

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
INSTITUTO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

GIOVANNA BRENNER GASPARIN CAMPOS

EMPRESA MGS TECH – JOGOS DE NEGÓCIOS:
Relatório de experiência da empresa MGS Tech com ênfase no departamento de
marketing

CURITIBA

2016

GIOVANNA BRENNER GASPARIN CAMPOS

EMPRESA MGS TECH – JOGOS DE NEGÓCIOS:

**Relatório de experiência da empresa MGS Tech com ênfase no departamento de
marketing**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso MBA em Gestão Estratégica de Empresas de Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management como pré-requisito para a obtenção do título de Especialista TURMA GEE 1/15.

Orientador: Prof. Me. Augusto Dalla Vecchia

CURITIBA

2016

GIOVANNA BRENNER GASPARIN CAMPOS

EMPRESA MGS TECH – JOGOS DE NEGÓCIOS:

Relatório de experiência da empresa MGS Tech com ênfase no departamento de marketing

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso MBA em Gestão Estratégica de Empresas de Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management como pré-requisito para a obtenção do título de Especialista TURMA GEE 1/15.

Orientador: Prof. Me. Augusto Dalla Vecchia

aprovado pela Coordenação Acadêmica foi aceito como pré-requisito para a obtenção do Gestão Estratégica de Empresas Curso de Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da aprovação: ____ de _____ de _____

Coordenador Acadêmico

Prof. Dr. José Carlos Abreu

Professor orientador

Prof. Me. Augusto Dalla Vecchia

Dedico este trabalho aos meus pais e ao meu marido.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pela oportunidade.

Dedico especial agradecimento a todos os professores que me acompanharam e auxiliaram durante o curso, pela transmissão de todo o conhecimento e experiências enriquecedoras.

Aos meus colegas de curso, que fizeram parte desta trajetória e compartilharam seus conhecimentos.

Agradeço aos meus pais e à minha irmã, companheiros de profissão pelo constante carinho.

Ao meu marido, Rodrigo, pelo incentivo, apoio e compreensão nesta jornada.

Ao meu professor Augusto Della Vecchia pela orientação e atenção que tornou possível a conclusão desta monografia.

TERMO DE COMPROMISSO

A aluna Giovanna Brenner Gasparin Campos, abaixo-assinado, do Curso MBA em Gestão Estratégica de Empresas do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de março de 2015 a junho de 2016, declara que o conteúdo do trabalho de conclusão de curso intitulado: EMPRESA MGS TECH – JOGOS DE NEGÓCIOS, é autêntico, original, e de sua autoria exclusiva.

_____, ____ de _____ de _____

(assinatura)

Giovanna Brenner Gasparin Campos

RESUMO

O trabalho possui como objetivo principal a análise de estratégias e desempenho da participação da empresa E3_GEE 20 Curitiba, denominada como MGS Tech S.A., em jogos simulados através do software Strategy Business Simulation, disponibilizado pela disciplina Jogos de Negócios do MBA em Gestão Estratégica de Empresas da Fundação Getúlio Vargas. A disciplina procura proporcionar aos participantes a prática de uma gestão estratégica de negócios por meio de simulações empresariais dinâmicas com a administração de uma determinada empresa. A dinâmica permite o aperfeiçoamento de gestão estratégica e visão metodológica de decisões organizacionais, bem como a troca de experiências entre os participantes. A análise é realizada por meio de relatório de experiência com o intuito do desenvolvimento do diagnóstico e estabelecimento de relações das decisões tomadas, análise e interpretação de resultados e um *feedback* para uma representação de um ambiente realista e possível crítica de estratégias a longo prazo. A empresa procura definir e revisar suas estratégias sempre com o foco no atingimento de metas determinadas. Com os dados adquiridos durante os jogos simulados será realizada uma análise das decisões relativas a empresa MGS Tech ao departamento de marketing.

PALAVRAS-CHAVE: Estratégias. Jogos. Gestão. Simulações. Marketing.

ABSTRACT

The final course assignment has the purpose of strategies analysis and performance of the company's participation E3_GEE 20 Curitiba, referred to as MGS Tech S.A. in simulated games through Strategy Business Simulation software, provided by the discipline Business Games of the MBA in Strategic Business Management from Fundação Getúlio Vargas. The discipline aims to provide participants the practice of strategic management business through dynamic business simulations with the administration of a particular company. The game dynamics allows the improvement of strategic management and methodological view of organizational decisions, as well as the exchange of experiences among participants. The analysis is performed by experience report with the objective of developing diagnosis and the establishment of relations among decisions, analysis and interpretation of results and feedback to a representative of a realistic environment and possible criticism of long-term strategies. The company seeks to define and revise its strategies always with the focus on the achievement of certain goals. With the data acquired during the simulated games, there will be presented a review of the decisions related to the marketing department of MGS Tech company.

KEYWORDS: Strategies. Games. Management. Simulation. Marketing.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Organograma Funcional.....	41
Figura 2 - Organograma Departamental.....	42

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Matriz Swot	50
Quadro 2 – Matriz BCG	52

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Preço de venda: primeiro quadrimestre.....	74
Gráfico 2 - Promoção e propaganda: primeiro quadrimestre	75
Gráfico 3 - Inovação e tecnologia: primeiro quadrimestre.....	76
Gráfico 4 - Preço de venda: segundo quadrimestre	79
Gráfico 5 - Promoção e propaganda: segundo quadrimestre.....	80
Gráfico 6 - Inovação e tecnologia: segundo quadrimestre	81

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Resumo dos objetivos Ano 0 (mês dezembro)	37
Tabela 2 - Objetivos Estratégicos: Primeiro Quadrimestre	55
Tabela 3 - Objetivos Estratégicos: Segundo Quadrimestre	56
Tabela 4 - Folha de decisões: janeiro	57
Tabela 5 - Folha de decisões: fevereiro	58
Tabela 6 - Folha de decisões: março	58
Tabela 7 - Folha de decisões: julho	59
Tabela 8 - Lances do leilão no mês 4	59
Tabela 9 - Folha de decisões: maio	60
Tabela 10 - Folha de decisões: junho	61
Tabela 11 - Folha de decisões: julho	62
Tabela 12 - Folha de decisões: agosto	62
Tabela 13 - Resultados Finais: fluxo de caixa, d.r.e e balanço	63
Tabela 14 - Ranking da empresa	64
Tabela 15 - Determinação do preço	66
Tabela 16 - Promoção e Propaganda	67
Tabela 17 - Inovação e Tecnologia	67
Tabela 18 - Preços e parcelas: primeiro quadrimestre	88
Tabela 19 - Preços e parcelas: segundo quadrimestre	88

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
2	REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1	BUSINESS GAME – O JOGO.....	17
2.2	DESEMPENHO DO JOGO.....	17
2.3	CENÁRIO DO JOGO.....	18
2.4	BREVE DESCRIÇÃO DOS PRODUTOS.....	20
2.4.1	Computador	20
2.4.2	Notebook	20
2.4.3	Servidor	20
2.5	ÁREAS DA EMPRESA	20
2.5.1	Gestão da produção	20
2.5.2	Recursos humanos	21
2.5.3	Gestão de marketing e comercialização	21
2.5.4	Gestão financeira	22
2.6	DADOS FORNECIDOS.....	23
3	REFERENCIAL TEÓRICO COM FOCO EM MARKETING	25
3.1	DEFINIÇÕES DE MARKETING	25
3.2	OBJETOS DE ESTUDO DO MARKETING.....	26
3.3	RESPONSABILIDADES E PRINCIPAIS FUNÇÕES.....	26
3.4	FILOSOFIAS DE ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING	28
3.5	CICLO DE VIDA DO PRODUTO OU SERVIÇO.....	29
3.6	CICLO DE VIDA DO MERCADO	29
3.7	OS QUATRO P’S DO MARKETING	30
3.8	ESTRATÉGIAS DE MARKETING	31
3.9	AS CINCO FORÇAS COMPETITIVAS	32
4	METODOLOGIA	34
4.1	APRESENTAÇÃO DA EMPRESA.....	34
4.1.1	Missão	37
4.1.2	Visão	37
4.1.3	Valores	38

4.2	CORPO DIRETIVO E ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	39
4.2.1	Organogramas.....	40
4.2.2	Mini currículo dos colaboradores.....	42
4.2.3	Descrição das atividades gerais dos diretores.....	43
4.3	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	48
4.3.1	Matriz swot.....	48
4.3.2	Matriz BCG.....	50
4.3.3	Análise da concorrência.....	52
4.4	ESTRATÉGIAS E OBJETIVOS.....	54
4.4.1	Primeiro quadrimestre.....	54
4.4.2	Segundo quadrimestre.....	55
5	APRESENTAÇÃO GERAL DOS RESULTADOS.....	57
5.1	RELATÓRIO DO PRIMEIRO QUADRIMESTRE.....	57
5.1.1	Janeiro.....	57
5.1.2	Fevereiro.....	57
5.1.3	Março.....	58
5.1.4	Abril.....	58
5.2	RELATÓRIO DO SEGUNDO QUADRIMESTRE.....	60
5.2.1	Maio.....	60
5.2.2	Junho.....	61
5.2.3	Julho.....	61
5.2.4	Agosto.....	62
6	ANÁLISE DOS RESULTADOS COM FOCO EM MARKETING.....	65
6.1	DETERMINAÇÃO DOS PREÇOS.....	65
6.2	INVESTIMENTOS.....	66
6.3	ANÁLISES DE JANEIRO A AGOSTO.....	68
6.3.1	Computador.....	68
6.3.2	Notebook.....	70
6.3.3	Servidor.....	72
6.4	PANORAMA GERAL - GRÁFICOS.....	74
6.4.1	Primeiro quadrimestre.....	74
6.4.2	Segundo quadrimestre.....	79

7	RECOMENDAÇÕES / SUGESTÕES	83
8	CONCLUSÃO	84
	REFERÊNCIAS.....	86
	ANEXO A - Preços e parcelas: primeiro quadrimestre.....	88
	ANEXO B - Preços e parcelas: segundo quadrimestre	88

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho aborda um relatório de experiência da disciplina Jogos de Negócios do MBA em Gestão Estratégica de Empresas (turma 1/15), fornecido pela Fundação Getúlio Vargas (FGV) e ministrada pelo Professor Ricardo Ferreira da Costa. A disciplina consiste na realização de um jogo por meio do software ‘Strategy Business Simulation’ que realiza a simulação de empresas em competição em um ambiente empresarial, estimulando os participantes a adotarem decisões gerenciais em situações reais com o objetivo de aplicabilidade prática dos conceitos expostos ao longo do curso. O jogo de negócios apresenta-se como um instrumento de treinamento, demonstrando perspectivas relevantes do processo decisório e as implicações dessas decisões tomadas pela equipe, expondo as distintas áreas funcionais de uma organização e suas interdependências. Os participantes foram divididos em oito grupos de quatro pessoas, cada grupo gerenciando uma empresa do segmento de informática com responsabilidade pelas áreas estratégicas de Produção, Marketing, Comercial e Recursos Humanos, sendo que todas essas equipes constituem o Grupo Industrial.

As empresas produzem e comercializam três produtos distintos, computadores, notebooks e servidores. O mercado atuante de computadores abrange tanto clientes individuais quanto empresas. O computador apresenta-se como um produto solidificado no mercado e com demanda mais constante. O notebook um produto requintado com qualidade e praticidade, desejável normalmente ao ambiente corporativo e com perspectiva de crescimento da demanda. Já o servidor, apesar de possuir pouco tempo no mercado, é um produto benquisto e com possibilidades de expansão da demanda. O jogo constituiu-se em oito períodos, determinados como jogadas, cada uma correspondendo a um mês de atividades da empresa do ano zero, mês dezembro. Foram realizadas duas rodadas iniciais para testes, referentes a janeiro e fevereiro, em seguida o jogo foi zerado e reiniciado para a efetiva competição nos meses de janeiro a agosto. Decisões necessitavam ser tomadas a cada jogada referentes a preço, inovação, propaganda, quantidades de trabalhadores, salários, benefícios concedidos, volume de produção, capacidade de máquinas, participações de lucros, empréstimos, dividendos e aplicações financeiras.

O presente relatório de experiência apresentará a metodologia e o funcionamento do jogo, demonstrando uma análise minuciosa das decisões adotadas pela equipe, exibição e análise dos resultados obtidos relativos ao departamento de marketing e recomendações

futuras. A empresa participante escolhida para estudo é a Equipe três, nomeada como MGS Tech S.A. Durante a simulação diversas competências são desempenhadas, tais como a gestão de tempo, de pessoas e de projeto; constituição de indicadores de desempenho; planejamento estratégico, operacional e tático; elaboração e desenvolvimento de planilhas de controle administrativo; compreensão de informações contábeis e financeiras; exercício da liderança e diagnóstico de oportunidades para tomadas de decisões. Os participantes possuem ainda a oportunidade de troca de experiências e da aprendizagem na prática, por meio de acertos e erros e através de empresas concorrentes.

Em suma, a disciplina de jogo de negócios proporciona uma oportunidade de tomada de decisões em uma simulação de ambiente empresarial e os resultados contribuem para a realização de um *'feedback'* beneficiando o exame de estratégias a longo prazo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 BUSINESS GAME – O JOGO

Jogo de negócios, em inglês Business Game, diz respeito a jogos de simulação utilizados como uma ferramenta educacional para capacitação em gestão. São empregados em escolas de administração e Universidades como uma maneira distinta e inovadora de aprendizado de práticas de gestão. O jogo simula um ambiente empresarial e conduz os participantes a adotarem decisões em situações reais de uma empresa. É voltado aos setores básicos que as empresas possuem, como setor financeiro, administrativo, comercial/vendas, pessoal e produção, sendo que apresentam relações entre eles e as decisões acabam interferindo no todo, tanto na empresa como na concorrência.

Os jogos têm como objetivo o desenvolvimento de habilidades gerenciais, tais como negociação, a análise de informações, comunicação etc., além do acréscimo de conhecimento e fixação de atitudes como discernimento crítico quanto à competição, consciência e pressão. A utilização dessa metodologia apresenta diversos benefícios como encorajamento à criatividade, experimentação de novos papéis, adaptação a oscilações e alterações no ambiente do jogo, assumindo decisões em ambientes de riscos.

2.2 DESEMPENHO DO JOGO

A metodologia adotada contempla jogos simulados, nos quais inicialmente é exposto aos participantes o cenário por meio do Manual do Jogo. Posteriormente os participantes são subdivididos em equipes e encorajados a tomar decisões mensais para operação da empresa, adotando o papel de diretores. As decisões são examinadas pelo simulador do jogo, o qual fornece um conjunto de relatórios para novas tomadas de decisões. O Professor da disciplina desempenha o papel de Árbitro, conduzindo a dinâmica da atividade e podendo criar eventos externos, tais como falta ou excesso de matéria-prima, recessões econômicas, greve de trabalhadores, alterações nas taxas de juros, bloqueios de transportes etc., disponibilizados por meio de boletins informativos aos diretores das empresas. A cada rodada do jogo, a qual equivale a um mês de exercício de uma empresa real, as equipes podem receber desafios durante a atividade no ambiente corporativo.

Os alunos são subdivididos em oito equipes com quatro participantes, aos quais cabe a responsabilidade da administração de uma empresa do setor tecnológico, comprometidos com as áreas estratégicas de Produção, Marketing, Comercial e Recursos Humanos para tomadas de decisões. As oito equipes constituem um Grupo Industrial de empresas fornecedoras de computadores. Cada empresa do setor fabrica e comercializa três produtos distintos: computadores, notebooks e servidores. Serão tomadas decisões a cada período simulado, referentes a preço, inovação, propaganda, volume de produção, capacidade das máquinas, quantidade de trabalhadores, salários, benefícios, participações de lucros, aplicações financeiras, empréstimos e dividendos a serem distribuídos aos acionistas. As decisões são lançadas na Folha de Decisões, sendo estabelecido um tempo para cada jogada e decrescendo à medida que os meses vão passando. A equipe deve adotar inicialmente uma estratégia e definir parâmetros (pesos) referentes aos quatro objetivos: Valor da Ação, Capital Circulante Líquido, Receita de Vendas e Lucro Total, sendo que essa estratégia tem a possibilidade de ser revista e alterada somente no próximo quadrimestre (de junho a agosto).

O jogo é realizado em oito períodos, cada um correspondendo a um mês de atividade do ano zero, mês dezembro. As duas rodadas iniciais (janeiro e fevereiro) são desempenhadas para testes e posteriormente o jogo é zerado e reiniciado para a efetiva competição (janeiro a agosto). Nas fases de testes são disponibilizados os relatórios de desempenho com informações de todas as empresas participantes e nas demais rodadas os relatórios são camuflados com a possibilidade de compra na Folha de Decisões para ter acesso a determinadas informações. Em um primeiro momento, a diferenciação dos produtos de cada empresa é inexistente, considerando que todas obtiveram da aquisição das mesmas tecnologias, não tendo sido realizado esforços de desenvolvimento. No mês de dezembro, as empresas realizam a produção e comercialização de produtos com preço de venda e tecnologias similares, sendo que a expectativa do próximo ano é uma maior rivalidade, com a realização de investimentos, almejando uma maior diferenciação com o foco nas necessidades dos clientes e resultados financeiros satisfatórios.

2.3 CENÁRIO DO JOGO

As empresas participantes foram instituídas há cerca de quatro anos como empresas de capital aberto. O capital inicial necessário foi de R\$ 5 milhões para uma capacidade instalada de 900 unidades fabris, representando um investimento de R\$ 4,5 milhões. No ano zero, a

empresa proporcionou um lucro total de R\$ 837.553,50, equivalente a 16,7% de retorno do capital inicial, sendo que R\$ 500 mil foram disseminados como dividendos aos acionistas.

A empresa atua no mercado de fabricantes de computadores e empresas do setor tecnológico, possuindo como clientes o usuário comum de computadores pessoais e as empresas do ambiente corporativo. Este mercado contempla dois compradores, o cliente habitual que apresenta fidelidade à marca, elevada frequência de compra e contentamento com o produto, porém sensíveis à elevação de preços podendo vir a tornar-se volúveis; e o cliente volúvel, exigente e analítico a todas as alternativas disponíveis no mercado, influenciado pela qualidade, preço e disponibilidade do produto. Existe uma predisposição aproximada de 30% dos clientes habituais tornarem-se volúveis.

O mercado de computadores, até o momento, é formado por empresas competitivas de similar porte e dimensão, produzindo e comercializando os produtos com preço de venda e tecnologia equivalentes. Com o início da simulação do jogo, é pressentida uma maior concorrência entre as empresas participantes, almejando maior diferenciação, adquirindo novos clientes e procurando melhores resultados financeiros aos acionistas por meio das estratégias definidas pelos seus diretores.

Os insumos utilizados pela indústria de computadores são cartões de memória, chips, cabos de tecnologia USB, HDMI e periféricos diversos de acordo com a conectividade – cabeada ou wireless (internet sem fio). Os fornecedores dessas tecnologias são variados de médio e grande porte, porém não apresentam poder similar aos fabricantes, sendo que os insumos de acesso descomplicado possuem um risco quase nulo de flutuação de fornecimento ou preço. A estrutura de custos dos insumos apresenta equivalência, sem diferenças futuras.

Em relação a novos entrantes e produtos substitutos, os primeiros têm baixa probabilidade de ocorrência, já os segundos podem vir a ocorrer e sensibilizar o mercado de notebooks com o desenvolvimento de *tablet*. Os demais produtos não apresentam substitutos para as atuais linhas produzidas e comercializadas pelas empresas.

As decisões em investimentos de Promoção e Propaganda e Inovação Tecnológica interferem no mercado e nos seus clientes, sendo que clientes de determinado produto respondem a investimentos e expectativas da concorrência. O mercado dos produtos é manipulado por sazonalidade, circunstâncias gerais, preços estabelecidos, gastos em promoção e propaganda, quantidade e volume de produtos proporcionados e desenvolvimento de produtos. As limitações de preços são inexistentes devido à alta competitividade do

mercado de empresas fabricantes de computadores. Cada empresa é responsável pela fabricação e comercialização de seus produtos.

2.4 BREVE DESCRIÇÃO DOS PRODUTOS

2.4.1 Computador

O computador, máquina de processamento de dados, é definido como um produto comum já solidificado no mercado, ou seja, com todos os fornecedores detendo a tecnologia para sua fabricação. Apresenta demanda regular e em ligeira queda. No jogo é afirmado que se trata de um produto que é quase uma *commodity*.

2.4.2 Notebook

O notebook é um computador portátil mais requintado e com design adequado. Encontra-se na metade de seu ciclo de vida demonstrando crescimento recente da demanda. É atrativo ao ambiente corporativo pelo motivo de configuração distinta, robusta e pela sua aplicabilidade. É indicado para transportabilidade com simplicidade a lugares distintos.

2.4.3 Servidor

O servidor define-se como um sistema de computação. É recente no mercado em relação aos outros produtos apresentados, entretanto possui boa aceitação, estando no início de seu ciclo de vida. A probabilidade é de expansão e crescimento em sua demanda.

2.5 ÁREAS DA EMPRESA

2.5.1 Gestão da produção

A gestão da Produção engloba custos relativos a fábrica, estoques e insumos:

- a) produção e fábrica: o número de fábricas atual disponível para a produção é de 900 unidades fabris/mês, sendo que sofrem uma depreciação aproximada de 10% ao ano, necessitando de um reinvestimento em máquinas. É possível um aumento da

capacidade fabril pelo preço de R\$ 5.000 por unidade adicional de capacidade mensal. Para a produção de um computador é empregado 1,0 unidade de fábrica, para um notebook 2,5 unidades e para um servidor 1,2 unidades. É permitida a realização de 20% da capacidade fabril para terceirização por meio de um aluguel de máquinas ao custo adicional de R\$ 500/UF (Unidade Fabril);

- b) custos de produção e estocagem: o estoque dos produtos não comercializados no mês é armazenado ao custo de R\$ 200 por mês para os três produtos, sendo registrado no demonstrativo do resultado do exercício como custo de estocagem. O custo unitário de produção padrão é utilizado para contabilizar estoques de produtos acabados, R\$ 1.100 para computadores, R\$ 1.700 para notebooks e R\$ 3.100 para servidores;
- c) insumos: como citado anteriormente, os insumos utilizados pela indústria de computadores são cartões de memória, chips, cabos de tecnologia USB, HDMI e periféricos, dentre outros. O custo de insumos diferem para os três produtos, sendo R\$ 650 para computadores, R\$ 700 para notebooks e R\$ 1.100 para servidores.

