as unidades produzidas, mas os resultados novamente foram negativos devido às baixas margens de lucro.

O resultado do último período foi um prejuízo de R\$ 277.347,74. Representando -13% em relação à receita total de vendas do período, foi o pior resultado apurado pela empresa durante toda a simulação. O principal motivo foi a baixa dos preços aplicada para tentar vender todo o estoque.

O saldo final do caixa antes dos empréstimos foi de R\$ 1.093.251,85 (negativo). A venda total do estoque acabou contribuindo para uma pequena melhora em relação aos dois períodos anteriores. Para evitar o crédito rotativo, a empresa solicitou um empréstimo no valor de R\$ 1.800.000,00 que acabou sendo alto em relação ao que a empresa realmente necessitava terminando com uma sobra de caixa de R\$ 706.748,15.

Tabela 26 – Resultados do Período

Demonstrativo do Resultado	Valores (R\$)
(+) Receita de Vendas:	2.111.477,00
(-) Custo de Produtos Vendidos:	1.933.600,00
Lucro Bruto	177.877,00
Resultado Líquido do Período	-277.347,74
Fluxo de Caixa	
Saldo Inicial	218.095,89
Novo Saldo	-1.281.904,11
Total de Entradas	2.111.477,00
Total de Saídas	1.922.824,74
Saldo final antes dos Empréstimos	-1.093.251,85
Saldo Final	706.748,15
Estoques	
Computadores	0
Notebooks	0
Servidores	0
Total	0

Fonte: Jogos Simulation - dados do autor

5. Análise dos Resultados

De acordo com os resultados apresentados, foi concluído que o desempenho da empresa E2_GFCA 01 foi pouco satisfatório, e que não se conseguiu alcançar os resultados desejados pela diretoria comercial e também pela diretoria financeira.

A empresa decidiu adotar uma estratégia de liderança no custo total, por meio da qual se pretendia aumentar a parcela de participação de mercado, aumentando o volume de vendas, mas as decisões adotadas ao decorrer do jogo não acompanharam a estratégia adotada, o que gerou resultados fora dos objetivos estabelecidos pela diretoria.

Entre os principais problemas e dificuldades encontrados durante todo o período, podemos destacar as constantes mudanças realizadas nos preços de venda, gastos com propaganda e unidades produzidas. Tais variações não permitiam que o mercado soubesse a proposta oferecida pela empresa em termos de preço e propaganda.

No caso dos preços de venda dos produtos, as alterações ocorridas em praticamente todos os períodos faziam com que o mercado não identificasse os reais preços oferecidos pela empresa criando dificuldades para que os clientes identificassem alguma vantagem dos preços dos produtos comercializados.

As constantes variações nos gastos com promoção também dificultaram uma identificação pelo mercado das vantagens que os produtos poderiam oferecer em relação aos competidores. Outro erro cometido, foi que a empresa não definiu seu principal produto e, como consequência, a empresa alterava os gastos com promoção de acordo com o período anterior.

As flutuações nas quantidades produzidas foi outro erro cometido pela empresa durante todo o período. Adotando a estratégia competitiva de liderança no custo e tentando ter um ganho na parcela de mercado e volume de vendas, a empresa deveria produzir ao limite da sua capacidade produtiva, pois dessa forma conseguiria ter suficientes produtos para alcançar segmentos de mercado que a concorrência não estava atendendo, porém em certos períodos a empresa deixava de produzir ao limite da sua capacidade por não ter conseguido os resultados desejados nos volumes de vendas em períodos passados o qual estava contradizendo a estratégia adotada no início.