2.5.2 Recursos humanos

A gestão de Recursos Humanos leva em consideração aspectos relacionados a salários, benefícios e participação nos lucros dos funcionários. Atualmente, no mês dezembro, o contingente humano envolvido na produção fabril é de 300 pessoas. Cada funcionário exerce 160 horas mensais, resultando em 48.000 homens horas disponíveis para a produção. O salário médio praticado é R\$ 800 mensais, totalizando o dobro em decorrência aos encargos trabalhistas e registrando um desembolso de R\$ 10 por hora de trabalho. Salários, benefícios e participações nos lucros podem ser aumentados quando almejado, entretanto não podem ser reduzidos. Trabalhadores podem ser empregados ou dispensados no começo do mês, não permitindo exceder 10% da força de trabalho do mês posterior. A produção de um computador necessita de 50 horas de trabalho produtivo, notebook 100 horas e servidor 200 horas. O custo de horas extras é de R\$ 3, já estando incluídos os encargos e não podendo ultrapassar 32 horas/mês (20% do total mensal de cada trabalhador).

2.5.3 Gestão de marketing e comercialização

As decisões de Marketing envolvem três aspectos, os preços praticados aos três produtos, investimentos em promoção e propaganda e investimentos em inovação tecnológica:

- a) preços: os preços devem ser estabelecidos individualmente, sendo que no Ano zero, mês dezembro, foram: R\$ 1.500 para computadores, R\$ 2.800 para notebooks e R\$ 5.000 para servidores. A concorrência implementou preços similares;
- b) propaganda e promoção / inovação tecnológica: em relação aos investimentos em propaganda e promoção estabelecidos neste mês, para computadores era R\$ 100.000, notebooks R\$ 50.000 e R\$ 20.000 para servidores. Os investimentos em promoção produzem influência nas vendas praticadas no mês e em meses posteriores. Já os investimentos em inovação tecnológica a longo termo produzem maior impacto do que promoção e propaganda. Aprimoramentos nos produtos relacionados a aspectos como qualidade e aparência culminam por encorajar a demanda e gastos em investimentos em um produto não interferem na venda dos demais. Em ambos nos investimentos, promoção e propaganda e inovação tecnológica, a diminuição em investimentos transparece mais rapidamente do que os acréscimos. Oscilações nessas áreas não produzem grandes ganhos ao invés de manter gastos mais constantes. Os investimentos em inovação tecnológica no mês dezembro foram nulos para computadores e notebooks e de R\$ 10.000 para servidores.

2.5.4 Gestão financeira

A gestão financeira incorpora as áreas de empréstimos bancários, aplicações financeiras, distribuição de dividendos, valor da ação e desempenho financeiro:

- a) empréstimos bancários: a empresa pode procurar empréstimos bancários pelo prazo de um mês, o máximo permitido por mês é 50% do patrimônio líquido do mês anterior e a taxa de juros está atrelada ao desempenho e à posição financeira da empresa. Em caso de saldo de caixa negativo, a empresa pode recorrer ao crédito rotativo, o qual emprega ao saldo uma taxa de juros de 6% ao mês. A equação que define o grau de endividamento da empresa é: empréstimos + crédito rotativo – caixa – aplicações financeiras. Caso venha a ser negativo ou nulo, a taxa de empréstimo utilizada será 3,45%. Se o valor for positivo, a taxa se elevará a até

4,50% quanto mais próximo for o grau de endividamento a 50% do patrimônio líquido da empresa;

- b) aplicações financeiras: existe a possibilidade de a empresa realizar aplicações aos fundos excedentes como títulos de curto prazo, papéis comerciais e títulos do Governo. O valor da aplicação deve ser anotado na Folha de Decisões e a aplicação máxima autorizada por mês é similar ao valor do patrimônio líquido do mês anterior. O rendimento atual, no mês dezembro, está em 3% ao mês, porém modifica conforme o momento econômico;
- c) distribuição de Dividendos: é permitida a distribuição de dividendos em qualquer mês, entretanto é necessário que se tenha lucros acumulados satisfatórios para o volume a ser disseminado. Caso isso não ocorra, a distribuição será até o valor dos lucros acumulados disponíveis. No mês de dezembro foi executada uma aplicação de apenas R\$ 600.000, necessitando da realização de caixa de R\$ 500.000 para dividendos, sendo que em novembro o valor da aplicação era R\$ 1.000.000. A empresa apresentou lucro acumulado até dezembro de R\$ 837.553,50;
- d) valor da ação: o preço de mercado das ações de uma determinada empresa é estabelecido com base na grandeza e estabilidade dos lucros obtidos, pela sua expectativa de crescimento e distribuição de dividendos. Normalmente define-se como uma representação do mercado no futuro da empresa, valorizando lucros e dividendos constantes e previsíveis. A empresa tem 500.000 ações a um preço de mercado em dezembro de R\$ 18,76.

O desempenho atual da empresa é aceitável, pois apresentou no ano anterior lucro de R\$ 837.553,50 e faturamento de R\$ 16,1 milhões. O retorno sobre o investimento inicial de R\$ 5 milhões foi de 16,7%, possuindo uma sobra de caixa de R\$ 747.603,50.

2.6 DADOS FORNECIDOS

Foram apresentadas as demandas médias mensais dos três produtos: computadores, notebooks e servidores nos últimos quatro anos; a folha de decisões da diretoria para o mês dezembro – Ano zero; relatório do fluxo de caixa; conta estoque; demonstrativo de resultados do exercício - DRE; outras informações – salários e encargos, matéria-prima, custo unitário padrão, custo médio padrão e uso da capacidade fabril para os três produtos; relatório de estatísticas do mês e preços e parcelas de mercado para cada um dos três produtos, sendo que

no mês dezembro as empresas estavam praticamente idênticas com mesmos preços e parcelas similares como resultado.

A análise das informações fornecidas foi de extrema importância para a tomada de decisões do mês seguinte, correspondente ao primeiro período, janeiro, ano um.

3 REFERENCIAL TEÓRICO COM FOCO EM MARKETING

3.1 DEFINIÇÕES DE MARKETING

Marketing é constituído por uma série de estratégias, práticas e técnicas que possuem como objetivo originar produtos e serviços adequados agregando valor para corresponder às necessidades de um mercado-alvo com a geração de lucro. Define-se como acervo de técnicas e atividades que anseiam um melhor conhecimento do mercado atual e permitem o potencial para determinados produtos procurando uma maior maximização do volume de vendas. Possui grande importância para o mercado atual, sendo responsável por transformar o produto ou serviço e torná-lo conhecido assegurando um lugar de destaque dentre os concorrentes existentes. Portanto, está relacionado ao posicionamento, com o estudo e definição de produtos e serviços que atendam suas demandas.

Segundo Kotler (2012), o marketing sofreu uma transformação ao longo dos anos decorrendo por três fases denominadas de Marketing 1.0, 2.0 e 3.0. A era do marketing centralizado no produto, Marketing 1.0, foi predominante na era industrial e possuía como característica primordial a venda de produtos das fábricas aos clientes por meio da padronização em escala diminuindo os custos de produção e conseqüentemente o preço dos produtos. Nessa época, a tecnologia era atrelada a equipamentos industriais e os produtos básicos e destinados ao mercado de massa.

O Marketing 2.0 eclodiu na atual era da informação com maior complexidade devido às maiores exigências, consumidores bem informados e a concorrência com produtos similares. O marketing possui a função de desenvolvimento de um produto com características específicas para o atendimento a um mercado-alvo específico, observando suas necessidades e desejos. Denominada como a era orientada ao cliente o qual estabelece o valor do produto, uma abordagem centralizada no consumidor.

Atualmente ocorre o aparecimento do Marketing 3.0, uma era focada nos valores. Os consumidores simpatizam com empresas que contemplem necessidades de justiça econômica, social e ambiental em sua missão, visão e valores. A busca nos produtos e serviços engloba não somente a satisfação emocional e funcional, mas também a satisfação espiritual. O Marketing 3.0 também é voltado para o consumidor, mas tem como objetivo apresentar

soluções aos problemas da sociedade, integrando o marketing emocional ao marketing do espírito humano e criando um diferencial por seus valores.

3.2 OBJETOS DE ESTUDO DO MARKETING

O estudo do Marketing contempla diversos fatores para o desenvolvimento de políticas de vendas. Primeiramente, deve ser realizado um estudo detalhado sobre o mercado atual e possíveis desdobramentos, como aspectos a serem desenvolvidos. É necessário também uma análise de prioridades, preferências e capacidade aquisitiva de possíveis consumidores. Para isso, torna-se necessário a realização de pesquisas, experimentações, entrevistas etc., levando em consideração averiguações de faixas de renda, gastos, poderes aquisitivos do potencial mercado, características como idade, sexo, educação e preferências dos possíveis consumidores.

Outro objeto de estudo do marketing é o estudo de todas as características do produto, a imagem, desempenho de funções que realiza, possibilidades de transformação para melhor adaptação ao mercado, preço estabelecido e a relação entre a funcionalidade.

Para o estudo da concorrência, torna-se relevante e de extrema importância um conhecimento dos produtos ofertados, bem como os métodos publicitários empregados, a organização de vendas e a interferência e influência da publicidade sobre o público. Por meio de uma investigação da demanda e utilizando dos dados citados fica possível a quantificação de uma possível demanda e sua elasticidade, com uma previsão de respostas do mercado a variações de preços. Com todas essas informações, pode-se realizar uma preposição de atuação com sugestões de ações para estratégias de atração de clientes, atingimento a novos mercados e expansão nos existentes.

3.3 RESPONSABILIDADES E PRINCIPAIS FUNÇÕES

Os diretores de marketing executam um papel de grande importância nas organizações, exercendo responsabilidade a diversos aspectos, tais como participação na administração de vendas, comunicações, publicidade e promoções, transformação e desenvolvimento de produtos, distribuição, definições de preços, suporte e auxílio a clientes. São responsáveis pela realização de pesquisas de mercado e determinação de preços, sendo

necessário um acompanhamento antes, durante e depois da fase desenvolvimento e criação de produtos.

O diretor de marketing necessita conhecer e entender conceitos relacionados à execução de estratégias de gerenciamento de vendas no processo de distribuição de produtos e serviços. O processo de venda engloba também relações públicas e assistência ao cliente. Os diretores possuem papel relevante em gerenciamento de possíveis crises e satisfação do público. Outra responsabilidade diz respeito aos aspectos criativos como publicidade e satisfação. Os profissionais de marketing também devem exercer supervisão a subordinados e lidar com recursos distintos de sua especialidade, áreas externas de marketing como tecnologia, produção, aspectos jurídicos e financeiros os quais podem influenciar e impactar os objetivos de marketing.

Em suma, o departamento de marketing contempla o mercado e o cliente, observando e sempre tomando decisões com o objetivo de melhor atingimento ao público e trabalhando concomitantemente ao restante da empresa para estabelecimento das necessidades de mercado dos produtos.

As principais funções dos profissionais de marketing são definidas abaixo:

- a) gerência do produto: contempla as fases desde a fabricação até o lançamento do produto no mercado. Envolve princípios; convicções e estudo; design; desenvolvimento e elaboração até o lançamento no mercado;
- b) definição do preço: estabelecido por meio de associações com custos, preços da concorrência e capacidade aquisitiva do mercado;
- c) distribuição: a distribuição dos produtos pode ser realizada por um ou mais canais, com venda direta a compradores ou por intermediadores. Os canais de distribuição abrangem o varejo, atacado, vendas industriais, mala direta, reembolso postal, telemarketing, vendedores autônomos ou vendas por computadores;
- d) publicidade: envolve a escolha das principais diferenciações positivas em relação à concorrência de um determinado produto ou serviço e a utilização para captação do público alvo. A publicidade, uma das principais práticas do marketing, tem a finalidade de estabelecer, desenvolver ou alterar necessidades e comportamentos do consumidor. Visa agregar algo a mais ao produto;

- e) vendas: é onde ocorre o contato direto entre o vendedor e comprador, contemplando aspectos relacionados a empatia, técnica de vendas e poder de negociação.

3.4 FILOSOFIAS DE ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING

A atividade de marketing é antiga e sua origem remete as primeiras trocas e vendas efetuadas pelas antigas civilizações. As estratégias de marketing já eram empregadas, porém com características não definidas, mas semelhantes a que conhecemos hoje. A maioria dos estudiosos afirma que a origem se deu no início dos anos 1900 e as transações desenvolveram desde a Antiguidade até o século XIX. O campo de estudo de marketing começou a tomar forma com a maior concorrência entre as empresas, originando uma necessidade de criação de teorias com o objetivo de aumento das vendas e captação do público. A ideia ganhou maior força no final da Segunda Guerra Mundial, em 1945, com os Estados Unidos precisando se recompor da crise econômica e suas indústrias necessitando ampliar suas vendas.

As filosofias de administração de marketing são orientações básicas que orientam os objetivos de marketing da empresa. São divididas em: orientação para produção, orientação para produto, orientação para vendas, orientação para marketing e orientação para marketing holístico:

- a) orientação para produção: as empresas buscam alta eficiência de produção, baixos custos e distribuição em massa pelo motivo de acreditar que os consumidores investigam produtos com baixo custo e de fácil encontro. Normalmente a ideia é empregada por empresas de tecnologia e commodities;
- b) orientação para produto: defende a ideia que os consumidores possuem preferência por produtos de qualidade, inovadores e com desempenho superior à média. O foco é na produção de produtos com qualidade, na sua promoção e melhoramento ao longo do tempo. A orientação para produto é o oposto da produção;
- c) orientação para vendas: ideia da criação de ofertas e promoções para atração do cliente a compra de maior número de unidades, mesmo que não apresentem necessidade a fim da obtenção de maior lucro;
- d) orientação de marketing: surgiu em meados dos anos 50, possui foco e concentração no cliente para descobrir o produto correto para o consumidor. A compra somente ocorrerá quando a empresa apresenta maior eficiência na criação e entrega do que seus concorrentes;

- e) orientação para marketing holístico: considera que todos os aspectos relacionados a consumidores, funcionários e concorrência são importantes, é uma evolução das outras orientações. Tem o objetivo de compatibilizar as complexidades da atividade a fim de atender com algo único. Defende uma interdependência entre o marketing e seus efeitos.

3.5 CICLO DE VIDA DO PRODUTO OU SERVIÇO

Os produtos desenvolvidos pelo mercado visam atrelar a novas oportunidades ou resolver um problema. Produtos e serviços apresentam um ciclo de vida específico, fundamentando no crescimento ou declínio do mercado consumidor do tipo de mercadoria em questão.

Na sociedade ocorrem alterações nos hábitos de consumo, surgindo novas necessidades e novos produtos para satisfazê-las. As empresas devem estar em sintonia com a sociedade e o mercado, gerindo da melhor forma possível um portfólio de produtos.

O ciclo de vida do produto ou serviço contempla cinco estágios, são eles:

- a) desenvolvimento do produto: inicia-se com uma nova ideia e o estudo de viabilidade, desenvolvimento e produtividade. Os custos de investimentos apresentam como crescente e as vendas zeradas nesse primeiro momento;
- b) introdução: o produto é lançado no mercado e suas vendas começam a crescer de forma lenta. O lucro é inexistente e ocorrem custos relacionados ao posicionamento do produto no mercado;
- c) crescimento: período com lucros crescentes e assentimento rápido no mercado;
- d) maturidade: gastos para conter o poder da concorrência, lucros possuem a característica de estabilidade ou decréscimo. Período com crescimento baixo das vendas;
- e) declínio: inicia-se um decréscimo dos lucros e das vendas.

3.6 CICLO DE VIDA DO MERCADO

O ciclo de vida do mercado abrange quatro etapas definidas como lançamento, crescimento, maturidade e declínio. É necessária uma especial atenção por parte das empresas

a acontecimentos que influenciem a curva de mercado, tais como hábitos de consumo, aspectos relacionados à política, mentalidade da população para melhor definição das estratégias de atuação no mercado:

- a) lançamento: a fase de lançamento engloba aspectos relacionados ao desenvolvimento de novas competências de tecnologias diferenciadas a fim de transformar a maneira de pensamento do mercado. As empresas conseguem atingir vantagem competitiva por meio de melhoramentos na produção, aprimoramento de competências e tecnologias. Nessa fase, são necessários investimentos e a rentabilidade do período normalmente não é elevada;
- b) crescimento: no crescimento torna-se necessário uma preparação para as demandas do mercado devido ao surgimento de nova tecnologia ou competência. É caracterizada por uma taxa mais elevada de expansão, aumentando a concorrência e a atratividade do negócio;
- c) maturidade: na fase de maturidade a tecnologia encontra-se estagnada, fraca atratividade para a entrada de novos concorrentes e o mercado encontra-se uniforme em detrimento à tecnologia ou competência em questão. Normalmente nessa fase ocorre o desaparecimento de concorrentes;
- d) declínio: já o declínio surge com o atingimento da maturidade na tecnologia, perdendo o atrativo frente à concorrência. Em grande parte das vezes, as empresas acabam indo em busca de novas tecnologias e competências, reestruturando, resignando desse mercado e começando um novo ciclo.

3.7 OS QUATRO P'S DO MARKETING

Conhecido também como Composto de Marketing ou Marketing Mix, os quatro P's do Marketing são um conjunto de ferramentas que irão acarretar e influenciar na forma como as estratégias serão constituídas, sendo um modelo que permite uma melhor classificação das atividades do marketing.

Os quatro fatores de marketing são inter-relacionados, pois decisões em uma área acabam por influenciar em outras. Eles contemplam características das variáveis: Preço, Praça, Produto e Promoção, listados resumidamente abaixo:

- a) preço: definido como o volume de dinheiro utilizado para a aquisição de um produto ou serviço. Abrange o estabelecimento e definição do valor, a forma de cobrança do produto ao cliente e estratégias relacionadas ao pagamento;
- b) praça: relaciona-se ao local de comercialização do produto, distribuição do produto ou serviço no mercado até os pontos de vendas. O consumidor obterá acesso à oferta do produto;
- c) produto: contempla a definição das características do produto ou serviço disponibilizado no mercado, a oferta para satisfazer as necessidades e desejos dos consumidores;
- d) promoção: estratégias empregadas para a divulgação do produto ou serviço, ou seja, aspectos relacionados à publicidade, promoção, venda pessoal.

3.8 ESTRATÉGIAS DE MARKETING

O marketing define o produto como responsável pelo estabelecimento de produtos e serviços que cumpram as necessidades e desejos do público e que estejam propensos a pagar, relacionado ainda com a disponibilidade de recursos. As estratégias devem ser traçadas com o objetivo de assegurar o sucesso do produto no mercado por meio da conquista de consumidores para obtenção de vantagem competitiva frente a concorrentes. Para isso, torna-se necessário um estudo detalhado para observação das tendências de mercado e consumo para determinação de benefícios funcionais e emocionais que satisfaçam clientes oferecendo um produto inovador, distinto e único. As estratégias também admitem uma reflexão sobre o posicionamento do produto, condicionando-o a novas realidades e analisando possíveis possibilidades de inovação.

Para o estabelecimento da estratégia de marketing, a empresa necessita estudar o seu posicionamento, analisando oportunidades com a definição de pontos fortes, fraquezas e ameaças, sendo que as últimas exigem uma estratégia de sobrevivência. Em relação ao público alvo, as estratégias são a conquista de novos clientes demandando renovação, retenção de clientes ativos, estratégia de aumento da participação no mercado, aquisição de novos mercados ou geração de novos canais de venda direta. É necessário um monitoramento do retorno sobre o investimento em marketing, para isso existem objetivos a serem realizados, como geração e criação de marcas, geração de demanda por meio de campanhas de marketing e venda e desenvolvimento de canais de venda.

Uma estratégia exige o estabelecimento de metas e métricas, o número de impactos provocados no público alvo, o impacto realmente efetivo, a qualificação dos clientes que acolheram o chamado, o valor médio do produto ou serviço oferecido (ticket médio) e a conversão do percentual de consumidores que efetivamente realizaram a compra. As estratégias de marketing e venda possuem a obrigação de integração com o negócio da empresa. O monitoramento das práticas garante uma melhor avaliação dos resultados, oferecendo a possibilidade de ajuste a práticas ainda no processo de execução de suma importância para resultados no médio e longo prazo.

3.9 AS CINCO FORÇAS COMPETITIVAS

O mercado apresenta-se cada vez mais competitivo, com grande quantidade e similaridade entre produtos nos aspectos de qualidade e preço, e registrando um acréscimo da rivalidade entre empresas. Com isso, as empresas devem adotar um posicionamento com diferenciais em relação à concorrência com adaptação às mudanças da dinâmica competitiva, de modo a conduzir as tendências dos mercados.

Segundo Zenone (2007), Michael E. Porter definiu cinco forças determinantes no ambiente de uma organização que desempenham influência na competição, são elas: entrantes em potencial, pressão dos produtos substitutos, poder de negociação com os compradores e poder de negociação entre fornecedores. Este método de análise mercadológica possibilita a análise do grau de atratividade de diversos setores na economia e maior percepção do ambiente competitivo entre empresas. Assim, novas estratégias com maior eficiência podem ser definidas, resultando em uma maior vantagem competitiva no mercado.

A ameaça de novos entrantes está relacionada ao poder de reação de empresas já existentes e a barreiras à sua entrada. Os novos entrantes apresentam pontos fortes e fracos, novas competências e almejam uma maior fatia de mercado. Muitas vezes, acabam por encontrar posições disponíveis ignoradas por concorrentes já existentes. Em mercados que possuem alta competitividade, empresas disputam com competidores que fabricam e comercializam produtos substitutos aos deles.

Produtos substitutos são produtos distintos a outras empresas e que cumprem as mesmas necessidades dos clientes. A oferta de produtos substitutos culmina em confrontações entre qualidade e desempenho por parte dos consumidores e provocam redução de potenciais

retornos de uma empresa, igualando os preços. Os compradores originam competições quando reduzem preços, aprimoram serviços e conseguem posicionar concorrentes contra os outros.

Os fatores de poder de negociação surgem quando compradores são fortes e detém poder quando encontram-se em grande concentração ou com grandes volumes, ou ainda quando grande parte do faturamento da empresas é constituinte pelo volume de compras, consumidores que representam ameaça de integração para trás ou combate poucos custos em detrimento à mudança. O encontro a compradores com poder de negociação constitui-se em uma estratégia favorável a empresa. O poder de negociação modifica-se em consequência as estratégias adotadas pelas empresas e ao tempo.

Os fornecedores também podem apresentar poder quando realizam pressões por aumento de preços diminuindo potencial de lucro da empresa e culminando em uma perda de competitividade no mercado por parte da empresa. Os fornecedores podem utilizar de estratégias de barganha e geralmente ocorrem em situações em que existe muita diferenciação em produtos ofertados, alto custo de substituição, baixa ameaça de produtos substitutos, poucos fornecedores no segmento, etc.

Os concorrentes entram em conflito para conquistar uma posição mais rentável no setor em que atuam e para isso podem empregar diversas estratégias, tais como guerras de comunicação, competição via preços, logística ou distribuição e serviços associados a produtos ou serviços que apresentam diferenciação. Em decorrência a um número grande de empresas e produtos similares, ocorre a tendência de maior rivalidade entre elas.

4 METODOLOGIA

4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A empresa em estudo foi desenvolvida pela equipe GEE 20 Curitiba, participante da disciplina Jogos de Negócios, em que foi realizada a simulação de jogos de negócios entre empresas do mesmo ramo. A empresa E3_GEE20 Curitiba, teve sua razão social e denominação alteradas para MGS Tech – soluções em tecnologia S.A. A MGS Tech S.A. atua no mercado de empresas do ramo de tecnologia, e a descrição de sua atividade compreende a produção e comercialização de três produtos distintos, quais sejam: computadores, notebooks e servidores.

Após uma longa e detalhada análise do mercado e depois de realizar um amplo estudo acerca da Tecnologia da Informação, considerando sua importância, evolução e seu impacto, causado tanto no ambiente corporativo quanto no ambiente doméstico, a Diretoria da empresa MGS Tech Ltda. obteve condições de definir seu público alvo. A partir da obtenção de informações precisas, a seguir expostas, a empresa estrategicamente optou por atingir o público formado por usuários comuns (pessoa física) e usuários empresariais (pessoa jurídica).

Tendo em vista o contexto social e econômico no qual a sociedade está inserida atualmente, é possível identificar a amplitude do uso da Tecnologia da Informação tanto em ambientes domésticos quanto nos ambientes corporativos. Estima-se que o uso de computadores em pequenas empresas, por exemplo, cresceu de 30% (trinta por cento) a 80% (oitenta por cento) nos últimos 5 anos e esta variação se dá de acordo com a localização e natureza do negócio. Essa estatística também nos indica que o aumento do uso ocorre principalmente nas funções administrativas e operacionais, e não tanto nos setores de estratégia e tomada de decisão das empresas. No entanto, somente com informações precisas e no momento adequado é que os administradores empresariais podem monitorar o progresso na direção de seus objetivos e transformar os planos em realidade. As informações constantes da empresa devem ser analisadas segundo os seguintes critérios: qualidade, oportunidade, quantidade e relevância. Desta forma, o propósito básico da informação no contexto organizacional é o de habilitar a empresa a alcançar seus objetivos por meio do uso eficiente de seus recursos disponíveis (pessoas, equipamentos, dinheiro, tecnologia, informação,

materiais etc.), e a eficiência da informação é medida a partir do custo para obtê-la e do valor do benefício derivado do seu uso. Ora, não se pode desconsiderar a relação existente entre as características do sistema de informação e os estágios de desenvolvimento da Informática em que a organização se encontra.

Não há como desconsiderar a máxima de que a tecnologia, hoje, é o principal fator de mudança na transformação das empresas, uma vez que induzem novos processos e ferramentas capazes de atingir totalmente a estrutura e o comportamento das organizações, o que repercute em sua gestão. Os impactos sobre a produtividade e a forma com que se organizam as empresas são significativos, pois a Tecnologia da Informação proporciona nova infraestrutura para todas as áreas e atividades organizacionais, fator este vital para a vida bem-sucedida de uma organização.

No que tange ao ambiente doméstico, em sua grande maioria composto por usuários comuns, o cenário do setor de Tecnologia não é diferente. Embora o crescimento de vendas e atualização dos equipamentos de informática se dê em menor escala, não se pode negar que os aspectos econômicos da Tecnologia da Informação geram um ambiente de computação generalizada que transforma todo o ambiente doméstico e contexto social. A partir do momento que o usuário comum percebeu que os recursos tecnológicos disponíveis não estavam distantes de seu dia a dia, começou a se interessar por trazer estas tecnologias para perto e inseri-las no seu endereço residencial. Consequentemente, e de forma mais rápida e eficaz, as soluções tecnológicas passaram a ser introduzidas no dia a dia das pessoas e o que antes era tendência apenas para ambientes empresariais passou a fazer parte da vida das pessoas. Atualmente, temos uma sociedade que, ao se tratar do aspecto doméstico e pessoal, é formada por pessoas que buscam soluções altamente tecnológicas em seus equipamentos, soluções que sejam capazes de facilitar os processos do dia a dia, que tragam para suas casas informações de nível global, e pessoas que tem cada vez mais, considerado a possibilidade de estabelecer um *home office* em suas residências para dar continuidade às atividades profissionais.

A procura por tecnologia cada vez mais avançada em ambientes domésticos cresce tanto a cada ano, que os indivíduos tem optado por estabelecer algo que vai muito além de uma simples instalação de computador em suas casas. As redes domésticas de Tecnologia da Informação surgem como a possibilidade que o usuário comum tem de integrar os equipamentos e reproduzir em sua residência os recursos computacionais altamente tecnológicos que estão à sua disposição nos ambientes de trabalho.

Diante de todo o exposto, a empresa MGS Tech S.A. teve seu público alvo delimitado considerando não somente as recentes e significativas mudanças ocasionadas no setor de Tecnologia da Informação, mas também os desafios futuros que se apresentarão em razão da rápida evolução do setor e conseqüente demanda dos clientes. Para atender os anseios e necessidades atuais e futuros da sociedade, a MGS Tech S.A. tem como cliente alvo o usuário comum, utilizador do computador e rede pessoais, e as empresas de pequeno, médio e grande porte.

Todo o estudo realizado foi de fundamental importância para estabelecer as diretrizes societárias da empresa. As decisões tomadas consideraram não apenas o cenário atual do mercado de Tecnologia, mas também as futuras ascensões empresariais e mercadológicas da empresa, além dos resultados esperados pelos Diretores.

Assim, a MGS Tech S.A é uma sociedade anônima, pessoa jurídica de direito privado, de capital aberto, cujo capital está dividido em ações ou cotas que podem ser adquiridas por outrem. A abertura de capital e o reinvestimento dos lucros são as principais fontes de recursos permanentes para o financiamento da empresa, podendo investir em novos equipamentos, desenvolvimento de pesquisas e inovação tecnológica, o que torna o capital mais eficiente através do seu sistema produtivo e muito mais eficaz na alocação dos seus recursos. Com os recursos obtidos através do lançamento das ações, a MGS Tech S.A. tem condições de assegurar as condições para o seu desenvolvimento. Para dar suporte ao desenvolvimento almejado pelos novos Diretores da empresa, restou estabelecido que seu capital social é de R\$ 5.000.000,00 (cinco milhões de reais). Ressalte-se que este é o capital referente ao 4º ano após da constituição da empresa, ocasião em que o novo Corpo Diretivo assumiu a administração da empresa.

No último ano, instituído como Ano 0 (ano zero), a empresa originou um lucro total no valor de R\$ 837.553,50 (oitocentos e trinta e sete mil e quinhentos e cinquenta e três reais e cinquenta centavos), correspondentes a 16,7% de retorno sobre o capital investido.

Os valores distribuídos aos acionistas a título de dividendos foram correspondentes a R\$ 500.000,00 (quinhentos mil reais). No cenário inicial do jogo – equivalente ao Ano 0 (ano zero) – mês de dezembro, os valores atuais referentes aos quatro objetivos de desempenho da empresa (preço da ação, capital circulante líquido, receita de vendas e lucro líquido do exercício) estão apresentados na tabela 1 abaixo:

Tabela 1 - Resumo dos objetivos Ano 0 (mês dezembro)

Preço da Ação no Mercado	R\$18,76
Capital Circulante Líquido	R\$837.553,50
Receita de Vendas	R\$1.370.400,00
Lucro Líquido do Exercício	R\$136.570,00

Fonte: Desenvolvido pelo autor

Por fim, a proposta da MGS Tech S.A. consiste em contemplar a definição de estruturas para tomadas de decisão e mecanismos de implementação dos usuários comuns alinhados aos desafios de negócio e à visão estratégica de cada empresa. O objetivo é estabelecer novos parâmetros de qualidade para o mercado por meio de uma nova gestão, realizada por profissionais qualificados e dotados de habilidades de planejamento e administração, os quais produzem soluções inovadoras ao passo que atendem às necessidades dos clientes, respeitando o ambiente em que a empresa se insere.

O alinhamento estratégico da MGS Tech S.A. entre a Tecnologia da Informação e os Negócios só foi possível ao desenvolver uma proposta de valor clara para a organização a partir de um consenso do desenvolvimento das competências necessárias, e da definição, mensuração e comunicação dos objetivos da empresa.

4.1.1 Missão

Oferecer as melhores soluções na área de Tecnologia da Informação, com o objetivo de satisfazer integralmente às necessidades de nossos clientes através da inovação e criatividade, a fim de agregar valor ao resultado final apresentado ao cliente, alinhado às expectativas de seus negócios.

4.1.2 Visão

Ser referência nacional como melhor provedor de tecnologia até o ano de 2020, e ser uma empresa reconhecida e admirada em sua atuação como parceiro estratégico a fim de estabelecer relacionamentos duradouros que conquistem benefícios não somente aos clientes, mas a todos os stakeholders envolvidos no modelo de negócio.

4.1.3 Valores

A atuação da empresa no mercado se dá com base nos seguintes valores fundamentais:

- a) Ética – estabelecer uma relação de confiança com os stakeholders a partir de um comportamento ético, baseado na integridade e transparência que fundamentam a tomada de qualquer decisão da empresa, garantindo a boa administração dos negócios e dos relacionamentos com as partes interessadas;
- b) Responsabilidade – a empresa pratica suas ações de forma responsável nas esferas social, ambiental e econômica. Nossa forma de gestão prioriza sempre a diminuição de impactos causados à comunidade, agregando valor aos produtos ofertados e serviços prestados;
- c) Transparência – Nossos consumidores têm o direito de ser informados sobre todos os aspectos e detalhes dos produtos e serviços ofertados e expostos ao consumo, traduzidos no princípio da informação. Nossa empresa transmite ao consumidor todas as informações indispensáveis para sua tomada de decisão;
- d) Inovação – Nossa organização conta com lideranças catalisadoras de mudanças, as quais asseguram que a empresa trabalhe como um todo em torno de novos modelos de inovação. Para isso temos uma infraestrutura totalmente desenvolvida, parceria com instituições acadêmicas de excelência, diversas possibilidades de financiamento, excelente rede de network, liberdade para o pensamento criativo e altas despesas destinadas a P&D (pesquisa e desenvolvimento);
- e) Qualidade – Nosso foco principal consiste na melhoria contínua dos processos, garantindo que nossos consumidores tenham suas necessidades atuais e futuras atendidas. Assim, a qualidade de nossos produtos e serviços supera as expectativas dos clientes, em quem mantemos o nosso foco principal;
- f) Comprometimento – O comprometimento organizacional da MGS Tech S.A. garante o sucesso da empresa em razão dos nossos profissionais altamente comprometidos e engajados com dedicação exclusiva capazes de produzir resultados com maior qualidade.

4.2 CORPO DIRETIVO E ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

O corpo diretivo da empresa foi definido de acordo com a especialidade das funções oferecida por cada um de seus membros. Assim, a expertise dos profissionais vai ao encontro das necessidades de gestão de cada área da empresa, facilitando o controle organizacional. Com isso, a empresa passa a ter maior especialização de seus colaboradores, aumenta o relacionamento entre os colaboradores atuantes dentro do mesmo setor, além de reduzir significativamente a hierarquia da empresa, uma vez que a autoridade se dá baseada no conhecimento. Ou seja, a autoridade do conhecimento define a posição dos profissionais na empresa e o nível de contribuição que podem oferecer.

Tendo como base a autoridade do conhecimento para setorizar as áreas da empresa e seus respectivos colaboradores, a mesma prática foi adotada para escolher os Diretores da empresa. A MGS Tech acredita que quem detém o conhecimento tem um papel extremamente importante na tomada de decisões e deve exercer essa autoridade.

As mudanças no cenário competitivo mundial trouxeram novas dimensões de qualidade e produtividade para todo o setor, o mercado tornou-se mais exigente e as empresas precisam rever paradigmas e conceitos, caso contrário o resultado poderá ser negativo, ocasionando mal atendimento ao cliente, perda da qualidade etc. Em contrapartida, produtos e serviços de qualidade podem ser obtidos com maior facilidade e agilidade quando os sistemas internos são compatíveis com a estrutura organizacional e com os fatores de conjuntura da empresa.

No setor de Tecnologia da Informação, a composição de uma rígida estrutura organizacional somada à alta competitividade e às incertezas inerentes à atividade e aos fatores de instabilidade políticos e econômicos contribuíram para que os Diretores se organizassem de forma a minimizar os eventuais riscos.

Seguindo esta linha de raciocínio, os diretores da empresa MGS Tech optaram por uma estrutura organizacional flexível, com departamentalização reduzida em que há a tomada de decisão compartilhada e descentralizada, definidas por todos os integrantes da Diretoria, permitindo, assim, maior integralização das unidades do negócio, criatividade na busca de soluções e agilidade na tomada de decisões.

Desta forma temos que a Diretoria dos departamentos da empresa MGS Tech fica assim dividida:

- a) diretora de Recursos Humanos: Guersusy Guerra;
- b) diretora de Marketing: Giovanna Brenner Gasparin Campos;
- c) diretora de produção / Operação: Mariana Possas Pereira de Castro Rangel;
- d) diretor Financeiro: Renato Andreatta.

As áreas atribuídas aos Diretores são áreas fundamentais para o bom andamento da empresa MGS Tech e que abrangem todas as atividades desempenhadas pela organização. Conforme exposto anteriormente, a definição das Diretorias se deu de acordo com a autoridade do conhecimento que cada um dos membros apresentava e que se adequava às necessidades do cargo e seu respectivo departamento.

A Diretoria acredita que a melhoria do desempenho competitivo da MGS Tech perante os concorrentes está relacionada ao ambiente particular do negócio, habilidades e conhecimento técnicos dominados pela empresa, e estratégia de atuação em razão de sua atuação em um mercado dinâmico de tecnologia que, a cada dia, modifica de forma definitiva as relações de mercado.

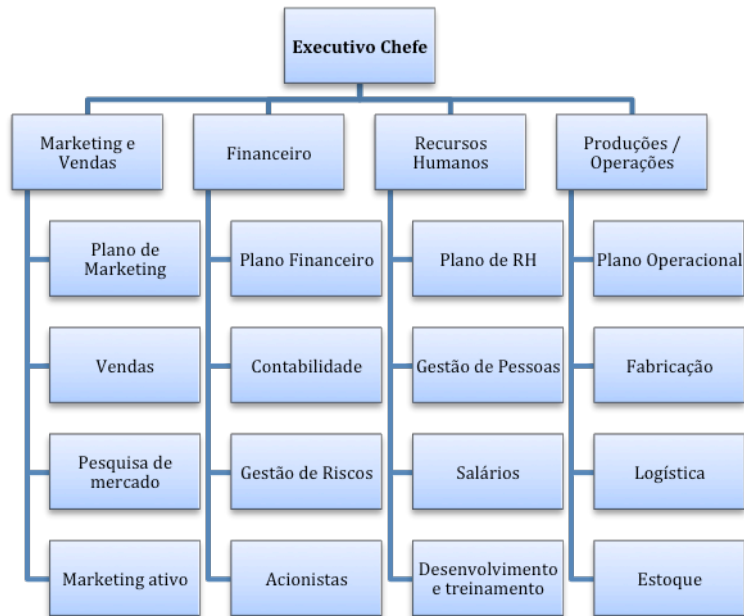
4.2.1 Organogramas

4.2.1.1 Organograma funcional

O organograma funcional estabelece e organiza as relações dentro de uma organização empresarial, distribuindo setores e funções, dividindo as atividades de cada setor, e atribuindo as suas competências.

O organograma da figura 1 demonstra a organização da empresa, os seus setores e suas principais funções, bem como o grau de hierarquia e relação entre eles. Para facilitar a leitura de uma visão ampla do funcionamento da MGS Tech, o organograma traduz, ainda, as inter-relações entre os setores dentro da mesma estrutura, o que permite uma melhor e mais adequada administração do empreendimento, além de evidenciar a estrutura do processo de produção da empresa.

Figura 1 - Organograma Funcional



Fonte: Desenvolvido pelo autor

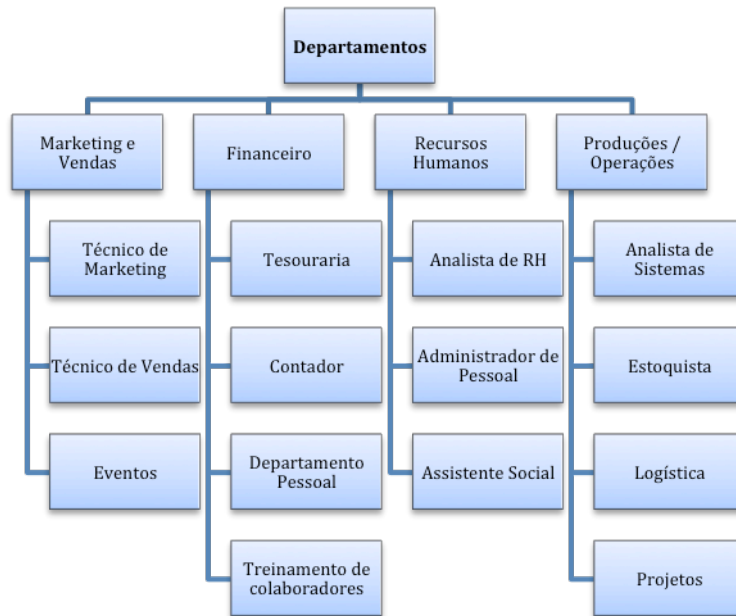
4.2.1.2 Organograma departamental

O organograma abaixo consiste na apresentação dos principais departamentos que relacionam as quatro principais áreas da empresa, a saber: marketing e vendas, financeiro, recursos humanos e produção e operação.

A disposição dos departamentos da MGS tech abaixo especificados, auxilia a desenvolver um plano de ações para atingir as metas traçadas. Este é o objetivo macro do organograma departamentalizado que coordena os setores da empresa de acordo com o planejamento estabelecido.

O modelo utilizado permite esquematizar e visualizar os sistemas da empresa de forma racional, clara e concisa, facilitando seu entendimento geral por todos os envolvidos na organização. As principais vantagens deste organograma por departamentos estão na eficiência dos princípios da especialização, na melhor centralização da organização e no controle rígido das funções pela alta administração.

Figura 2 - Organograma Departamental



Fonte: Desenvolvido pelo autor

4.2.2 Mini currículo dos colaboradores

Abaixo estão resumidamente descritos os currículos dos diretores da MGS Tech:

- Giovanna Brenner Gasparin Campos – natural de Curitiba – Paraná, casada, graduação em Engenharia Civil pela Universidade Positivo (2009 a 2013). Acadêmica do MBA em Gestão Estratégia de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas – ISAE (2015 – 2016). Engenheira Civil e Coordenadora Administrativa. Experiência em gestão, administração, elaboração de projetos e orçamentos, gerenciamento e planejamento de construções civis;
- Guersusy Guerra – mineira, graduada em Comunicação social, com habilitação em relações públicas pela Faculdades Integradas de Caratinga - MG (1999 a 2002). Solteira, 39 anos, assistente comercial no ISAE/FGV. Acadêmica do MBA em Gestão Estratégia de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas – ISAE (2015 – 2016);
- Mariana Possas Pereira de Castro Rangel – natural de Curitiba – Paraná, casada, graduada em Direito pela Universidade Positivo (2002 a 2006), especialista em Direito Socioambiental pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná (2008 – 2009), especialista em Gestão Ambiental e Sustentabilidade pela FAE Business School (2010 – 2011), acadêmica do MBA em Gestão Estratégica de Empresas pela

Fundação Getúlio Vargas – ISAE (2015 – 2016). Advogada e Diretora Jurídica e Administrativa. Experiência em gestão de equipes, administração, gestão e prática de advocacia em diversas áreas.