Figura 2 – Estatísticas computador



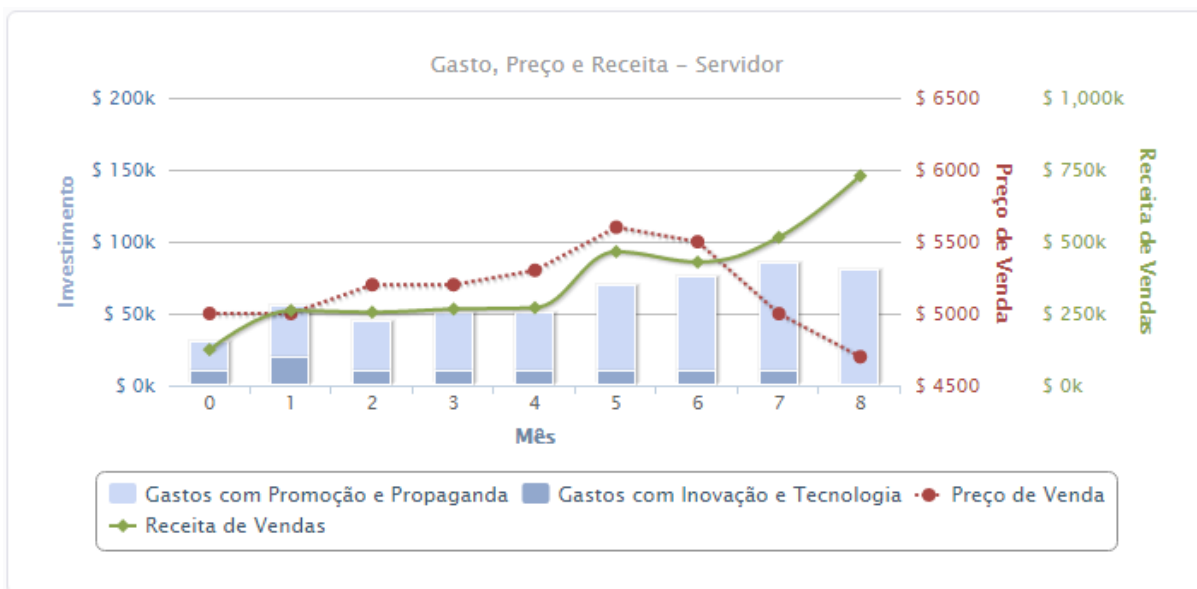
Fonte: Jogos simulation

Figura 3 – Estatísticas notebook



Fonte: Jogos simulation

Figura 4 – Estatísticas servidor



Fonte: Jogos simulation

Esperando por resultados imediatos, a empresa realizava constantes alterações deixando de respeitar sua estratégia inicial. Fato considerado como o erro capital das estratégias da empresa.

Durante o jogo, houveram algumas variações de custo e despesas que afetaram diretamente o resultado operacional da empresa.

A empresa cometeu um erro no período 4 aceitando o pedido de aumento de salários e benefícios solicitado pelo sindicato após uma ameaça de greve. Fato que acabou onerando o custo dos produtos.

A empresa pretendia ganhar participação de mercado por meio da oferta de produtos com preços menores que os da concorrência e ao subir seus custos variáveis isso fez com que a margem diminuísse afetando o resultado da empresa.

Nos períodos 6 e 7 ocorreram respectivamente racionamento de energia elétrica e aumento do custo dos insumos devido à desvalorização do real em relação ao dólar. Tais fatores diminuíram o lucro bruto da empresa. O mesmo foi de 20% em relação às vendas no período 1 e terminou com apenas 8% no período 8 (combinado com a redução dos preços para vender todo o estoque no último período). O lucro bruto médio obtido pela empresa durante todo o período foi de 18%.

A gestão do fluxo de caixa foi totalmente insatisfatória, pois em vários períodos a empresa foi obrigada a contratar o crédito rotativo (modalidade mais cara que o empréstimo normal), fato que contribuiu negativamente para o baixo resultado da empresa.

Tabela 27: DRE dos períodos 1, 8 e acumulado

Demonstrativo do Resultado	Valores (R\$)	%	Valores (R\$)	%	Valores (R\$)	%
(+) Receita de Vendas:	1.169.900,00		2.111.477,00		12.273.772,00	
(-) Custo de Produtos Vendidos:	932.533,99	80%	1.933.600,00	92%	10.043.175,00	82%
Lucro Bruto	237.366,01	20%	177.877,00	8%	2.230.597,00	18%
(-) Promoção e Propaganda:	170.000,00	15%	270.000,00	13%	1.653.000,00	13%
(-) Inovação e Tecnologia:	35.000,00	3%	0,00	0%	155.000,00	1%
(-) Despesas Adicionais:	37.950,00	3%	0,00	0%	37.950,00	0%
(-) Mão de obra Ociosa:	1.575,00	0%	0,00	0%	110.775,00	1%
(-) Custo com Hora Extra:	0,00	0%	13.005,00	1%	124.920,00	1%
(-) Aluguel de Máquinas:	57.500,00	5%	0,00	0%	114.850,00	1%
(-) Estocagem:	33.200,00	3%	0,00	0%	162.400,00	1%
(-) Depreciação:	36.000,00	3%	43.800,00	2%	333.000,00	3%
(-) Informações e Pesquisas:	0,00	0%	0,00	0%	7.500,00	0%
(-) Benefícios aos Trabalhadores:	0,00	0%	54.150,00	3%	216.600,00	2%
Resultado Operacional	-133.858,99	-11%	-203.078,00	-10%	-685.398,00	-6%
(+) Receita Financeira:	0,00	0%	0,00	0%	0,00	0%
(-) Despesa Financeira:	0,00	0%	74.269,74	4%	270.407,35	2%
(+) Outras Receitas:	0,00	0%	0,00	0%	0,00	0%
(-) Outras Despesas:	0,00	0%	0,00	0%	0,00	0%
Resultado antes Impostos	-133.858,99	-11%	-277.347,74	-13%	-955.805,35	-8%
(-) Imposto de Renda:	0,00		0,00		0,00	0%
Resultado Líquido do Período	-133.858,99	-11%	-277.347,74	-13%	-955.805,35	-8%

Fonte: Jogos Simulation - dados do autor

6. Conclusão

O presente relato de experiência teve foco no planejamento financeiro da empresa E2_GFCA 01 dentro do jogo de negócios computadores.