4.2.3 Descrição das atividades gerais dos diretores

Nos próximos parágrafos estão relacionadas as atividades competentes de cada membro Diretor dos quatro departamentos da empresa. Ressalta-se que as atividades elencadas não se limitam apenas àquelas que foram praticadas durante o jogo, mas abrangem, inclusive, todas as incumbências próprias dos Diretores. Na análise de resultados, apresentada posteriormente, as atribuições próprias de cada Diretor e executadas durante o jogo de negócios, estão apontadas de forma detalhada.

4.2.3.1 Diretoria de recursos humanos

O cargo de Diretora de Recursos Humanos é ocupado pela profissional Guersusy Guerra, profissional responsável pela organização de todos os colaboradores da empresa e pela conferência do desempenho do quadro de funcionários com o objetivo de buscar sempre o melhor rendimento dos trabalhadores.

Dentre suas várias atribuições, podemos destacar as seguintes funções desempenhadas pela Diretoria de Recursos Humanos da MGS Tech:

- a) delegar funções;
- b) monitorar os colaboradores;
- c) gerir o orçamento de seu departamento;
- d) zelar pelas políticas da empresa no cumprimento de suas melhores práticas;
- e) garantir a qualidade de seus colaboradores dentro da legislação em vigor;
- f) atuar com foco no planejamento;
- g) gerir o plano de carreira, cargos e salários da empresa;
- h) estruturar programas de desenvolvimento e treinamento;
- i) elaborar planos de avaliação e desempenho;

- j) estabelecer diretrizes para implantação e desenvolvimento de programas de administração e salário;
- k) planejar, organizar, dividir e controlar as atividades de recursos humanos;
- l) definir normas e políticas do departamento de recursos humanos;
- m) efetivar contratações capazes de habilitar a empresa a ter uma força de trabalho qualificada e eficaz;
- n) estimular a produtividade de seus colaboradores;
- o) estimular a competitividade saudável entre colaboradores internos;
- p) estimular a criação de ambiente de trabalho agradável aos colaboradores de todos os departamentos;
- q) investir nos colaboradores a fim de motivá-los;
- r) estabelecer políticas de participação nos lucros e resultados;
- s) estabelecer políticas de distribuição de benefícios aos colaboradores;
- t) definir política de recrutamento;
- u) garantir a satisfação das equipes de trabalho;
- v) fornecer informação e relatórios sobre todos os indicadores de recursos humanos (taxa de absenteísmo, custo de cada contratação, horas ociosas, horas extras, etc.);
- w) coordenar os processos seletivos;
- x) assegurar o cumprimento de questões salariais e trabalhistas;
- y) elaborar estudos motivacionais e de clima organizacional;
- z) supervisionar o serviço jurídico- laboral e relações coletivas;
- aa) proceder ao diagnóstico de avaliação das necessidades de formação;
- bb) estruturar programas de formação;

4.2.3.1 Diretoria de marketing

O cargo de Diretora de Marketing é ocupado pela profissional Giovanna Brenner Gasparin Campos, profissional responsável pelo planejamento estratégico e mercadológico da empresa.

Dentre suas várias atribuições, podemos destacar as seguintes funções desempenhadas pela Diretoria de Marketing da MGS Tech:

- a) avaliar o desempenho de produtos existentes no mercado;
- b) coordenar estudos sobre lançamento de novos produtos;
- c) conduzir projetos de lançamento e relançamento dos produtos;
- d) desenvolver o plano de marketing para as linhas de produto e marca designados;
- e) acompanhar a rentabilidade, vendas em valor e volume das linhas de produtos;
- f) estabelecer previsão de vendas;
- g) elaborar orçamento para as linhas e marcas;
- h) coordenar a definição dos produtos que compõem as linhas para o lançamento e acompanhamento dos produtos no mercado;
- i) definir as diversidades dos produtos;
- j) acompanhar a evolução do mercado;
- k) identificar novas oportunidades de negócios;
- l) definir planos estratégicos de marketing;
- m) avaliar e desenvolver estratégias de comunicação (campanhas de venda, propaganda, merchandising, promoção de vendas, relações públicas promoções, pesquisa de mercado etc.);
- n) desenvolver estratégias de distribuição;
- o) incrementar a participação da empresa no mercado;
- p) participar de reuniões com a alta administração e com clientes;
- q) analisar fatores incontrolláveis do mercado;
- r) acompanhar os avanços tecnológicos, mudanças culturais e ambiente social dos consumidores;
- s) conhecer os fatores que influenciam o processo de compra do consumidor;

- t) tomar decisões em relação às variáveis controláveis de marketing (produto, preço, promoção e praça).

4.2.3.1 Diretoria de produção e operação

O cargo de Diretora de Produção e Operação é ocupado pela profissional Mariana Possas Pereira de Castro Rangel, profissional responsável por acompanhar e avaliar os resultados de produção, formulando e recomendando políticas e programas de produção com toda a área operacional da empresa.

Dentre suas várias atribuições, podemos destacar as seguintes funções desempenhadas pela Diretoria de Produção e Operação da MGS Tech:

- a) assegurar o cumprimento das metas de produção dentro dos padrões de qualidade, quantidade, custos e prazo estabelecidos pela empresa;
- b) planejar, organizar e supervisionar as atividades de produção dentro das metas das especificações e padrões de qualidade estabelecidos;
- c) assegurar o cumprimento dos objetivos da empresa na área comercial;
- d) supervisionar a elaboração do plano anual de metas de produção, visando a otimização de recursos produtivos disponíveis;
- e) supervisionar a elaboração dos cronogramas de fabricação;
- f) garantir a melhor alocação de mão de obra, equipamentos e materiais;
- g) supervisionar o plano de elaboração de expansão das instalações industriais;
- h) assegurar o atendimento das necessidades futuras da empresa em termos de capacidade de produção;
- i) avaliar e analisar os aspectos econômicos do processo produtivo;
- j) identificar oportunidades ou alternativas que permitem a redução de custos;
- k) elaborar procedimentos e estabelecer diretrizes para manutenção do visual da fábrica (limpeza, pintura, conservação, etc.);
- l) manter o local em condições que propiciem o melhor desempenho dos colaboradores e equipamentos;

- m) definir turnos de trabalho necessários para o balanceamento da mão de obra;
- n) manter o fluxo de produção e maior produtividade dos recursos humanos da fábrica;
- o) estudar, desenvolver e aperfeiçoar processos;
- p) estabelecer controles de processos;
- q) garantir melhor qualidade e produtividade;
- r) participar de reuniões e discussões referentes ao desenvolvimento de novos produtos;
- s) controlar as despesas gerais do departamento de produção.

4.2.3.1 Diretoria financeira

O cargo de Diretor Financeiro foi ocupado durante o jogo de negócios pelo profissional Renato Andreatta, responsável por administrar os riscos financeiros dos negócios da empresa.

Dentre suas várias atribuições, podemos destacar as seguintes funções da Diretoria Financeira da MGS Tech:

- a) supervisionar as áreas de suporte administrativo e financeiro;
- b) planejar, organizar, dirigir e controlar as atividades financeiras da empresa;
- c) fixar políticas de ação que acompanhem o desenvolvimento da empresa;
- d) assegurar o cumprimento dos objetivos e metas da empresa;
- e) realizar o planejamento das áreas financeira e administrativa;
- f) organizar e acompanhar as áreas de planejamento da empresa como contas a pagar e a receber;
- g) gerir o patrimônio da empresa;
- h) coordenar as atividades de tesouraria e controladoria;
- i) planejar, analisar e acompanhar as execuções orçamentarias de custo, e estudos econômico-financeiros;

- j) gerir as áreas contábil, financeira e fiscal;
- k) realizar análise e apuração de tributos;
- l) acompanhar rotinas fiscais, trabalhistas, previdenciárias e tributárias;
- m) manter relacionamento com bancos e execução de operações financeiras;
- n) dar suporte à área de negócios;
- o) criar e analisar relatórios gerenciais de indicadores e de análise de performance;
- p) realizar estudos de viabilidade econômica para novos projetos e produtos;
- q) manter interação com o departamento jurídico e de comércio exterior.

4.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

4.3.1 Matriz swot

A análise SWOT é uma ferramenta estratégica de análise de cenário de negócios e possui a função de identificar e desenvolver os pontos fortes e fracos de uma empresa, visando sua eficiência, pontos estes que poderão tornar-se vantagens competitivas, observando oportunidades e possíveis ameaças.

Configurada pelo pesquisador Albert Humphrey da Universidade de Stanford, anos 60, nos Estados Unidos, como uma ferramenta com a intenção de auxílio a gerentes para o conhecimento e melhor administração de suas organizações. Sua aplicação consiste no emprego a situações que sejam objetivadas melhores panoramas gerais, interno e externo, e no estudo a preponderâncias que possam interferir em um projeto. A sigla SWOT é a sigla em inglês para “strenghts, weakness, opportunities and threats”, em português traduzido como “forças, fraquezas, oportunidades e ameaças”.

Conforme apresentado o cenário do jogo, torna-se necessário a identificação de vulnerabilidades da empresa as quais poderiam converter as ameaças em riscos, e os pontos fortes os quais por meio de oportunidades são capazes de originar bons negócios.

O ambiente externo contempla forças e fraquezas. São identificadas como *forças* uma gestão competente e eficiente, estabilidade financeira, comprometimento da equipe, capacidade de inovação de produtos (notebook e servidor), investimento em pesquisa e

desenvolvimento, tecnologia, recursos humanos criando um diferencial para o consumidor. Por outro lado, as *fraquezas* definem-se como os pontos negativos, como a presença de um equipe pouco capacitada com ausência de competências básicas e baixa visibilidade, falta de coesão administrativa que pode acarretar em um decréscimo de rendimento no negócio e consequente prejuízo em processos operacionais, custos altos, atrasos de tecnologia dependendo da estratégia adotada pela empresa e falta de foco no negócio.

Já no ambiente interno existem as oportunidades e ameaças. A possibilidade de inovação, levando em consideração que notebook é um produto que admite desenvolvimento e que o servidor demanda alto investimento, consistem em oportunidades no ambiente corporativo. Uma vez adotada a estratégia de custo total, as oportunidades se concentram também em relação aos computadores que, por meio da prática de preços mais baixos que os preços praticados pelos concorrentes, almejam garantir maior participação de mercado e maior lucro. Outra *oportunidade* é o mercado em constante expansão com a tendência de demanda crescente de notebook e maior ainda de servidor, visto que a tecnologia de informação tem se tornado essencial nos ambientes domésticos e corporativos. As *ameaças* identificadas são a grande concorrência entre as empresas, podendo ocasionar uma guerra de preços; fatores econômicos e políticos dependendo dos eventos externos ao longo do jogo que podem ser criados, a exemplo recessões econômicas, alterações nas taxas de juros, greve de trabalhadores, falta ou excesso de matéria-prima, mudanças governamentais e legislativas; novos entrantes; pirataria de produtos; mudanças nas necessidades dos clientes; e introdução de produtos substitutos no mercado. O quadro 1 abaixo demonstra um resumo com os principais pontos da análise swot.

Quadro 1 - Matriz Swot

<p style="text-align: center;">Forças</p> <ul style="list-style-type: none"> • Produto com elevado market-share; • Plataforma tecnologica moderna. 	<p style="text-align: center;">Fraquezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de investimentos em produtos; • Ausência de experiência na área; • Falta de coesão na administração; • Falta de foco no negócio. • Falta de pessoal especializado.
<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tendência de crescimento de demanda dos produtos notebook e servidor; • Mercado em constante expansão; • Possibilidade de ampliar e sustentar novos serviços e produtos; • Possibilidade de atendimento a novos requisitos de negócios. 	<p style="text-align: center;">Ameaças</p> <ul style="list-style-type: none"> • Concorrência entre as empresas • Novos entrantes, desenvolvimento de novos produtos; • Fatores econômicos ou políticos; • Mudanças nas necessidades dos clientes. • Variação cambial; • Instabilidade política e econômica.

Fonte: Desenvolvido pelo autor

4.3.2 Matriz BCG

Para realizar a análise de um portfólio de produtos ou serviços, utiliza-se a matriz BCG para proporcionar maior clareza e entendimento na análise do ciclo de vendas. Esta ferramenta auxilia as empresas a aperfeiçoar sua carteira de produtos ou serviços, dando prioridade àqueles que equilibram de melhor forma dois aspectos, a saber: maior potencial de lucro e menor utilização de recursos.

A utilização da matriz BCG tem como principal objetivo auxiliar o processo de tomada de decisão dos gestores da organização. A empresa como um todo precisa analisar seus produtos comercializados e identificar aspectos de grande relevância para a manutenção destes. É necessário que a empresa tenha conhecimento acerca da possibilidade de crescimento de um determinado produto ou serviço, sua condição perante o fluxo de caixa, aceitação do público etc. Daí a necessidade da empresa em dominar a utilização desta ferramenta e usá-la da maneira mais eficaz possível.

A Matriz BCG separa os produtos em quatro categorias, sendo cada uma delas um quadrante da matriz. Cada categoria é definida pelo crescimento do mercado e pela

participação de mercado, e requer ações específicas. Para facilitar a comunicação, cada quadrante recebe um nome de fácil memorização:

- a) Estrela: grande crescimento do mercado e grande participação no mercado;
- b) Vaca Leiteira: pequeno crescimento do mercado e grande participação no mercado;
- c) Interrogação: grande crescimento do mercado e baixa participação no mercado;
- d) Abacaxi: baixo crescimento do mercado e baixa participação no mercado.

Antes de passarmos à representação dos produtos da empresa MGS Tech através da matriz BCG, é necessária uma breve explanação a respeito dos produtos fabricados e comercializados pela empresa.

Computador – Fabricados e comercializados pela MGS Tech: os computadores atualmente se traduzem como uma gama de produtos comuns, cuja tecnologia já dominada é detida por grande parte dos usuários de tecnologia. Por se tratar de um produto cuja demanda está em queda devido ao baixo nível de diferenciação oferecido pelo produto, as vendas tendem a enfraquecer. O aumento de ciclo de vida do produto frente à rápida evolução de outras tecnologias, a competição com categorias mais populares como smartphones e tablets e o enfraquecimento da moeda em mercados emergentes são alguns dos motivos que contribuíram para a queda de demanda e queda de vendas dos computadores. No entanto o declínio das vendas deste produto não fomenta a possibilidade de extrair-lo do portfólio.

Notebook – Igualmente fabricados e comercializados pela MGS Tech, os notebooks, por sua vez, possuem um design mais sofisticado e adequado às necessidades de seus consumidores. Por esta razão, é possível afirmar que os notebooks hoje se encontram na metade do seu ciclo de vida, o que indicam uma demanda crescente deste produto que admite desenvolvimento e diferenciação futuros. O investimento em design e inovação destinado aos notebooks pode render resultados surpreendentes desde que se busque atender a demanda dos clientes que hoje se traduz na funcionalidade e integração dos aparelhos (all in one), permitindo a comunicação entre si de acordo com a atividade desempenhada. Pelos motivos expostos, os notebooks demonstram uma grande possibilidade de lucratividade para a empresa MGS Tech, pelo que permanece no portfólio de produtos.

Servidor – Os servidores fabricados e comercializados pela MGS Tech são produtos que se encontram no início do seu ciclo de vida, pelo que necessitam de inovação, uma vez que a demanda é altamente crescente e que é um produto que exige inovação e diferenciação

por admitir uma alta tendência de vendas para empresas. Os servidores são unidades independentes que contem todos os elementos necessários para responder as solicitações dos computadores dos clientes. A depender da destinação que o cliente do servidor quer dar à tecnologia, o design do produto é extremamente relevante, pois existem diversas categorias de servidores para atender às mais diversas e variadas necessidades dos consumidores. O público alvo consumidor dos servidores é o das organizações empresariais, cujas informações e documentos digitais restam salvos nos computadores. Caso a empresa não possua um servidor, corre o sério risco de sofrer danos irreparáveis como perda e vulnerabilidade da segurança das informações. Por esta razão, os servidores são produtos que permanecem no portfólio de produtos da MGS Tech em razão de seu alto desempenho como processadores de última geração, cuja demanda tende a crescer potencialmente nos próximos anos.

Quadro 2 – Matriz BCG

		Participação no Mercado	
		Alto	Baixo
Crescimento no Mercado	Alto	Servidores	
	Baixo	Notebook	Computadores

Fonte: Desenvolvido pelo autor

4.3.3 Análise da concorrência

A interpretação das forças competitivas pertencentes a um negócio é essencial para a elaboração da estratégia. O modelo de cinco forças da competitividade desenvolvido por Michael Porter na década de 70 permite a análise do grau de atratividade de um determinado setor da economia por meio da identificação de cinco forças – rivalidade entre concorrentes, ameaça da entrada de novos participantes, poder de barganha dos clientes, poder de barganha dos fornecedores e ameaça a produtos substitutos – que influenciam a competitividade.

Uma análise da concorrência permite a identificação e avaliação dos pontos fortes e fracos da empresa. Conhecendo as ações dos concorrentes, é possível obter um melhor entendimento sobre quais produtos ou serviços deverão ser oferecidos, desde que forma

poderão ser anunciados para que seja um anúncio eficaz e como poderão posicionar a empresa.

No mercado delimitado pelo jogo de negócios existe uma limitação no número de empresas concorrentes. São oito empresas que fabricam e comercializam os mesmos produtos, dentro de um mesmo cenário político, social e econômico, que disputam o consumo por seus produtos do mesmo público alvo. As empresas competem entre si para ocupar a posição de líderes do mercado. Embora todas as empresas tenham seus pontos fracos e seus pontos fortes, apenas a percepção do cliente poderá revelá-los, pois, conseqüentemente, se traduzirá na escolha do consumidor por adquirir os produtos de uma determinada empresa em detrimento de outra.

Diante da análise das 5 forças a seguir, criadas por Porter, é possível determinar o posicionamento da empresa MGS Tech, isto é, em que lugar a empresa se encaixa no ambiente competitivo:

- a) Novos entrantes: Inexistente. Justificativa: O jogo de negócios determinou uma limitação do número de empresas concorrentes no ramo de informática;
- b) Rivalidade entre concorrentes: Baixa. Justificativa: Há a delimitação de oito empresas concorrentes no mercado. As empresas não apresentam apostas estratégicas altas, possuem custos fixos médios, porém alto custo de estocagem. Os concorrentes não apresentam alta diversidade entre si, e a diferenciação dos produtos é bastante semelhante, o que representa uma baixa ameaça à empresa MGS Tech;
- c) Produtos substitutos: Alta. Justificativa: Com o advento de tablets e smartphones, aparelhos que integram as informações e funcionalidades em um equipamento apenas, o mercado de informática apresentou uma queda nas vendas e na demanda por computadores e notebooks. Os produtos substitutos provocam inovações tecnológicas, produzem mudanças significativas em custos e qualidade e estão sujeitos a tendências que melhoram sua competitividade em preço;
- d) Poder de barganha dos consumidores: Alta. Justificativa: Existe pouca diferenciação entre os produtos oferecidos pelas empresas do mesmo ramo no mercado, a concentração dos consumidores em relação às empresas vendedoras é maior e a lucratividade dos consumidores é alta. Os consumidores detêm alto conhecimento a respeito dos custos e da estrutura das empresas vendedoras e a

importância do fornecedor para o cliente é baixa em relação à qualidade do produto final;

- e) Poder de barganha dos fornecedores: Média. Justificativa: A partir do momento em que os fornecedores têm alta capacidade financeira para incorporar e adquirir empresas compradoras de seus produtos, eles apresentam certa ameaça para a empresa MGS Tech. Caso os custos de troca de produtos por parte do consumidor seja alta, o poder de barganha dos fornecedores aumenta, assim como quando há baixa disponibilidade de produtos substitutos.

4.4 ESTRATÉGIAS E OBJETIVOS

4.4.1 Primeiro quadrimestre

Os objetivos estabelecidos pela empresa foram distintos em dois momentos do jogo. No primeiro quadrimestre e inicialmente na competição, a empresa procurou focar em um aumento da receita de vendas e market share por meio de uma estratégia genérica de diferenciação, procurando originar produtos únicos no âmbito de toda a indústria, valorizando a inovação funcional e investindo em tecnologia e desenvolvimentos nos produtos notebook e servidor para criação de valor aos produtos. Com isso, procurava-se criar um isolamento contra os concorrentes e uma barreira a novos entrantes, levando em consideração que existe maior dificuldade em substituir o que é diferenciado.

A decisão foi tomada em virtude do cenário apresentado do mercado, a empresa fabricaria e comercializaria três produtos, computadores, notebooks e servidores, sendo que a tendência do produto mais barato, do commodity que era o computador, era de estagnar a sua demanda, tendo a possibilidade de perda de mercado pelas previsões futuras fornecidas. Com isso, a MGS Tech decidiu por focar nos produtos notebook e servidor, produtos mais caros, os quais necessitam de um maior desembolso por parte do consumidor, apresentando a possibilidade de agregação de valor maior que o computador. Investir em tecnologia nesses itens cria a alternativa de uma maior cobrança pelo valor do produto, culminando em maior margem nesses produtos. No cenário criado para o jogo, a empresa tinha limitações de volumes, com produção de 900 Unidades Fabris da fábrica. Por este motivo, a MGS Tech optou por focar nos itens notebook e servidor, ocupando o espaço da fábrica de maneira mais

proveitosa, ou seja, produzindo os itens que agregam maior valor, teria maior margem e resultaria em maior lucro.

Outra opção de estratégia que poderia ser adotada inicialmente pela empresa era a estratégia de liderança em custo total, entretanto a MGS Tech entendeu que a maioria de seus concorrentes iria trabalhar nessa estratégia. Por esse motivo, a empresa decidiu pela sua diferenciação no mercado, não investindo em unidades fabris nem em aumento de fábrica e sim em aumento do valor agregado dos itens mais estratégicos.

O objetivo da MGS Tech no primeiro quadrimestre por meio da estratégia de diferenciação adotada era de ser referencia nos produtos notebook e servidor, por meio de um investimento em marketing e pesquisa, de modo a estabelecer um produto diferenciado e podendo cobrar um valor maior por isso. Conseqüentemente, a empresa apresentará um faturamento mais alto. A diferenciação permitiria maiores margens, o que culminaria em uma redução do poder dos compradores pela falta de alternativas compatíveis. Com isso, os pesos atribuídos aos objetivos no primeiro quadrimestres foram:

Tabela 2 - Objetivos Estratégicos: Primeiro Quadrimestre

PRIMEIRO QUADRIMESTRE	
Objetivos Estratégicos	Peso
Preço da Ação no Mercado	4
Capital Circulante Líquido	4
Receita de Vendas	1
Lucro Líquido do Exercício	1

Fonte: Desenvolvido pelo autor

4.4.2 Segundo quadrimestre

Já no segundo quadrimestre do exercício, em decorrência dos resultados obtidos com a definição da primeira estratégia, a empresa optou por mudá-la, e o foco passou a ser a receita de vendas e o capital circulante líquido.

O que fez a MGS Tech alterar a sua estratégia para a estratégia de liderança em custo total foram basicamente dois motivos principais. O principal foi em decorrência da aquisição de bens em leilão no mês de abril, último mês do primeiro quadrimestre. A empresa possuía dinheiro no caixa e investiu em leilão, acabando por ser ganhadora de um fábrica nova com uma capacidade de 180 unidades fabris. Este investimento foi positivo, pois se a empresa decidisse por comprar aquelas 180 unidades fabris iria ter um desembolso de pelo menos 50%

a mais de dinheiro do que tinha desembolsado no leilão. Acabou sendo uma oportunidade de mercado que apareceu e a empresa optou pela mudança de estratégia. Incorporando aquela empresa com unidades fabris, culminaria em um ganho a mais de competitividade frente aos concorrentes, visto que a unidade produzida seria mais barata do que para as outras empresas, uma vez que foi investido menos dinheiro para aumentar a capacidade de fábrica.

O outro motivo da alteração de estratégia foi a adoção de critérios errados para a estratégia de diferenciação, não estando funcionando como o desejado. Apesar da empresa estar saudável e não ter demonstrado um resultado tão ruim, ela estava atrás de seus concorrentes devido à adoção de critérios errados na hora de refletir os indicadores da empresa.

Portando, a MGS Tech optou no segundo quadrimestre pela estratégia de liderança do custo total, focando no produto computador, tendo uma maior produção por um preço menor, ganhando em volume, vendendo mais e tendo um maior faturamento. Seus objetivos estratégicos estão listados na tabela 3 abaixo:

Tabela 3 - Objetivos Estratégicos: Segundo Quadrimestre

SEGUNDO QUADRIMESTRE	
Objetivos Estratégicos	Peso
Preço da Ação no Mercado	1
Capital Circulante Líquido	3
Receita de Vendas	5
Lucro Líquido do Exercício	1

Fonte: Desenvolvido pelo autor

5 APRESENTAÇÃO GERAL DOS RESULTADOS

5.1 RELATÓRIO DO PRIMEIRO QUADRIMESTRE

5.1.1 Janeiro

Considerando a estratégia de diferenciação adotada pela empresa no primeiro quadrimestre, com foco nos produtos estratégicos notebook e servidor, as decisões referentes ao mês de janeiro foram satisfatórias, resultando na primeira colocação da empresa no ranking do jogo. As decisões estabelecidas pela MGS Tech resultaram em um valor da ação no mercado de \$ 22,93, capital circulante líquido de R\$ 837.553,50, receita de vendas de R\$ 1.214.390 e lucro líquido do exercício acumulado de R\$ 19.258,06. As decisões determinadas neste mês relacionadas a preços de venda, investimentos, produção, trabalhadores, salários, benefícios, aplicações e dividendos estão apresentadas na tabela 4:

Tabela 4 - Folha de decisões: janeiro

FOLHA DE DECISÕES - JANEIRO				
	Preço de venda	Prom. e Propag.	Inovação e Tecn.	Unidades a produzir
Computador	R\$1.350,00	R\$40.000,00	R\$0,00	350
Notebook	R\$2.790,00	R\$60.000,00	R\$20.000,00	215
Servidor	R\$5.500,00	R\$70.000,00	R\$30.000,00	65
Núm. De Trabalhadores	Salário Méd. Mensal	Benefícios	Partic. trab. nos lucros	
300,00	R\$840,00	R\$40,00	5,00%	
Capacidade Fabril	Empréstimo	Aplicação	Dividendos	
900,00	R\$0,00	R\$500.000,00	R\$40.000,00	

Fonte: Desenvolvido pelo autor

5.1.2 Fevereiro

Em relação à segunda jogada, referente ao mês de fevereiro, as decisões decretadas pela MGS Tech resultaram em um valor da ação no mercado de \$ 19,38, capital circulante líquido de R\$ 723.136,34, receita de vendas de R\$ 1.189.600 e lucro líquido do exercício negativo de R\$ - 95.159,10. Nesta rodada a MGS Tech terminou em quinto lugar no ranking do jogo. Na tabela 5, estão demonstradas as decisões estabelecidas para este mês de preços de venda, investimentos, produção, trabalhadores, salários, benefícios, aplicações e dividendos:

Tabela 5 - Folha de decisões: fevereiro

FOLHA DE DECISÕES - FEVEREIRO				
	Preço de venda	Prom. e Propag.	Inovação e Tecn.	Unidades a produzir
Computador	R\$1.250,00	R\$55.000,00	R\$2.000,00	320
Notebook	R\$2.600,00	R\$80.000,00	R\$30.000,00	220
Servidor	R\$5.700,00	R\$80.000,00	R\$50.000,00	80
Núm. De Trabalhadores	Salário Méd. Mensal	Benefícios	Partic. trab. nos lucros	
300,00	R\$910,00	R\$50,00	5,00%	
Capacidade Fabril	Empréstimo	Aplicação	Dividendos	
900,00	R\$0,00	R\$500.000,00	R\$41.000,00	

Fonte: Desenvolvido pelo autor

5.1.3 Março

No mês de março, terceira rodada do jogo, a empresa terminou com um valor da ação no mercado de \$ 19,28, capital circulante líquido de R\$ 701.543,50, receita de vendas de R\$ 1.773.900 e lucro líquido do exercício negativo de R\$ - 116.751,94, resultados ainda mais inferiores do que o mês passando, fazendo com que a empresa caísse para a sétima colocação. As decisões que influenciaram esses resultados são especificadas na tabela abaixo referente à folha de decisões do mês de março.

Neste mês foi realizada a compra de informações do fluxo de caixa ao preço de R\$ 20.000. Esta decisão foi realizada com o objetivo de comparação ao que estava sendo planejado e desenhado na planilha com o que estava sendo executado. A tabela 6 apresenta a folha de decisões do mês de março.

Tabela 6 - Folha de decisões: março

FOLHA DE DECISÕES - MARÇO				
	Preço de venda	Prom. e Propag.	Inovação e Tecn.	Unidades a produzir
Computador	R\$1.250,00	R\$55.000,00	R\$2.000,00	360
Notebook	R\$2.500,00	R\$100.000,00	R\$55.000,00	185
Servidor	R\$5.700,00	R\$90.000,00	R\$70.000,00	65
Núm. De Trabalhadores	Salário Méd. Mensal	Benefícios	Partic. trab. nos lucros	
300,00	R\$920,00	R\$53,00	5,00%	
Capacidade Fabril	Empréstimo	Aplicação	Dividendos	
900,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$41.000,00	

Fonte: Desenvolvido pelo autor

5.1.4 Abril

Em abril, a empresa terminou com um valor da ação no mercado de \$ 19,64 (maior em relação ao mês de março), capital circulante líquido de R\$ 444.207,25, receita de vendas de R\$ 1.809.000 e lucro líquido do exercício negativo de R\$ - 70.876,94. O aumento no valor da

ação em relação ao mês anterior não foi tão expressivo e o capital circulante líquido reduziu drasticamente em 36%, os principais objetivos estratégicos considerando a estratégia de diferenciação adotada pela empresa, resultando novamente na penúltima colocação.

No final do mês de abril, devido à presença de dinheiro no caixa, a MGS Tech optou por realizar um lance no leilão de R\$ 300.000, acabando por ser a empresa ganhadora de uma nova fábrica com uma capacidade de 180 unidades fabris, possibilitando um ganho a mais de competitividade frente aos concorrentes. A folha com as decisões referentes ao mês de abril é demonstrada abaixo, bem como os lances realizados pelas demais empresas no leilão.

Neste mês, a MGS Tech optou novamente pela compra das informações relativas ao fluxo de caixa. Como o planejamento estava sendo executado de forma correta, apesar de a empresa não estar acertando nas vendas, a estrutura do fluxo de caixa com a previsão da venda que seria realizada estava dando certo com o que vinha posteriormente. Por este motivo, nos próximos meses a empresa não precisou da compra de todas as informações do fluxo de caixa. A tabela 7 apresenta a folha de decisões deste mês.

Tabela 7 - Folha de decisões: julho

FOLHA DE DECISÕES - ABRIL				
	Preço de venda	Prom. e Propag.	Inovação e Tecn.	Unidades a produzir
Computador	R\$1.500,00	R\$30.000,00	R\$2.000,00	410
Notebook	R\$2.700,00	R\$70.000,00	R\$40.000,00	220
Servidor	R\$6.000,00	R\$50.000,00	R\$50.000,00	100
Núm. De Trabalhadores	Salário Méd. Mensal	Benefícios	Partic. trab. nos lucros	
330,00	R\$1.000,00	R\$100,00	7,00%	
Capacidade Fabril	Empréstimo	Aplicação	Dividendos	
900,00	R\$0,00	R\$200.000,00	R\$41.000,00	

Fonte: Desenvolvido pelo autor

Tabela 8 - Lances do leilão no mês 4

Lances do Leilão no Mês 4		
Empresa	Lance (R\$)	Vencedor?
E1 AIROTIV SA	250.000	Não
E2_GEE 20 Curitiba		Não
E3_GEE 20 Curitiba	300.000	Sim
E4 LATITUDE		Não
E5_GEE 20 Curitiba		Não
E6_GEE 20 Curitiba	200.000	Não
E7_GEE 20 Curitiba	260.000	Não
E8 IGORDON CO		Não

Fonte: Desenvolvido pelo autor

5.2 RELATÓRIO DO SEGUNDO QUADRIMESTRE

5.2.1 Maio

No mês de maio, devido à mudança de estratégia para liderança em custo total, com o objetivo de aumento do volume da produção por meio de uma prática de preço de venda menor, e conseqüentemente maior faturamento, a MGS Tech resolveu focar no produto com maiores possibilidades de concretização dessa estratégia, o computador.

Neste mês, a empresa possuía uma das fábricas com maior capacidade de produção e através de análises realizadas pelos colaboradores com relação aos departamentos de produção/operações, recursos humanos, marketing e financeiro, a empresa tomou decisões relacionadas a preços de venda, investimentos em promoção e propaganda e inovação e tecnologia, volume de produção, capacidade fabril, aspectos relacionados aos trabalhadores como salários e benefícios, participações dos trabalhadores nos lucros, aplicações e distribuição de dividendos aos acionistas. Essas decisões culminaram em um valor da ação no mercado de \$ 18,99, capital circulante líquido de R\$ 351.154,75, receita de vendas de R\$ 1.414.500 e lucro líquido do exercício negativo de R\$ - 163.929,44. O desempenho da empresa nesta jogada foi inferior, terminando na última posição no ranking do jogo.

A empresa decidiu pela compra das informações referentes ao preço dos concorrentes com o objetivo de análise do motivo que as vendas não estavam acontecendo. A MGS Tech comprou informações de gastos em promoção e propaganda, inovação e tecnologia, receita bruta de vendas e preços de vendas dos concorrentes.

Tabela 9 - Folha de decisões: maio

FOLHA DE DECISÕES - MAIO				
	Preço de venda	Prom. e Propag.	Inovação e Tecn.	Unidades a produzir
Computador	R\$1.500,00	R\$30.000,00	R\$2.000,00	441
Notebook	R\$3.000,00	R\$30.000,00	R\$15.000,00	150
Servidor	R\$6.000,00	R\$50.000,00	R\$38.000,00	220
Núm. De Trabalhadores	Salário Méd. Mensal	Benefícios	Partic. trab. nos lucros	
505,00	R\$1.000,00	R\$100,00	7,00%	
Capacidade Fabril	Empréstimo	Aplicação	Dividendos	
1.080,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	

Fonte: Desenvolvido pelo autor

5.2.2 Junho

Em junho, as decisões resultaram em um valor da ação no mercado de \$ 19,31, capital circulante líquido de R\$ 390.787,74, receita de vendas de R\$ 1.600.100 e lucro líquido do exercício negativo de R\$ - 121.313,32, fazendo com que a empresa ficasse em sexto lugar. Neste mês, a empresa comprou novamente informações referentes aos gastos em promoção e propaganda, inovação e tecnologia, receita bruta de vendas e preço de venda dos concorrentes, com o entendimento que seria necessário saber a demanda do mercado e observar quais as decisões erradas que a empresa estava tomando. A tabela 10 demonstra a folha de decisões de junho.

Tabela 10 - Folha de decisões: junho

FOLHA DE DECISÕES - JUNHO				
	Preço de venda	Prom. e Propag.	Inovação e Tecn.	Unidades a produzir
Computador	R\$1.600,00	R\$30.000,00	R\$2.000,00	500
Notebook	R\$3.000,00	R\$30.000,00	R\$15.000,00	180
Servidor	R\$5.900,00	R\$80.000,00	R\$60.000,00	130
Núm. De Trabalhadores	Salário Méd. Mensal	Benefícios	Partic. trab. nos lucros	
455,00	R\$1.050,00	R\$100,00	7,00%	
Capacidade Fabril	Empréstimo	Aplicação	Dividendos	
1.080,00	R\$0,00	R\$150.000,00	R\$0,00	

Fonte: Desenvolvido pelo autor

5.2.3 Julho

No mês de julho, as decisões implicaram em um valor da ação no mercado de \$ 19,05, capital circulante líquido de R\$ 384.840,88, receita de vendas de R\$ 2.112.650 e lucro líquido do exercício negativo de R\$ - 165.660,18. A posição da empresa neste mês foi em quinto lugar do ranking do jogo.

Em julho, a empresa comprou informações referentes apenas ao preço médio dos gastos em promoção e propaganda, inovação e tecnologia, receita bruta de vendas e preço de venda dos concorrentes. As informações foram válidas, a empresa aprimorou a estratégia de preço nas últimas rodadas e conseguiu um melhor entendimento da demanda do mercado. A tabela 11 apresenta a folha de decisões para os três produtos no mês de julho.

Tabela 11 - Folha de decisões: julho

FOLHA DE DECISÕES - JULHO				
	Preço de venda	Prom. e Propag.	Inovação e Tecn.	Unidades a produzir
Computador	R\$1.450,00	R\$30.000,00	R\$2.000,00	120
Notebook	R\$2.900,00	R\$35.000,00	R\$15.000,00	330
Servidor	R\$5.800,00	R\$90.000,00	R\$70.000,00	40
Núm. De Trabalhadores	Salário Méd. Mensal	Benefícios	Partic. trab. nos lucros	
410,00	R\$1.050,00	R\$100,00	7,00%	
Capacidade Fabril	Empréstimo	Aplicação	Dividendos	
918,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	

Fonte: Desenvolvido pelo autor

5.2.4 Agosto

No mês de agosto, as decisões acarretaram em um valor da ação no mercado de \$ 21,27, capital circulante líquido de R\$ 616.212,89, receita de vendas de R\$ 2.318.800 e lucro líquido do exercício de R\$ 124.424,99, um resultado mais positivo, resultando em sexto lugar no ranking e a empresa com maior participação no mercado dos produtos que estava produzindo. A tabela 12 apresenta a folha de decisões de agosto.

Tabela 12 - Folha de decisões: agosto

FOLHA DE DECISÕES - AGOSTO				
	Preço de venda	Prom. e Propag.	Inovação e Tecn.	Unidades a produzir
Computador	R\$1.650,00	R\$0,00	R\$0,00	0
Notebook	R\$3.100,00	R\$35.000,00	R\$15.000,00	400
Servidor	R\$5.800,00	R\$100.000,00	R\$100.000,00	150
Núm. De Trabalhadores	Salário Méd. Mensal	Benefícios	Partic. trab. nos lucros	
410,00	R\$1.050,00	R\$100,00	7,00%	
Capacidade Fabril	Empréstimo	Aplicação	Dividendos	
1.080,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	

Fonte: Desenvolvido pelo autor

A tabela 13 demonstra os saldos finais referentes ao fluxo de caixa, d.r.e e balanço realizados nos oito meses durante a simulação. Ao final do jogo, a MGS Tech era uma das empresas com fábrica com maior capacidade e possuindo em agosto um valor expressivo no caixa de R\$ 616.212,89, quase seis vezes maior do que em janeiro no início do jogo.

Tabela 13 - Resultados Finais: fluxo de caixa, d.r.e e balanço

RESULTADOS FINAIS: FLUXO DE CAIXA, D.R.E & BALANÇO									
CONTA CADA									
Saldo Final	147.603,50	112.631,98	0,00	701.543,50	244.207,25	52.354,75	0,00	252.086,62	616.212,89
D.R.E									
Lucro Líquido do Exercício	136.570,00	19.258,06	-114.417,16	-21.592,84	45.875,00	-93.052,50	42.616,12	-44.346,86	290.085,17
BALANÇO									
Ativo									
Caixa:	147.603,50	112.631,98	0,00	701.543,50	244.207,25	52.354,75	0,00	252.086,62	616.212,89
Aplicações Financeiras:	600.000,00	500.000,00	500.000,00	0,00	200.000,00	0,00	150.000,00	0,00	0,00
Estoques									
Computador	70.150,00	72.623,28	31.487,80	0,00	0,00	0,00	225.938,00	0,00	0,00
Notebook	13.600,00	117.130,80	179.659,52	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Servidor	6.200,00	35.167,44	124.047,04	0,00	0,00	298.800,00	448.433,12	132.754,26	0,00
Imobilizado:	4.500.000,00	4.500.000,00	4.500.000,00	4.500.000,00	4.800.000,00	4.800.000,00	4.800.000,00	4.761.600,00	4.800.007,20
TOTAL	5.337.553,50	5.337.553,50	5.335.194,36	5.201.543,50	5.244.207,25	5.151.154,75	5.624.371,12	5.146.440,88	5.416.220,09
Passivo									
Empréstimos:	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Crédito Rotativo:	0,00	0,00	112.058,02	0,00	0,00	0,00	433.583,38	0,00	0,00
Patrimônio Líquido									
Capital Social:	5.000.000,00	5.337.553,50	5.337.553,50	5.337.553,50	5.337.553,50	5.337.553,50	5.337.553,50	5.337.553,50	5.337.553,50
Lucro ou Prej. Acumulado:	337.553,50	0,00	-114.417,16	-136.010,00	-93.346,25	-186.398,75	-146.765,76	-191.112,62	78.666,59
TOTAL	5.337.553,50	5.337.553,50	5.335.194,36	5.201.543,50	5.244.207,25	5.151.154,75	5.624.371,12	5.146.440,88	5.416.220,09

Fonte: Desenvolvido pelo autor

A tabela 14 apresenta um resumo dos principais objetivos, valor da ação no mercado, capital circulante líquido, receita de vendas e lucro líquido do exercício acumulado para os oito meses, de janeiro a agosto, realizados durante o Business Game, bem como a colocação da MGS Tech no ranking da simulação. No primeiro quadrimestre a estratégia da empresa era de diferenciação, com maior peso dos indicadores nos objetivos, preço da ação do mercado e capital circulante líquido. Como observado, no final de abril, o aumento do valor da ação no mercado não era expressivo com relação ao mês de dezembro e o capital circulante líquido reduziu em 46,96% em relação ao mês de janeiro, fazendo com que a empresa optasse por uma mudança de estratégia nos próximos meses. Nos meses de maio a agosto a estratégia foi de liderança em custo total, passando os maiores pesos para os objetivos receita de vendas e capital circulante líquido, sendo o primeiro com o maior peso equivalente a 5. A receita de vendas teve um aumento expressivo em 63,93% de maio a agosto, registrando R\$ 2.318.800 em agosto. Já o capital circulante líquido, também com um resultado positivo, chegou a R\$ 616.212,89, melhor em relação ao final do primeiro quadrimestre, porém não atingindo o valor do início do jogo. Na estratégia de diferenciação ocorreu uma adoção de critérios equivocados no momento de refletir os indicadores da empresa e atrelado ao fato da empresa ter sido contemplada como a ganhadora de uma fábrica no leilão, a MGS Tech mudou de estratégia no último quadrimestre e apresentou um resultado mais satisfatório e condizente com a estratégia adotada.