Após as 8 rodadas do jogo, a empresa apresentou os resultados obtidos e percebeu a importância de um planejamento financeiro e que o mesmo deve estar sempre alinhado com a área comercial, pois no caso da empresa E2_GFCA 01 os resultados obtidos foram negativos sobretudo pelo distanciamento das decisões com o que foi planejado.

Podemos concluir que os principais motivos do não atingimento dos objetivos foram os seguintes:

- Preços de venda: as alterações ocorridas em praticamente todos os períodos faziam com que o mercado não identificasse os reais preços oferecidos pela empresa criando dificuldades para que os clientes identificassem alguma vantagem dos preços dos produtos comercializados;

- Gastos com promoção: as constantes variações nos gastos com promoção também dificultaram uma identificação pelo mercado das vantagens que os produtos poderiam oferecer em relação aos competidores;

- Produto principal: a empresa não definiu seu principal produto e, como consequência, a empresa alterava os gastos com promoção de acordo com o período anterior;

- Má gestão dos custos de produção: durante os períodos, a empresa aceitou todas as propostas do sindicato relacionadas a salários e benefícios. Com uma inadequada gestão dos custos, a empresa não conseguiu uma margem satisfatória, pois não havia uma proximidade com a área comercial para a correta definição dos preços de venda;

- Gestão do fluxo de caixa e o estoque: a empresa não fez uma gestão adequada do seu fluxo de caixa, fato que está diretamente ligado ao estoque, que está diretamente ligado aos gastos com promoção, ou seja, em alguns períodos, a empresa terminou o período com estoques relativamente altos devido à má gestão dos gastos com promoção. Tal fato (estoque dentro de casa) afeta diretamente o fluxo de caixa onde a empresa se submeteu ao crédito rotativo pagando juros mais altos.

Para os períodos seguintes, algumas propostas serão analisadas na tentativa de a empresa passar a ser lucrativa. Seguem abaixo:

- ✓ Em discussão com a área comercial, foi decidido que o notebook será o produto principal seguido dos computadores, ou seja, onde será focado os maiores esforços, tanto comercialmente quanto sua lucratividade, pois esses segmentos de mercado estão em constante crescimento. Sendo assim, a empresa estaria de acordo com sua estratégia de liderança de custo total. Se propõe manter uma margem de contribuição de 30% para notebooks e 20%

para computadores, as mesmas estarão por baixo da média de mercado com a intenção de aumentar a participação de mercado e receita de vendas de empresa;

✓ Ainda na área comercial, foi discutida uma proposta de estabilidade nos preços, ou ainda menores variações, pois conforme relatado anteriormente, constantes variações nos preços ocasionam baixa aceitação dentro do mercado repercutindo negativamente nas quantidades vendidas e participação de mercado. Se considera que os gastos em promoção devem ser distribuídos num 60% para notebooks, 30% computadores e 10% servidores, os quais igualmente não devem sofrer variações para que possam ter efeitos positivos de conscientização do público alvo;

✓ Com relação aos custos de mão de obra, o departamento de RH, antes de tomar qualquer decisão relacionada a salários e benefícios, deve consultar o departamento financeiro para fazer uma avaliação do impacto que um eventual aumento nos custos teria nas margens de lucro;

✓ Ainda com relação aos custos, a empresa sofreu com racionamento de energia elétrica e variação do dólar. Para estes casos, recomenda-se uma avaliação para um possível investimento em um gerador de energia e, junto ao departamento de engenharia, procurar alternativas no mercado local para os insumos importados, evitando assim exposição à variação cambial;

✓ Por último, o departamento financeiro deverá ter um foco especial no planejamento do fluxo de caixa tentando evitar a todo o custo o crédito rotativo, que possui uma taxa de juros muito mais alta e contrair empréstimos normais somente em casos de extrema necessidade.

7. Referências Bibliográficas

KOTLER & ARMSTRONG, Philip Gary. **Principios de Marketing.9a edição.** São Paulo.2003.

PORTAL ADMINISTRAÇÃO. **Cinco forças de Porter.** Disponível em: <http://www.portal-administracao.com/2015/05/as-cinco-forcas-de-porter.html>. Acesso em: 28 de junho 2016.

PORTAL ADMINISTRAÇÃO. **A Estratégia competitiva de Porter.** Disponível em: <http://www.portal-administracao.com/2014/02/a-estrategia-competitiva-de-porter.html>. Acesso em: 3 de junho de 2016.