Tabela 14 - Ranking da empresa

E3_GEE 20 Curitiba	Mês: 0	Mês: 1	Mês: 2	Mês: 3	Mês: 4	Mês: 5	Mês: 6	Mês: 7	Mês: 8
RANKING									
Valor da Ação no Mercado (\$)	18,76	22,93	19,38	19,28	19,64	18,99	19,31	19,05	21,27
Peso	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Núm. de Ordem		8.00	2.81	1.70	2.83	3.73	4.36	3.80	3.05
Núm. de Pontos		32.00	11.24	6.81	11.34	3.73	4.36	3.80	3.05
Capital Circulante Líquido	837.553,50	837.553,50	723.136,34	701.543,50	444.207,25	351.154,75	390.787,74	384.840,88	616.212,89
Peso	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00
Núm. de Ordem		7.30	6.75	6.13	5.11	6.40	6.77	6.33	5.91
Núm. de Pontos		29.23	27.01	24.54	20.45	19.20	20.33	19.01	17.75
Receita de Vendas	1.370.400,00	1.214.390,00	1.189.600,00	1.773.900,00	1.809.000,00	1.414.500,00	1.600.100,00	2.112.650,00	2.318.800,00
Peso	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Núm. de Ordem		7.30	5.17	3.64	5.12	1.75	4.61	6.91	4.21
Núm. de Pontos		7.30	5.17	3.64	5.12	8.78	23.08	34.57	21.06
Lucro Líquido do Exercício Acumulado	0,00	19.258,06	-95.159,10	-116.751,94	-70.876,94	-163.929,44	-121.313,32	-165.660,18	124.424,99
Peso	3,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Núm. de Ordem		5.11	4.24	2.29	3.40	4.45	4.95	4.34	4.17
Núm. de Pontos		5.11	4.24	2.29	3.40	4.45	4.95	4.34	4.17
Total de Pontos		73.65	47.68	37.30	40.32	36.18	52.73	61.74	46.04
Colocação no Período		1.00	5.00	7.00	7.00	8.00	6.00	5.00	6.00

Fonte: Desenvolvido pelo autor

6 ANÁLISE DOS RESULTADOS COM FOCO EM MARKETING

6.1 DETERMINAÇÃO DOS PREÇOS

Um dos aspectos a ser analisado em relação ao departamento de marketing é o estabelecimento e definição dos preços a serem praticados no jogo em relação a cada produto, computador, notebook e servidor. Para isso, foi realizado um estudo das características dos três produtos, os desempenhos de funções que cada um realiza, análise da possibilidade de investimentos para desenvolvimento e inovação e a determinação dos preços a serem exercitados a cada jogada. Também foi necessário um estudo das influências em relação aos preços praticados pela concorrência, no caso pelas demais equipes participantes do jogo e uma previsão de respostas do mercado a variações de preços.

Outra função dos diretores de marketing diz respeito à execução de estratégias de gerenciamento de vendas no processo de distribuição de produtos e serviços. Para a definição do preço de venda de cada mês torna-se necessário também uma análise da conta estoque, bem como a contabilização do estoque inicial (do mês anterior), o volume produzido, volume de vendas e vendas perdidas para cálculo do estoque final do período.

Os preços praticados em todos os meses tiveram relação com as estratégias definidas pela equipe, nos quatro primeiros meses com a estratégia de diferenciação, a qual possuía o objetivo de desenvolvimento e aprimoramento dos produtos notebook e servidor, os quais apresentavam perspectivas de crescimento de demanda e no segundo momento a estratégia de liderança em custo total.

Como comentado anteriormente, inicialmente, no ano 0, mês dezembro, os preços determinados foram R\$ 1.500 para computadores, R\$ 2.800 para notebooks e R\$ 5.000 para servidores, sendo os três similares para a concorrência.

Com o início do jogo, foram estabelecidos os preços dos três produtos com foco nas estratégias e nos objetivos determinados. A tabela 15 demonstra os preços praticados nos dois quadrimestres do jogo, de janeiro a agosto, bem como o estoque inicial, volume produzido, volume de vendas, vendas perdidas e estoque final para cada produto.

Tabela 15 - Determinação do preço

DETERMINAÇÃO DO PREÇO							
Mês	Produto	Preço de Venda	Estoque inicial	Volume Prod.	Vol. de Vendas	Vendas Perdidas	Estoque final
JAN	Computador	R\$1.350	61	350	349	0	62
	Notebook	R\$2.790	8	215	156	0	67
	Servidor	R\$5.500	2	65	56	0	11
FEV	Computador	R\$1.250	62	320	356	0	26
	Notebook	R\$2.600	67	200	168	0	99
	Servidor	R\$5.700	11	80	54	0	37
MAR	Computador	R\$1.250	26	360	386	114	0
	Notebook	R\$2.500	99	185	284	0	0
	Servidor	R\$5.700	37	65	102	0	0
ABR	Computador	R\$1.500	0	410	410	8	0
	Notebook	R\$2.700	0	220	220	36	0
	Servidor	R\$6.000	0	100	100	0	0
MAI	Computador	R\$1.500	0	347	347	18	0
	Notebook	R\$3.000	0	118	118	68	0
	Servidor	R\$6.000	0	173	90	0	83
JUN	Computador	R\$1.600	0	500	327	0	173
	Notebook	R\$3.000	0	180	180	0	0
	Servidor	R\$5.900	83	130	91	0	122
JUL	Computador	R\$1.450	173	120	293	135	0
	Notebook	R\$2.900	0	330	330	0	0
	Servidor	R\$5.800	122	40	126	0	36
AGO	Computador	R\$1.650	0	0	0	422	0
	Notebook	R\$3.100	0	400	400	0	0
	Servidor	R\$5.800	36	150	186	0	0

Fonte: Desenvolvido pelo autor

6.2 INVESTIMENTOS

O departamento de marketing possui a função da determinação de investimentos a serem realizados em acordo com a estratégia definida pela empresa. É necessário um estudo sobre os produtos a serem fabricados e comercializados, bem como suas características, principais diferenciações em detrimento a concorrência. A realização de investimentos em propaganda e promoção influenciam no comportamento dos consumidores, interferindo também no preço de venda a ser definido de cada produto e influenciando nas vendas praticadas no mês e posteriores. O produto indicado para esta prática é o computador, produto já estabelecido e solidificado no mercado e com demanda mais constante.

Já investimentos em inovação e tecnologia permitem uma maior diferenciação do produto em questão, agregando maior valor e sendo realizado nos produtos notebook e servidor os quais admitem possibilidades de expansão da demanda, como aprimoramentos relacionados à qualidade e aparência que acabam por encorajar a demanda. As tabelas 16 e 17 demonstram os investimentos realizados nos oito meses, sendo a primeira relativa a propaganda e promoção e a segunda a inovação e tecnologia.

Tabela 16 - Promoção e Propaganda

PROPAGANDA E PROMOÇÃO		
Mês	Investimento	
JAN	Computador	R\$40.000
	Notebook	R\$60.000
	Servidor	R\$70.000
FEV	Computador	R\$55.000
	Notebook	R\$80.000
	Servidor	R\$80.000
MAR	Computador	R\$55.000
	Notebook	R\$100.000
	Servidor	R\$90.000
ABR	Computador	R\$30.000
	Notebook	R\$70.000
	Servidor	R\$50.000
MAI	Computador	R\$30.000
	Notebook	R\$30.000
	Servidor	R\$50.000
JUN	Computador	R\$30.000
	Notebook	R\$30.000
	Servidor	R\$80.000
JUL	Computador	R\$30.000
	Notebook	R\$35.000
	Servidor	R\$90.000
AGO	Computador	R\$0
	Notebook	R\$35.000
	Servidor	R\$100.000

Fonte: Desenvolvido pelo autor

Tabela 17 - Inovação e Tecnologia

INOVAÇÃO E TECNOLOGIA		
Mês	Investimento	
JAN	Computador	R\$0
	Notebook	R\$20.000
	Servidor	R\$30.000
FEV	Computador	R\$2.000
	Notebook	R\$30.000
	Servidor	R\$50.000
MAR	Computador	R\$2.000
	Notebook	R\$55.000
	Servidor	R\$70.000
ABR	Computador	R\$2.000
	Notebook	R\$40.000
	Servidor	R\$50.000
MAI	Computador	R\$2.000
	Notebook	R\$15.000
	Servidor	R\$38.000
JUN	Computador	R\$2.000
	Notebook	R\$15.000
	Servidor	R\$60.000
JUL	Computador	R\$2.000
	Notebook	R\$15.000
	Servidor	R\$70.000
AGO	Computador	R\$0
	Notebook	R\$15.000
	Servidor	R\$100.000

Fonte: Desenvolvido pelo autor

6.3 ANÁLISES DE JANEIRO A AGOSTO

6.3.1 Computador

Levando em consideração a definição da estratégia de diferenciação para os quatro primeiros meses, no mês de janeiro foi determinada uma diminuição do preço de computadores e não foram realizados investimentos em inovação e tecnologia neste produto, visto que se tratava de um produto solidificado no mercado e com demanda constante, não sendo este produto o foco na estratégia adotada. Em relação ao investimento de promoção e propaganda, passou de R\$ 100.000 no mês 0 para R\$ 40.000 no mês 01, uma diminuição considerável.

Para esta decisão e todos os próximos meses foi considerado e somado o estoque do mês anterior, ou seja, em dezembro observamos através da análise da conta estoque, o estoque final de computadores de 61 unidades, 8 unidades de notebook e 2 de servidor, contabilizando um estoque total de 71 unidades. Portanto, em janeiro optamos por reduzir o preço de venda dos computadores também pelo motivo de redução nos investimentos de promoção e propaganda e por apresentar um estoque mais elevado. Como o volume produzido no mês de dezembro de computadores foi de 430 unidades, a MGS Tech resolveu diminuir a produção de computadores para 350 unidades, pelo motivo do estoque de 51 unidades do mês anterior, mesmo com um volume de vendas bom. Devido à adoção da estratégia de diferenciação, a empresa resolveu focar nos produtos notebook e servidor.

Como resultado, o estoque final do mês de janeiro foi relativamente similar ao mês anterior, decidindo por diminuir ainda mais a quantidade a ser produzida no próximo mês. No mês de janeiro a parcela de mercado de computadores foi de 13,64%, a terceira parcela mais alta, sendo um resultado positivo para a empresa.

Como observado, todas as variáveis são relacionadas para a tomada de decisões – o que aconteceu durante o jogo com a criação de simulações de resultados por parte da equipe – exigindo uma análise detalhada da conta de estoque, da produção envolvendo matéria-prima, custos unitários, capacidade fabril, volume a ser produzido, volume de vendas, informações relativas a preços praticados pela concorrência quando fornecidos ou comprados e ainda sendo de extrema importância para determinação dos preços, os investimentos em propaganda e promoção e inovação tecnológica.

Fevereiro: Considerando o preço praticado pela concorrência, a equipe teve estoque de 62 unidades de computadores, influenciando na decisão de fevereiro em reduzir um pouco a mais o preço do produto e aumentar o investimento em promoção e propaganda de R\$ 40.000 para R\$ 55.000 e assim culminando com uma redução no estoque para 26 unidades. A decisão deste mês foi de produzir menos computadores por um menor preço. Foi decidido um pequeno aumento de investimento em inovação e tecnologia para este produto, R\$ 2.000 e pequena diminuição na quantidade de unidades a produzir. A parcela de mercado de computadores continuou positiva, registrando 13,52%.

Março: No terceiro mês, em março, a equipe decidiu por manter o preço do computador e aumentar 40 unidades a mais a serem produzidas (de 320 para 360 unidades), manter os investimentos em promoção e propaganda e inovação e tecnologia do mês anterior, respectivamente em R\$ 55.000 e R\$ 2.000, acabando por zerar o estoque e perder participação no mercado para 10,35%, considerando os preços do produto mais elevados praticados pela concorrência. A intenção da empresa com essas decisões e com um aumento da produção era em redução do estoque. Entretanto, a MGS Tech registrou um total de 114 unidades de vendas perdidas neste mês.

Em abril, a MGS Tech conseguiu recuperar parte da participação do mercado de computadores elevando o preço do produto para R\$ 1.500, o mesmo praticado no início do jogo, produzindo um maior volume, 410 unidades, pois o mercado estava demandando. Decidiu também por reduzir os investimentos em promoção e propaganda para R\$ 30.000 e manter o investimento médio em inovação e tecnologia em R\$ 2.000. O estoque continuou zerado, mas o volume de vendas perdidas diminuiu consideravelmente para 8 unidades.

No segundo quadrimestre, a MGS Tech decidiu por alterar a estratégia da empresa, voltando para a liderança em custo e focando mais no produto computador.

Em maio, a empresa optou por uma posição conservadora no preço de venda, mantendo em R\$ 1.500, visto que a parcela de mercado para este produto estava razoável. Também por um aumento do volume produzido de 410 unidades para 441 unidades, visto que a aquisição da fábrica pelo leilão no mês anterior e decidindo por um aumento da produção, sendo que mais da metade da fábrica ficou com a produção de computadores. Apostou em manter os R\$ 30.000 investidos em promoção e propaganda do mês anterior e R\$ 2.000 em inovação e tecnologia. Entretanto, as decisões acarretaram novamente em vendas perdidas, contabilizando 18 unidades e um estoque final zerado. O resultado desta rodada foi mais positivo, a parcela de mercado de computadores aumentou para 12,69%.

No mês de junho, foram determinadas 500 unidades a serem produzidas, 59 unidades a mais do que o mês de maio. O preço de venda foi aumentado para R\$ 1.600, pois pela análise realizada estava tendo demanda para o produto, os investimentos em promoção e propaganda e inovação e tecnologia foram mantidos os mesmos, respectivamente R\$ 30.000 e R\$ 2.000. A parcela de mercado de computadores neste mês ficou em 13,00%, melhorando um pouco em relação ao mês anterior. Entretanto, o volume de vendas foi de 327 unidades, contabilizando um estoque final de 173 unidades. O preço praticado em relação à concorrência foi o terceiro mais elevado, sendo que os investimentos realizados pela concorrência também podem ter influenciado o resultado.

Julho: Em função dos resultados obtidos, a MGS Tech optou em julho por reduzir bruscamente o preço de venda do produto para R\$ 1.450, manter os investimentos em promoção e propaganda / inovação e tecnologia, e reduzir a produção de 500 unidades para 120 unidades. O volume de vendas foi bom, devido ao preço praticado, porém deveriam ter sido produzidas mais unidades, pois foi registrado um total de 135 unidades perdidas de vendas, zerando o estoque. A parcela de mercado reduziu em 3,43 pontos percentuais, apresentando-se com 9,57%, a segunda empresa com a parcela mais baixa do mercado.

No mês de agosto, a MGS Tech decidiu aumentar o preço de venda, visto que o preço médio (R\$ 1.567,25) praticado pela concorrência foi mais alto do que o definido pela empresa (R\$ 1.450). Decidiu por zerar os investimentos nesse produto e a quantidade a ser produzida. A empresa percebeu que o mercado estava aquecido, optando por não produzir o item de menor valor agregado, focando toda a capacidade de produção em notebook e servidor. Foram registradas 422 unidades de venda perdidas de computadores e finalizou o jogo com uma parcela de mercado zerada em computadores.

6.3.2 Notebook

Em janeiro, com a estratégia de diferenciação, a MGS Tech decidiu por um plano de produção um pouco mais arrojado para os produtos servidor e notebook. Com isso, optou por reduzir muito pouco, quase manter o preço de venda dos notebooks, aumentando o investimento em promoção e propaganda de R\$ 50.000 para R\$ 60.000 e inovação e tecnologia de R\$ 0 para R\$ 20.000, considerando um estoque final relativamente baixo de 8 unidades de notebook e o volume a ser produzido de 190 unidades no mês dezembro. O aumento do volume de produção do notebook foi de 190 unidades para 215. O preço estabelecido aumentou a parcela do mercado de 12,50% para 13,27%, porém apesar de

fabricar bastante do produto, a empresa não conseguiu vender todos, resultando um estoque final mais elevado, passando de 8 para 67 unidades, o que representou um acréscimo muito alto do volume a ser produzido.

No mês de fevereiro, o preço determinado foi de R\$ 2.600, menor do que no mês anterior por causa da decisão de aumentar investimentos em inovação e tecnologia para R\$ 30.000 e promoção e propaganda para R\$ 80.000. Foram aumentadas as unidades a serem produzidas para 200. Porém, em decorrência dos preços da concorrência e de uma demanda mais baixa pelo produto, a MGS Tech registrou volume de estoque final maior ainda de 99 unidades, necessitando diminuir sua produção no próximo mês. A parcela de mercado do produto neste mês ficou em 13,14%.

Em março, o preço de venda praticado acabou por zerar os estoques. Em decorrência ao estoque elevado do mês de fevereiro, optou-se por diminuir o preço de venda para R\$ 2.500, aumentar ainda mais os investimentos em inovação e tecnologia para R\$ 55.000, por ser um produto que admite desenvolvimento. Investimentos em promoção e propaganda aumentaram R\$ 20.000, de R\$ 80.000 para R\$ 100.000. Com a diminuição no preço e nas vendas a serem produzidas em março, o estoque final acabou sendo zero. A parcela de mercado nesse mês foi de 15,43%, maior que o computador para o mesmo mês, condizente com a estratégia de diferenciação da empresa do primeiro quadrimestre.

Mesmo aumentando o preço de venda (R\$ 2.700 para o mês de abril), diminuindo os investimentos em promoção e propaganda, de R\$ 100.000 para R\$ 70.000, inovação e tecnologia de R\$ 55.000 para R\$ 40.000 e aumentando a produção de 185 para 220 unidades, o estoque final continuou zerado, registrando 36 unidades de venda perdidas. A parcela de mercado reduziu um pouco para 14,09%. Pela estratégia de diferenciação adotada pela MGS Tech, os preços deveriam ter sido bem maiores e com a aquisição da fábrica no leilão a empresa decidiu por alterar a estratégia no próximo quadrimestre.

No primeiro quadrimestre a estratégia da MGS Tech não estava sendo cumprida como determinada pelo colaboradores. Com isso, em função dos resultados obtidos e da posição no ranking das empresas no jogo não tão satisfatória, a MGS Tech optou por alterar a sua estratégia no segundo quadrimestre para o foco de liderança em custo total. Para isso, a empresa focou na produção de computadores.

Em maio, o preço de venda do notebook foi aumentado para R\$ 3.000, em promoção e propaganda foram investidos R\$ 30.000 e inovação e tecnologia R\$ 15.000. A quantidade a ser produzida foi de 150 unidades, menor do que no mês anterior que era de 220 unidades. O número de vendas perdidas aumentou para 68 unidades e o estoque final continuou sendo

zero. A parcela do mercado diminuiu para 9,87%, relativamente menor, porém a estratégia foi alterada, focando no produto computador e liderança em vendas.

Em junho, foi optado por um aumento no volume a ser produzido de 150 para 180 unidades e foram mantidos no mesmo valor do mês passado as variáveis preço de venda e os investimentos. O estoque final ficou zerado, porém a parcela de mercado melhorou em 12,56%. Como estávamos vendendo notebook no mês passado, poderia ter sido aumentado o seu preço de venda.

Em julho, com um estoque zerado no mês anterior, foi decidido um aumento de unidades a serem produzidas de 180 para 330 unidades, aumento de R\$ 5.000 a mais em investimentos de promoção e propaganda, redução do preço de venda de R\$ 3.000 para R\$ 2.900 e foi mantido o mesmo valor dos investimentos em inovação e tecnologia em R\$ 15.000, resultando novamente em um estoque zerado. Ocorreu um aumento da parcela de mercado para 20,22%.

Em agosto o preço de venda foi aumentado para R\$ 3.100, promoção e propaganda mantidos em R\$ 35.000, inovação e tecnologia em R\$ 15.000 e um aumento de unidades a serem produzidas para 400, isto gerou novamente um estoque zerado e uma parcela de mercado ainda maior, 21,87%. Nesta oitava rodada, a MGS Tech optou por não fazer o item de menor valor agregado que era o computador e focou toda a sua capacidade em notebook e servidor, vendendo tudo na última jogada e resultando em um lucro operacional, o qual compensou o prejuízo das outras rodadas.

6.3.3 Servidor

O servidor apresenta-se como um produto com possibilidades de expansão da demanda, portando serão observados maiores investimentos em inovação e tecnologia para este produto.

No mês de janeiro, em decorrência a estratégia de diferenciação adotada pela empresa MGS Tech, a empresa optou por um aumento no preço de venda de 10% em relação ao mês de dezembro, de R\$ 5.000 para R\$ 5.500, um aumento em promoção e propaganda de R\$ 20.000 para R\$ 70.000 e também para inovação e tecnologia de R\$ 10.000 para R\$ 30.000. O volume produzido foi estabelecido em 65 unidades, maior do que o mês anterior que eram 40 unidades, um aumento de 62,50% a mais. O estoque final do mês de dezembro era relativamente baixo, de apenas 2 unidades, justificando um aumento do volume a ser produzido. A parcela de mercado ficou em 13,97% e o estoque final de 11 unidades.

Em fevereiro, o preço de venda praticado foi de R\$ 5.700, maior em relação ao mês anterior. Considerando que no mês de janeiro não foram vendidas todas as unidades, tornou-se necessário um aumento de investimento em promoção e propaganda, indo para R\$ 80.000 e inovação e tecnologia para R\$ 50.000, no total mais R\$ 30.000 em investimentos, toda a margem que era possível no aumento com 200 reais a mais no preço por unidade em relação ao mês passado. Para isso, foram produzidas mais unidades (80), registrando um estoque de 37 unidades, diminuindo a parcela de mercado para 12,24%.

Em março o preço de venda estabelecido foi de R\$ 5.700, igual ao mês anterior, foi decidido um aumento de investimentos em inovação e tecnologia e publicidade e propaganda, registrando respectivamente R\$ 70.000 e R\$ 90.000. Os investimentos no total registravam R\$ 160.000, praticamente todo o lucro obtido. A MGS Tech determinou 65 unidades a serem produzidas, menor em relação ao mês anterior devido ao estoque final. As decisões acabaram por zerar o estoque. A parcela de mercado registrada foi de 14,09%.

Abril foi o início do segundo quadrimestre, ocorrendo a mudança de estratégia. Mesmo assim, foi outro mês em que foi registrado um estoque zerado em decorrência das decisões de aumento do preço de venda do produto, diminuição dos investimentos e aumento das unidades a serem produzidas. A parcela de mercado manteve-se muito similar a março, com 14,01% do mercado.

Em maio foi definido um aumento da produção para 220 unidades, pelo motivo de não ter apresentado estoque no mês anterior. O preço de venda e os investimentos em promoção e propaganda foram mantidos constantes, respectivamente R\$ 6.000 e R\$ 50.000, já os investimentos em inovação e tecnologia foram diminuídos para R\$ 38.000, no mês passado registravam R\$ 50.000. O estoque final ficou com 83 unidades e a parcela de mercado em 13,85% do mercado. Ressaltando ainda que nesta estratégia, mais da metade do volume a ser produzido era focado em computadores, optando pelo preço de venda do servidor mais estável e uma redução nos investimentos.

Em junho o preço de venda estabelecido foi de R\$ 5.900, com ligeira redução, os investimentos aumentados, R\$ 80.000 para promoção e propaganda e R\$ 60.000 para inovação e tecnologia. O volume de produção foi diminuído para 130 unidades, culminando com um estoque final de 122 unidades, ainda maior do que no mês anterior. A parcela de mercado deste produto ficou quase estável de 13,38%.

Em julho, o preço de venda ficou em R\$ 5.800, ocorreu uma redução mais drástica do volume a ser produzido pelo registro alto de estoque no mês anterior e um aumento dos

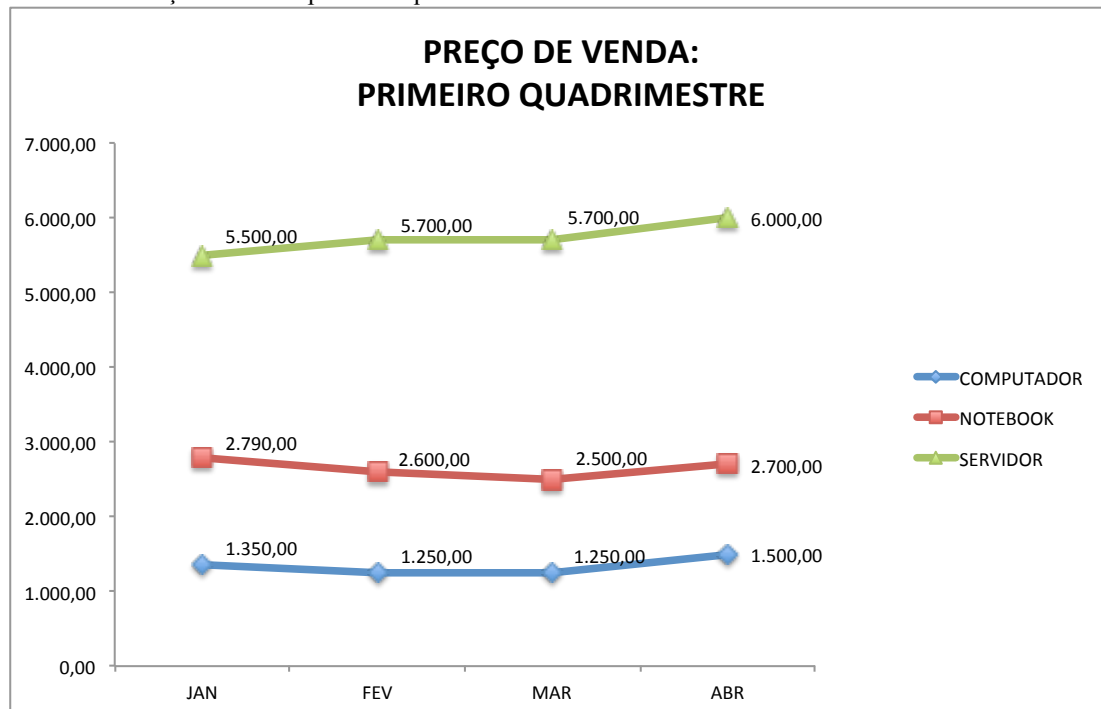
investimentos. O volume a ser produzido determinado foram 40 unidades, R\$ 90.000 em investimentos de promoção e propaganda e R\$ 70.000 em investimentos em inovação e tecnologia. O estoque final ficou mais reduzido, contabilizando 36 unidades e a parcela de mercado com 14,65%, ainda maior do que no mês anterior.

Em agosto a MGS Tech focou sua capacidade toda em notebook e servidor em detrimento ao aquecimento do mercado, optando por não produzir o item de menor valor agregado, o computador. O preço de venda em agosto foi mantido em R\$ 5.800, e os investimentos em promoção e propaganda e inovação e tecnologia aumentados, registrando ambos com R\$ 100.000. O volume a ser produzido foi reduzido para 150 unidades. O estoque final ficou zerado, a empresa vendeu tudo. A parcela de mercado obtida ao final do jogo foi a mais alta frente aos concorrentes, 17,45%.

6.4 PANORAMA GERAL - GRÁFICOS

6.4.1 Primeiro quadrimestre

Gráfico 1 - Preço de venda: primeiro quadrimestre



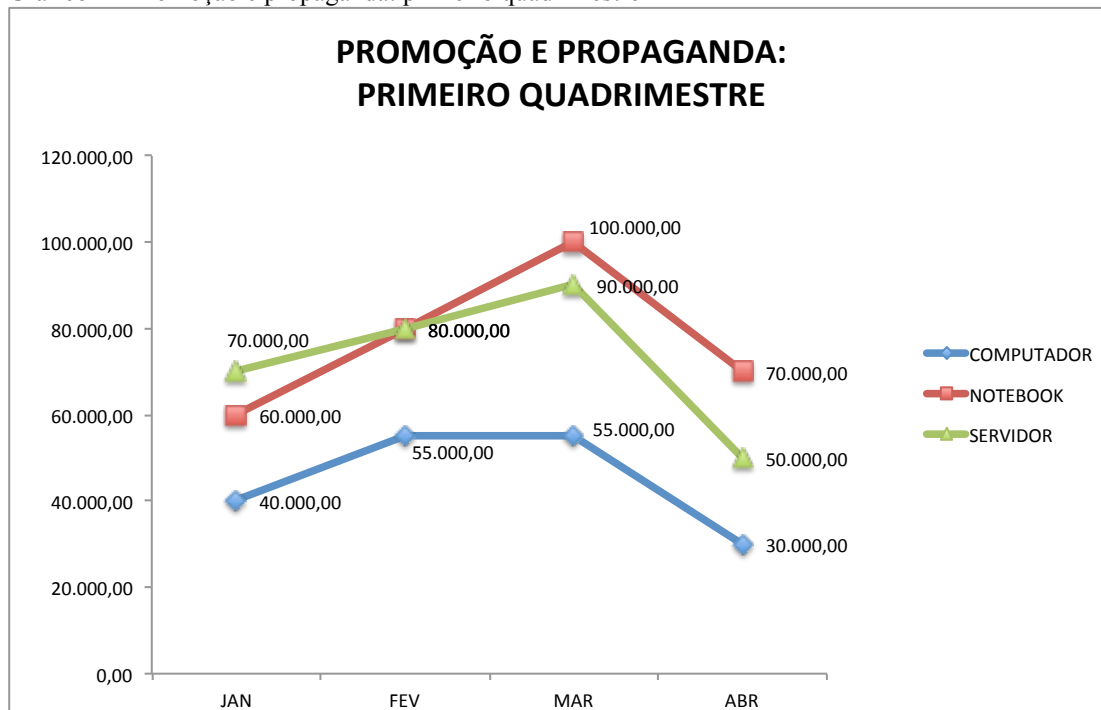
Fonte: Desenvolvido pelo autor

Considerando a estratégia de diferenciação adotada no primeiro quadrimestre pela MGS Tech, a empresa focou nos produtos estratégicos mais caros, servidor e notebook, os

quais poderiam ter um diferencial maior por meio de um investimento em tecnologia, culminando em uma maior margem e conseqüentemente maior receita e lucro. Foi realizado um plano de produção mais arrojado de servidor e notebook, com o entendimento que seria possível um acréscimo de preço nesses produtos.

No gráfico 1 do preço de venda, é possível observar um aumento crescente do preço de venda do produto servidor, iniciando em R\$ 5.500 em janeiro e indo para R\$ 6.000 em abril, aumento não muito expressivo. O notebook iniciou seu preço em janeiro a R\$ 2.790, tendo uma ligeira queda nos meses de fevereiro e março e registrando R\$ 2.700 em abril. Já o computador, que apresenta preços mais baixos e considerando que não era o principal produto da empresa, optou-se no primeiro mês por reduzir um pouco o seu valor, de R\$ 1.500 registrado no mês de dezembro para R\$ 1.350 em janeiro. Em fevereiro e março manteve-se em R\$ 1.250 e em abril foi decidido R\$ 1.500. Considerando a estratégia adotada pela empresa, os preços praticados deveriam ter sido maiores e ao final do primeiro quadrimestre as margens já não estavam satisfatórias, fazendo com que a MGS Tech optasse por uma mudança de estratégia.

Gráfico 2 - Promoção e propaganda: primeiro quadrimestre

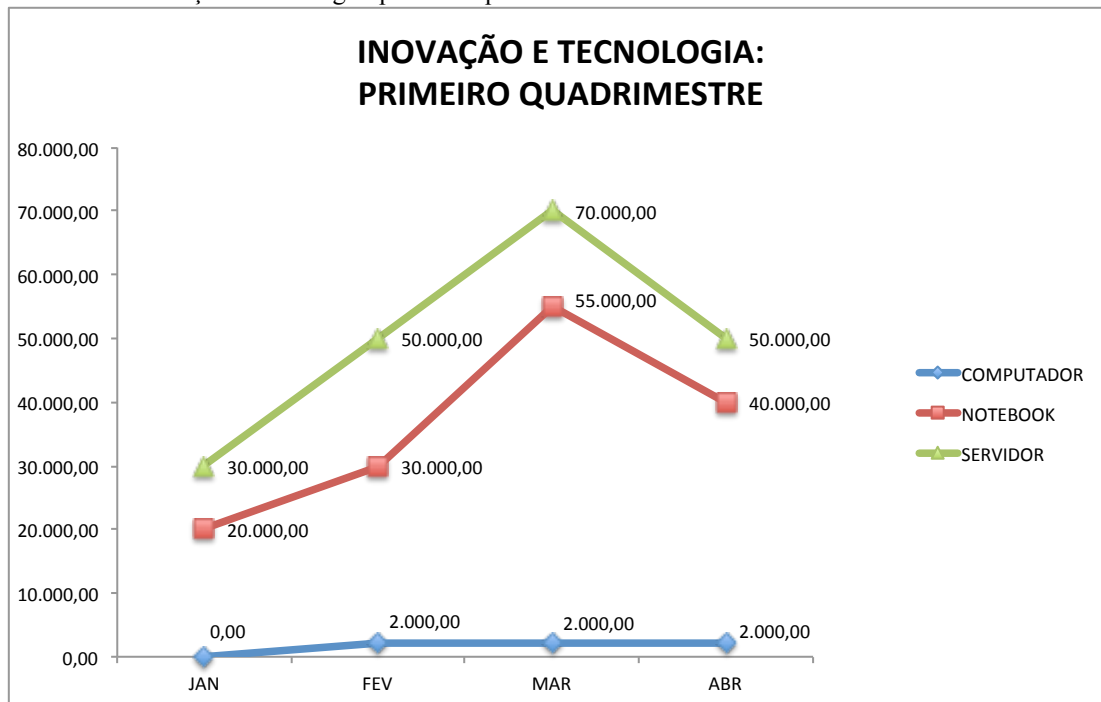


Fonte: Desenvolvido pelo autor

No gráfico 2 de promoção e propaganda, é possível observar investimentos mais altos nos produtos notebook e servidor, produtos que eram o foco da estratégia de diferenciação da

empresa no primeiro quadrimestre e que apresentavam preço de venda mais elevado. Tanto para o servidor quanto para o notebook foram realizados investimentos em crescente em promoção e propaganda nos meses de janeiro a março, com redução brusca em abril. Já o computador apresentou aumento de investimento de janeiro a fevereiro, em março ficou estabilizado e apresentou também queda em abril. Os três produtos demonstraram queda em abril nos investimentos de promoção e propaganda em função das decisões da empresa de aumento do preço de venda nos três produtos.

Gráfico 3 - Inovação e tecnologia: primeiro quadrimestre



Fonte: Desenvolvido pelo autor

Os produtos que apresentavam perspectivas de crescimento de demanda eram servidores e notebooks, permitindo maiores investimentos em inovação e tecnologia, sendo o foco da estratégia de diferenciação da empresa no primeiro quadrimestre. É possível observar no gráfico 3 um investimento mais estável e bem reduzido do produto computador, em função de sua demanda mais constante e de se tratar de um produto solidificado no mercado, registrando um investimento de R\$ 2.000 nos meses de fevereiro a abril. O servidor é o produto que apresentou maiores investimentos em inovação e tecnologia, produto com maior possibilidade de expansão da demanda e com pouco tempo no mercado, admitindo grandes investimentos. Em janeiro contabilizava R\$ 30.000, em fevereiro R\$ 50.000, em março R\$ 70.000 e retornando a R\$ 50.000 em abril, em função do aumento do preço de venda. Já o notebook, com perspectivas também de crescimento da demanda, mas não tão expressivo

quanto o servidor, iniciou com R\$ 20.000 em janeiro, teve investimentos crescente até março, com R\$ 55.000 e teve queda também em abril em função da determinação de seu preço de venda.

Em relação a análise por rodadas do primeiro quadrimestre, na primeira jogada a MGS Tech optou por baixar um pouco o preço do computador, o qual não era o foco em função da estratégia adotada, deixar o preço de venda do notebook estável e para o servidor aumentar em 10% o seu preço de venda, pelo motivo de ser o principal produto pela estratégia de diferenciação. Foi realizado um plano de produção mais arrojado para os produtos, servidor e notebook, com o entendimento que seria possível um acréscimo no preço desses dois produtos. O volume desejado para a produção no mês de janeiro foram de 350 unidades de computadores, 65 unidades de servidores, um aumento de 62,50% a mais em relação ao mês 0 e 215 notebooks. A decisão foi de reduzir o volume de produção dos computadores e produzir mais dos outros produtos. Os investimentos em promoção e propagando no computador foi reduzido consideravelmente de R\$ 100.000 para R\$ 40.000 em janeiro, sendo assim a margem do computador que era alta acabou caindo. Os investimentos em inovação e tecnologia foram aumentados para os produtos notebook e servidor. O notebook foi um produto que a empresa aumentou a fabricação, mas não conseguiu vender tudo. Nesta primeira jogada a empresa acabou não analisando a margem unitária dos produtos, apenas no agregado, ou seja, foi realizado o demonstrativo de resultados, a análise da receita total e a margem total dos três produtos, porém não foi realizada uma análise minuciosa por produto, o que foi posteriormente corrigido nas outras jogadas. Outro erro realizado no início foi a não observância do gráfico de demanda, sem perceber que o primeiro mês não era um mês que apresentava demanda muito elevada. O primeiro mês acabou resultando na primeira colocação da empresa no ranking do jogo. O investimento no notebook foi relativamente pouco do que vinha sendo investido, o preço praticado foi mais estável e a sua produção aumentada. No computador foi produzido bastante com mais investimentos e margem menor, com o erro de não ter sido observado unitariamente os produtos. A MGS Tech registrou lucro no primeiro mês, dividindo dividendos aos acionistas. O notebook acabou segurando a perda do computador e a perda de venda do servidor. Portanto, a estratégia de preço de janeiro resumidamente foi de redução no preço do computador, estabilidade no preço do notebook e aumento no servidor a fim de realizar uma menor variação para inserção no mercado, realizando uma mudança na estratégia de preço de forma gradativa.

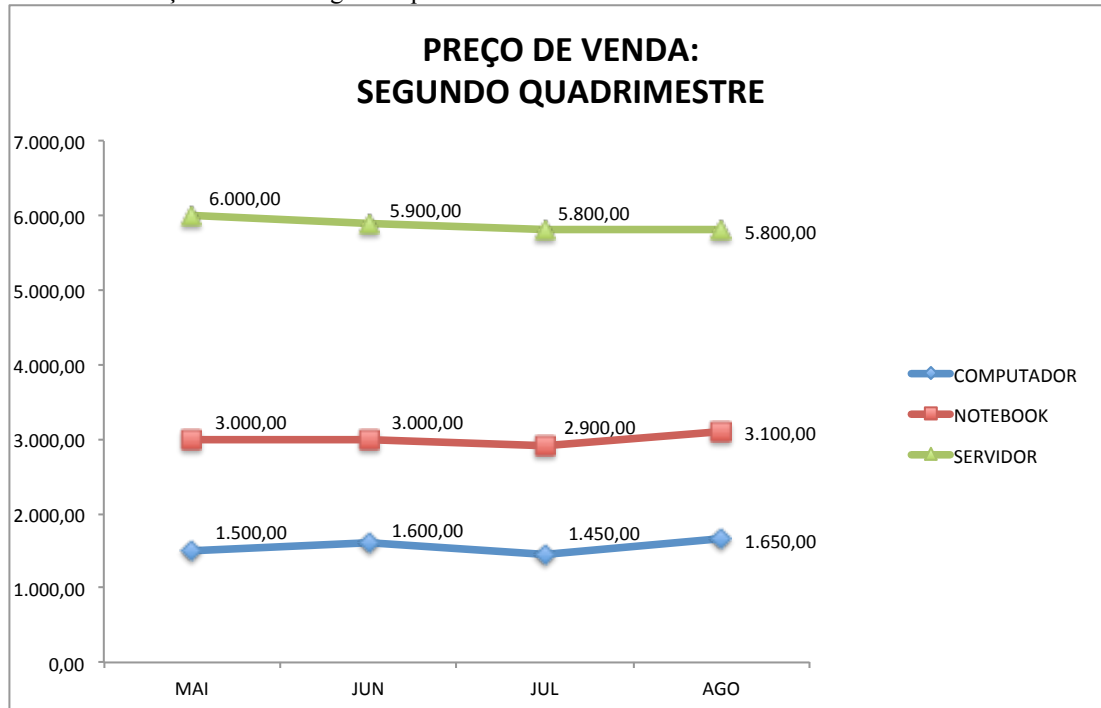
Na segunda rodada, em relação ao servidor, em função do aumento do preço e dos investimentos no mês passado e não ter vendido todas as unidades, a empresa decidiu por aumentar em R\$ 30.000 ambos os investimentos e 3,64% a mais no preço de venda do produto. No computador foi reduzido seu preço de venda e sua produção, já no notebook o preço de venda e unidades a serem produzidas foram reduzidas. Neste momento, o foco deveria ter sido em computadores, entretanto a empresa estava focando e apostando no servidor, foram produzidos menos computadores por um preço menor ainda. A estratégia da MGS Tech era de focar no servidor e aumentar os investimentos nesse produto, baixando ou mantendo o nível de investimento nos demais. A empresa estava confiante que iria vender todos os servidores, porém não foi o que aconteceu. Nesta jogada não foi percebido que a demanda era baixa, acabando por resultar em um estoque elevado dos produtos. Com isso e com altos custos de investimentos, o EBTIDA acabou ficando negativo, fazendo com que a empresa caísse sua colocação para 5 lugar. Em suma, os preços acabaram ficando relativamente caros frente à concorrência, alguns acréscimos acabaram sendo muito elevados e novamente a empresa não observou o gráfico de demanda. Não era necessário uma redução tão elevada do preço de venda do computador e o servidor, pois não estavam demandando.

Na terceira rodada foi definido que o preço do computador e servidor continuaria estável e o preço do notebook foi reduzido devido ao estoque elevado. Os investimentos do servidor foram elevados, contabilizando no total R\$ 160.000. A MGS Tech vendeu neste mês, zerando os estoques, porém o lucro acumulado nos três primeiros meses acabou caindo, fazendo com que a empresa não conseguisse dividir margem com os acionistas, que era seu principal indicador. O resultado operacional foi negativo, representando um gasto maior do que o recebimento. Os indicadores acabaram caindo e a empresa acabou ficando quase em último, na sétima colocação. No mês de maio foi realizada a compra de informações do fluxo de caixa ao preço de R\$ 20.000 com o objetivo de comparação do planejado com o executado.

Na quarta rodada foi decidido um acréscimo no preço de venda do computador, devido à alta demanda e com isso voltando para o preço que era no início do jogo. O preço do notebook e do servidor foi aumentado, seus investimentos diminuídos. Em abril, a MGS Tech optou novamente pela compra de informações relativas ao fluxo de caixa. Neste mês, a MGS Tech fez um lance para o leilão de R\$ 300.000 pelo motivo de possuir dinheiro no caixa e acabou vencendo, influenciando na decisão de mudança de estratégia para o próximo quadrimestre.

6.4.2 Segundo quadrimestre

Gráfico 4 - Preço de venda: segundo quadrimestre



Fonte: Desenvolvido pelo autor

No segundo quadrimestre, a MGS Tech decidiu por alterar a estratégia da empresa para liderança em custo total, devido à aquisição da fábrica no leilão no último mês do primeiro quadrimestre e devido à adoção de critérios errados para a estratégia de diferenciação. Na segunda estratégia a empresa focou em um aumento do volume da produção de computadores, vender mais e obter maior faturamento. A empresa possuía uma das fábricas com maior capacidade frente a seus concorrentes.

No gráfico 4 de preço de venda do segundo quadrimestre é possível observar uma maior estabilidade no preço do notebook, permanecendo com R\$ 3.000 em maio e junho, R\$ 2.900 em julho e crescendo para R\$ 3.100 em agosto. O servidor apresentou queda no seu preço de venda ao longo do segundo quadrimestre, sendo R\$ 6.000 em maio, R\$ 5.900 em junho, R\$ 5.800 em julho e agosto. Já o produto computador, foco na estratégia desses meses, se manteve mais ou menos estável, apresentando um aumento de seu volume de produção, R\$ 1.500 em maio, R\$ 1.600 em junho, R\$ 1.450 em julho e R\$ 1.650 em agosto.

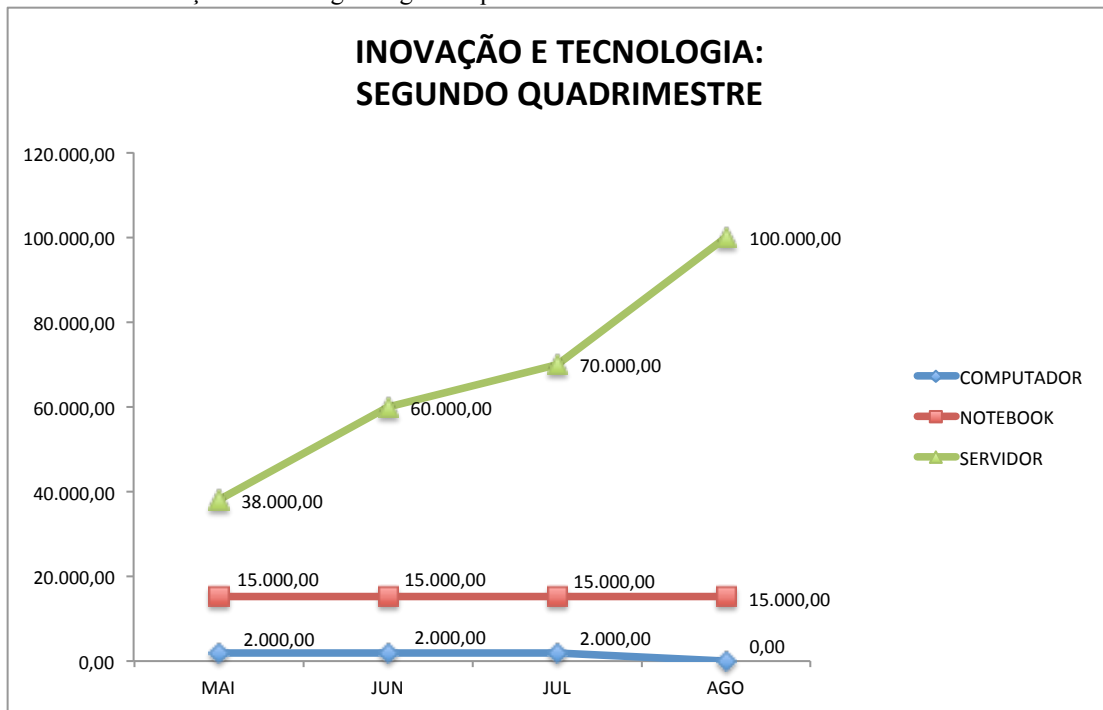
Gráfico 5 - Promoção e propaganda: segundo quadrimestre



Fonte: Desenvolvido pelo autor

Em relação aos investimentos em promoção e propaganda demonstrados no gráfico 5, o servidor manteve-se constante em maio em relação a abril com R\$ 50.000 e teve um expressivo crescimento nos próximos meses, com R\$ 80.000 em junho, R\$ 90.000 em julho e R\$ 100.000 em agosto, os maiores investimentos em promoção e propaganda dos três produtos. Os investimentos em notebook foram reduzidos em maio e mantiveram-se relativamente constantes nesse segundo quadrimestre, assim como o seu preço de venda. Em maio eram R\$ 30.000 em investimentos em promoção e propaganda, em junho, R\$ 30.000, julho R\$ 35.000 e agosto R\$ 35.000. O computador apresentou investimentos iguais ao mês de abril, registrando em maio, junho e julho R\$ 30.000 e em agosto, a MGS Tech optou por zerar os investimentos nesse produto.

Gráfico 6 - Inovação e tecnologia: segundo quadrimestre



Fonte: Desenvolvido pelo autor

Os maiores investimentos em inovação e tecnologia continuaram no servidor, devido às suas características e perspectivas de crescimento de demanda. Em maio foi reduzido para R\$ 38.000 e nos próximos meses foi crescente, com R\$ 60.000 em junho, R\$ 70.000 em julho e ainda maior em agosto, com R\$ 100.000. Os investimentos em notebook foram reduzidos, em abril registravam R\$ 40.000 contra R\$ 15.000 em maio, e permaneceram constantes até agosto. Já os investimentos em computadores, permaneceram em R\$ 2.000 em maio, junho e julho, sendo zerado no último mês. Todas essas características podem ser observadas no gráfico 6.

Em relação a análise por rodadas do segundo quadrimestre, na rodada do mês de maio, já com a mudança de estratégia, a empresa decidiu pelo aumento do volume da produção de computadores, mais da metade da produção da fábrica era de computadores. O preço de venda do notebook foi aumentado e o do servidor estável, com isso diminuindo um pouco os investimentos, adquirindo um resultado com a possibilidade de divisão de lucros entre os acionistas. Neste mês, como o planejamento estava condizendo com a execução, a empresa não precisou da compra de todas as informações do fluxo de caixa e decidiu pela compra de informações referentes ao preço dos concorrentes. A MGS Tech comprou informações de gastos em promoção e propaganda, inovação e tecnologia, receita bruta de vendas e preços de

venda dos concorrentes com o objetivo de análise da demanda. O resultado nesta jogada foi mais positivo.

No mês de junho, com uma demanda por computadores, seu preço foi aumentado e um aumento da produção com 500 unidades. O preço do notebook continuou estável, porém a empresa estava vendendo este produto, podendo ter tido a decisão de aumentá-lo. Já no servidor o preço de venda foi diminuído em função do estoque final registrado no mês passado. O foco a partir desse mês passou a ser o produto servidor e computador. Nesta rodada a empresa comprou novamente informações referentes aos gastos em promoção e propaganda, inovação e tecnologia, receita bruta de vendas e preço de venda dos concorrentes.

Na sétima rodada o preço do computador e do notebook foram reduzidos. O servidor começou a demandar, seus investimentos foram elevados nas rodadas. A empresa tomou a decisão equivocada em diminuir o preço do servidor, sendo que outras equipes estavam apresentando margem de contribuição muito maior em servidor, existiam concorrentes vendendo o produto a quase R\$ 8.000 e investindo menos em propaganda do que a MGS Tech. Como o estoque final foi elevado na sexta rodada, a empresa decidiu por reduzir a produção de servidores, contudo o produto estava apresentando demanda elevada. Foram realizadas novamente compras de informações.

Na oitava e última rodada o mercado estava aquecido e a empresa decidiu por não produzir o item de menor valor agregado, o computador e focar toda sua capacidade em notebook e servidor. Nesta rodada foram vendidas todas as unidades dos produtos, apresentando um lucro operacional que acabou compensando o prejuízo das outras rodadas.

7 RECOMENDAÇÕES / SUGESTÕES

Com relação ao desempenho da MGS Tech no primeiro quadrimestre, apesar de ter adotado a estratégia de diferenciação, os resultados obtidos demonstraram que a empresa acabou não realizando nenhuma das possíveis estratégias, ficando no meio termo devido à adoção equivocada dos indicadores frente aos objetivos estratégicos.

Como sugestão, a empresa poderia ter obtido resultados mais positivos caso fossem adotados indicadores maiores para preço da ação e receita de vendas, como por exemplo, 4 para ambos. Para a estratégia de diferenciação torna-se necessário um indicador de vendas diferenciado, pois o emprego desta estratégia leva a uma maior receita, maiores investimentos de marketing, propaganda/tecnologia e maiores despesas, não sendo condizente o emprego do indicador 1 determinado pela empresa para este objetivo.

Portanto, para um melhor resultado do jogo, seria necessário o emprego de indicadores focados na estratégia de diferenciação e um aumento de preço de venda mais expressivo durante as jogadas.

8 CONCLUSÃO

A MGS Tech, empresa em estudo participante do Business Game realizado na disciplina de Jogos de Negócios, adotou no primeiro quadrimestre a estratégia de diferenciação. Esta estratégia foi definida em virtude do cenário atual descrito do mercado, com a fabricação e a comercialização de três produtos distintos, computadores, notebooks e servidores, e com o mercado abrangendo tanto clientes individuais quanto empresas. O computador apresenta-se com uma demanda constante e solidificada no mercado, o notebook amplamente desejável no ambiente corporativo, além de ter perspectivas de crescimento da demanda, e o servidor com pouco tempo no mercado e possibilidades de expansão da demanda.

A estratégia de diferenciação adotada pela MGS Tech no primeiro quadrimestre tinha como foco os produtos notebook e servidor, produtos mais caros e com maiores possibilidades de agregação de valor. O objetivo da empresa com esta estratégia era ser referência nesses dois produtos, por meio de investimentos em marketing e pesquisa, gerando produtos diferenciados e possibilitando um preço de venda mais elevado, o que resultaria em uma maior receita e faturamento. A empresa possuía limitações de volume, com produção de 900 UF, e com isso optou por ocupar o espaço da fábrica de maneira mais proveitosa, produzindo produtos estratégicos que agregavam maior valor e tornando-se uma empresa diferenciada no mercado.

Com relação à análise realizada do departamento de marketing, erros foram cometidos ao longo das jogadas, principalmente no primeiro quadrimestre, como a falta da análise do gráfico de demanda, a não observância da margem unitária dos produtos e a realização de algumas decisões equivocadas em relação a preço de venda, investimentos e volume de produção. Levando em consideração a estratégia adotada pela empresa, os preços praticados deveriam ter sido maiores, e ao final do primeiro quadrimestre as margens já não estavam satisfatórias. Como um fator positivo, no final do mês de abril, a empresa que possuía dinheiro no caixa resolveu realizar um lance para o leilão de R\$ 300.000, acabou vencendo e com isso influenciando a decisão de mudança de estratégia para o segundo quadrimestre.

A estratégia adotada nos próximos quatro meses foi a de liderança em custo total, tendo se decidido por um aumento do volume de produção de computadores. Os dois principais motivos que levaram a MGS Tech a uma mudança de estratégia foram primeiramente a aquisição da fábrica no leilão e o emprego equivocado de critérios na estratégia de diferenciação, não coincidindo com os indicadores da empresa. O objetivo da

estratégia de liderança em custo total era um aumento do volume da produção, maiores vendas e conseqüentemente um maior faturamento.

A decisão de compra de determinadas informações do fluxo de caixa foram essenciais e decisivas para um melhor entendimento da demanda do mercado e um aprimoramento na estratégia de preço nas últimas rodadas.

Ao final do jogo, a MGS Tech terminou como a empresa com maior market share (parcela de mercado) nos produtos que estava produzindo e uma das fábricas com maior capacidade. No final da oitava rodada a empresa tinha a maior participação do mercado em notebooks e servidores, respectivamente 21,87% e 17,45%. Com a mudança de estratégia, a MGS Tech apresentou ao final o maior lucro operacional das oito jogadas, de R\$ 332.501,98, e lucro líquido do exercício de R\$ 290.085,17, compensando o prejuízo das outras rodadas. Com isso, apesar da colocação da sexta posição no último mês, seria possível que a MGS Tech obtivesse maior sucesso caso fossem realizadas mais rodadas.

Em suma, a disciplina de Jogos de Negócios proporciona a oportunidade de uma troca de experiências entres os participantes, com a simulação de um ambiente empresarial por meio de jogos, levando a um aprendizado com acertos e erros por meio de decisões tomadas pela equipe e contribuindo para a realização de uma análise dos resultados e exame de estratégias em longo prazo.

REFERÊNCIAS

- BRAGA, Antonio. **As Cinco Forças de Porter**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/as-cinco-forcas-de-porter/73859/>>. Acesso em: 15 mai. 2016.
- Brandme Business Coaching. **As estratégias de Marketing**. Disponível em: <<http://www.brandme.com.br/1-estrategias-marketing/>>. Acesso em: 22 mai. 2016.
- BUSCHMANN, Daniel. **O Ciclo de Vida de um Produto**. 2005. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/o-ciclo-de-vida-de-um-produto/11009/>>. Acesso em: 25 mai. 2016.
- CAPELAS, Bruno; SAWADA, Thiago. Venda global de computadores tem maior queda da história em 2015. **O Estado de S.Paulo**. São Paulo, 14 jan. 2016. Disponível em: <<http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,venda-global-de-computadores-tem-maior-queda-da-historia-em-2015--imp-,1821201>>. Acesso em: 04 jun. 2016.
- CARVALHO, Robson. **Funções do Marketing**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/funcoes-do-marketing/58934/>>. Acesso em: 15 mai. 2016.
- CORRÊA, Kenneth. **Modelo de 5 Forças de Michael Porter**. Disponível em: <<http://www.administracaoegestao.com.br/planejamento-estrategico/modelo-de-5-forcas-de-michael-porter/>>. Acesso em: 23 mai. 2016.
- COSTA, Ricardo Ferreira da. **Jogos de Negócios**. Fundação Getúlio Vargas.
- DAVIS, Susan S. **Funções e Responsabilidades de um Diretor de Marketing**. Disponível em: <http://www.ehow.com.br/funcoes-responsabilidades-diretor-marketing-fatos_74331/>. Acesso em: 15 mai. 2016.
- FGV Online. Fundação Getúlio Vargas. Disponível em: <http://www5.fgv.br/fgvonline/Cursos/atualizacao/Jogos-De-Negocios/JN1EAD-01slsh2007-1/JN1EAD_00/SEM_TURNO/>. Acesso em: 18 jun. 2016.
- ISAE. Instituto Superior de Administração e Economia. 2016. Disponível em: <<http://www.isaebrasil.com.br/curso/jogos-de-negocios/>>. Acesso em: 30 abr. 2016.
- KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. Disponível em: <<http://www.fcab.adm.br/wp-content/uploads/2014/07/Marketing-3-Philip-Kotler.pdf>>. Acesso em: 26 mai. 2016.
- MESQUITA, Renato. **O que é Marketing: tudo que você precisa saber sobre o assunto**. Disponível em: <<http://marketingdeconteudo.com/o-que-e-marketing/>>. Acesso em: 22 mai. 2016.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias, práticas**. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, Fabiano Napolini de. **Jogos de Negócios: diversão e aprendizado ao gerir uma empresa virtual**. Disponível em: <<http://www.fabricadejogos.net/posts/artigo-jogos-de-negocios-diversao-e-aprendizado-ao-gerir-uma-empresa-virtual/>>. Acesso em: 15 jun. 2016.

PEREIRA, Rafael. **Trabalhando os 4 Ps do Marketing**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/trabalhando-os-4-ps-do-marketing/63341/>>. Acesso em: 27 mai. 2016.

PORTAL ADMINISTRAÇÃO. **Matriz BCG – origem, conceito e fundamentos**. Disponível em: <<http://www.portal-administracao.com/2015/03/matriz-bcg-conceito-e-fundamentos.html>>. Acesso em: 17 jun. 2016.

PRATES, Gláucia Aparecida; OSPINA, Marco Túlio. **Tecnologia da Informação em Pequenas Empresas: fatores de êxito, restrições e benefícios**. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552004000200002>. Acesso em: 14. Jun. 2016.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Estratégias de marketing garantem o sucesso do produto no mercado**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/estrategias-de-marketing-garantem-o-sucesso-do-produto-no-mercado,b10032736a186410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 18 mai. 2016.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Análise da concorrência**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/analise-da-concorrenca,456836627a963410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 13 jun. 2016.

UOL. **Matriz SWOT: saiba como ela pode ajuda-lo a se planejar**. Disponível em: <<http://ecommerce.uol.com.br/impulso-digital/temas/diagnostico-e-planejamento/matriz-swot-saiba-como-ela-pode-ajuda-lo-a-se-planejar.html#rmcl>>. Acesso em: 4 mai. 2016.

WIKIPEDIA. **Jogo de negócios**. Disponível em: <https://pt.m.wikipedia.org/wiki/Jogo_de_negócios>. Acesso em: 28 mai. 2016.

ZENONE, Luiz Claudio. **Marketing Estratégico e Competitividade Empresarial [recurso eletrônico]: formulando estratégias mercadológicas para organizações de alto desempenho**. São Paulo: Novatec, 2007. Disponível em: <<https://www.novatec.com.br/livros/markest/capitulo9788575221174.pdf>>. Acesso em: 26 mai. 2016.

ANEXO A - Preços e parcelas: primeiro quadrimestre

E3_GEE 20 Curitiba	Mês: 0	Mês: 1	Mês: 2	Mês: 3	Mês: 4	
PREÇOS E PARCELAS						
Computador						
Empresa	Preço (R\$)	Parcela de Mercado (%)	Preço (R\$)	Parcela de Mercado (%)	Preço (R\$)	Parcela de Mercado (%)
E1 AIROTIV SA	1.500,00	12,50	1.490,00	12,50	1.290,00	13,52
E2_GEE 20 Curitiba	1.500,00	12,50	1.250,00	14,38	1.250,00	12,41
E3_GEE 20 Curitiba	1.500,00	12,50	1.350,00	13,64	1.250,00	13,52
E4 LATITUDE	1.500,00	12,50	1.500,00	12,15	1.500,00	11,35
E5_GEE 20 Curitiba	1.500,00	12,50	1.700,00	9,46	1.500,00	12,72
E6_GEE 20 Curitiba	1.500,00	12,50	1.469,00	12,47	1.395,00	13,21
E7_GEE 20 Curitiba	1.500,00	12,50	1.290,00	15,01	1.290,00	12,83
E8 IGORDON CO	1.500,00	12,50	1.599,00	10,39	1.599,00	10,44
Notebook						
Empresa	Preço (R\$)	Parcela de Mercado (%)	Preço (R\$)	Parcela de Mercado (%)	Preço (R\$)	Parcela de Mercado (%)
E1 AIROTIV SA	2.800,00	12,50	2.500,00	14,71	2.500,00	12,43
E2_GEE 20 Curitiba	2.800,00	12,50	2.300,00	15,14	2.400,00	11,81
E3_GEE 20 Curitiba	2.800,00	12,50	2.790,00	13,27	2.600,00	13,14
E4 LATITUDE	2.800,00	12,50	2.800,00	12,84	2.800,00	11,49
E5_GEE 20 Curitiba	2.800,00	12,50	3.000,00	11,22	3.000,00	10,40
E6_GEE 20 Curitiba	2.800,00	12,50	2.790,00	12,50	2.379,00	12,90
E7_GEE 20 Curitiba	2.800,00	12,50	3.150,00	10,71	1.999,99	16,26
E8 IGORDON CO	2.800,00	12,50	3.359,00	9,61	3.099,00	11,57
Servidor						
Empresa	Preço (R\$)	Parcela de Mercado (%)	Preço (R\$)	Parcela de Mercado (%)	Preço (R\$)	Parcela de Mercado (%)
E1 AIROTIV SA	5.000,00	12,50	6.500,00	12,22	6.900,00	12,02
E2_GEE 20 Curitiba	5.000,00	12,50	6.500,00	11,97	6.500,00	12,02
E3_GEE 20 Curitiba	5.000,00	12,50	5.500,00	13,97	5.700,00	12,24
E4 LATITUDE	5.000,00	12,50	5.000,00	11,72	5.400,00	11,11
E5_GEE 20 Curitiba	5.000,00	12,50	5.000,00	14,21	5.200,00	10,88
E6_GEE 20 Curitiba	5.000,00	12,50	4.750,00	12,97	4.750,00	10,88
E7_GEE 20 Curitiba	5.000,00	12,50	7.999,00	9,23	4.999,99	17,69
E8 IGORDON CO	5.000,00	12,50	5.999,00	13,72	5.999,00	13,15

Tabela 18 - Preços e parcelas: primeiro quadrimestre

ANEXO B - Preços e parcelas: segundo quadrimestre

E3_GEE 20 Curitiba	Mês: 5	Mês: 6	Mês: 7	Mês: 8
PREÇOS E PARCELAS				
Computador				
Empresa	Preço (R\$)	Parcela de Mercado (%)	Preço (R\$)	Parcela de Mercado (%)
E1 AIROTIV SA	1.390,00	12,29	1.390,00	15,22
E2_GEE 20 Curitiba	1.400,00	14,63	1.490,00	13,99
E3_GEE 20 Curitiba	1.500,00	12,69	1.600,00	13,00
E4 LATITUDE	1.550,00	14,19	1.550,00	13,79
E5_GEE 20 Curitiba	1.599,99	14,15	1.599,99	13,04
E6_GEE 20 Curitiba	1.490,00	16,75	1.490,00	16,45
E7_GEE 20 Curitiba	1.850,05	9,36	2.100,00	7,15
E8 IGORDON CO	1.649,00	5,96	1.749,00	7,35
Notebook				
Empresa	Preço (R\$)	Parcela de Mercado (%)	Preço (R\$)	Parcela de Mercado (%)
E1 AIROTIV SA	2.600,00	11,87	2.700,00	13,96
E2_GEE 20 Curitiba	2.650,00	14,55	2.800,00	5,02
E3_GEE 20 Curitiba	3.000,00	9,87	3.000,00	12,56
E4 LATITUDE	2.999,99	6,69	2.999,99	13,26
E5_GEE 20 Curitiba	3.199,99	14,88	3.199,99	13,96
E6_GEE 20 Curitiba	2.590,00	7,78	2.990,00	8,37
E7_GEE 20 Curitiba	2.970,09	15,13	3.100,00	16,89
E8 IGORDON CO	3.299,00	19,23	3.399,00	15,98
Servidor				
Empresa	Preço (R\$)	Parcela de Mercado (%)	Preço (R\$)	Parcela de Mercado (%)
E1 AIROTIV SA	7.500,00	14,77	7.500,00	13,68
E2_GEE 20 Curitiba	6.500,00	9,23	6.500,00	11,76
E3_GEE 20 Curitiba	6.000,00	13,85	5.900,00	13,38
E4 LATITUDE	6.500,00	13,08	6.299,99	12,79
E5_GEE 20 Curitiba	5.299,99	7,54	5.299,99	8,82
E6_GEE 20 Curitiba	5.190,00	13,69	5.290,00	11,91
E7_GEE 20 Curitiba	7.250,00	13,69	7.950,00	14,85
E8 IGORDON CO	6.499,00	14,15	6.759,00	12,79

Tabela 19 - Preços e parcelas: segundo quadrimestre