ANDRÉIA HAMADA

Planejamento Estratégico e Marketing:

Estudo de Caso da Negosoft S/A no Jogo de Negócios

São Paulo– SP

2009

ANDRÉIA HAMADA

Planejamento Estratégico e Marketing:

Estudo de Caso da Negosoft S/A no Jogo de Negócios

Trabalho de Conclusão de Curso

FGV Management

MBA Executivo em Administração com Ênfase em Finanças

São Paulo– SP

2009

MBA Executivo em Administração com Ênfase em Finanças

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao FGV Online

Elaborado por **ANDRÉIA HAMADA** e aprovado pela Coordenação Acadêmica do curso FGV MBA Executivo em Administração com Ênfase em Finanças, foi aceito como requisito parcial para a obtenção do certificado do curso de pós-graduação, nível de especialização, do Curso FGV MBA Executivo em Administração com Ênfase em Finanças

26 de novembro de 2009

BANCA EXAMINADORA

_____

José Carlos Abreu
Coordenador

_____

Davi Lobato
Coordenador

_____

Gustavo Perrone
Professor Orientador

RESUMO

O presente trabalho é fruto da análise do desenvolvimento de estratégia e plano de ação de uma empresa (Equipe 4) no Jogo *Strategy*. No Jogo, foi possível desenvolver habilidades em equipe, efetuar estimativas de vendas, produção, finanças e recursos humanos, aplicando conhecimentos adquiridos de Estratégia Empresarial e Planejamento, Orçamento, Finanças Corporativas, Gestão de Pessoas, Gestão de Produção e Fundamentos de Marketing, dentre outros.

A visão integrada dessas áreas funcionais foi representada pelo trabalho de equipe pelos integrantes da empresa, constituída de quatro Diretores e um Presidente. A importância do Jogo é elaborar estratégias e plano de ações aliando os conhecimentos teóricos com dados empíricos.

A empresa está inserida um mercado composto inicialmente por seis empresas de igual porte, capacidade operacional e funcionários, que fabricam e comercializam equipamentos de informativa - Desktops, Notebooks e Workstations. A partir das estratégias aplicadas, o Jogo fornecia resultados e comparativos com as demais empresas concorrentes.

Após o desempenho em dois primeiros quadrimestres no Jogo, cuja análise se encontra presente na primeira e segunda parte do trabalho, será sugerido um Plano de Ação que leve em conta o prosseguimento das atividades da empresa.

A abordagem do estudo focou no planejamento estratégico e desenvolvimento de um Plano de Ação sob ótica de Vendas e Marketing. Os fatores críticos para o sucesso dependem de uma visão ampla das variáveis de mercado e das forças atuantes, o que é propiciado pelo correto entendimento do papel do Marketing nas organizações atuais.

Com a constante modificação do mercado nos diversos grupos industriais, em economia de escala e globalização, as empresas devem, continuamente, aprimorar sua estratégia, tendo em mente as necessidades dos clientes, o gerenciamento de custos e mapeamento de suas forças e fraquezas dentro do mercado.

Para empresas fabris, a linha de produção e respectivo composto de Marketing pode ser a diferença entre o sucesso e o fracasso.

ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO 9

1.1. Jogo de Negócios 9

1.1.1. Regras 9

1.1.2. Produtos fabricados e vendidos 10

1.1.3. Ambiente Organizacional 11

1.2. Estrutura organizacional 11

1.2.1. A Empresa Negosoft 11

1.2.2. Mini *curricula* e responsabilidades funcionais dos participantes 12

1.2.3. Organograma 13

1.2.4. Estratégia dos concorrentes 14

1.2.5. Vantagens competitivas 15

1.2.6. Desvantagens competitivas 15

1.2.7. Estratégias de suporte à atuação dos participantes 16

1.3. Análise do Mercado 17

2. ANÁLISE DO QUADRIMESTRE 18

2.1. Primeiro Quadrimestre de atividade da empresa 18

2.1.1. Aspectos gerais do Quadrimestre 18

2.1.2. Relação entre objetivos, estratégia e práticas adotadas pela empresa 18

2.1.3. Relação entre política de Produção e resultados obtidos 19

2.1.3.1. Capacidade de Fábrica e Uso de Mão-de-Obra 19

2.1.3.2. Análise de Produção no Quadrimestre 21

2.1.3.3. Política de Produção e Processos 22

2.1.3.4. Controles Implantados 23

2.1.3.5. Resultados obtidos 24

2.1.4. Relação entre políticas de marketing e comercial e resultados obtidos 26

2.1.4.1. Políticas de Marketing adotadas no 1º quadrimestre 26

2.1.4.2. Políticas Comerciais adotadas no 1º quadrimestre 27

2.1.4.3. Controles implantados no 1º quadrimestre....28
2.1.4.4. Resultados obtidos no 1º quadrimestre....33
2.1.4.5. Análise da concorrência no 1º quadrimestre....35
2.1.4.6. Conclusão do 1º quadrimestre....37
2.1.5. Relação entre política de RH e resultados obtidos....38
2.1.6. Relação entre política de Finanças e resultados obtidos....39
2.1.6.1. Políticas de finanças adotadas no 1º quadrimestre....40
2.1.6.2. Resultados financeiros do primeiro quadrimestre....41
2.1.6.3. Conclusão financeira do primeiro quadrimestre....49

2.2. Segundo Quadrimestre de atividade da empresa....50
2.2.1. Aspectos gerais do Quadrimestre....50
2.2.2. Relação entre objetivos, estratégia e práticas adotadas pela empresa....51
2.2.3. Relação entre política de produção e resultados obtidos....51
2.2.3.1. Capacidade de Fábrica e Uso de Mão-de-Obra....51
2.2.3.2. Análise da Produção no Quadrimestre....52
2.2.3.3. Política de Produção e Processos....53
2.2.3.4. Controles Implantados....55
2.2.3.5. Resultados obtidos....56
2.2.4. Relação entre políticas de marketing e comercial e resultados obtidos....58
2.2.4.1. Políticas de Marketing adotadas no 2º quadrimestre....58
2.2.4.2. Políticas Comerciais adotadas no 2º quadrimestre....59
2.2.4.3. Controles implantados no 2º quadrimestre....60
2.2.4.4. Resultados obtidos no 2º quadrimestre....64
2.2.4.5. Análise da concorrência no 2º quadrimestre....66
2.2.4.6. Conclusão do 2º quadrimestre....68
2.2.5. Relação entre política de RH e resultados obtidos....70
2.2.6. Relação entre política de Finanças e resultados obtidos....71
2.2.6.1. Políticas de finanças adotadas no segundo quadrimestre....72
2.2.6.2. Conclusão financeira do segundo quadrimestre....79

3. PLANO DE NEGÓCIOS E ESTRATÉGIA DE MARKETING E VENDAS....80

3.1. Importância do Marketing no Planejamento Estratégico....80

3.1.1. Variáveis de Marketing 82
3.1.2. Coleta de Informações 85
3.1.3. Orientação de Marketing 86
3.1.3.1. Orientação por Produto 86
3.1.3.2. Orientação por Vendas 87
3.1.3.3. Orientação para o Mercado 88
3.1.3.4. Caso da Negosoft 89

3.2. Matriz BCG 91

3.3. Análise dos 4Ps 97
3.3.1.1. Produto 98
3.3.1.2. Preço 99
3.3.1.3. Praça 100
3.3.1.4. Promoção 100

3.4. Planejamento de Marketing e Vendas da Negosoft 101
3.4.1. Público 101
3.4.2. Posicionamento 103
3.4.3. Concorrentes 104
3.4.4. Previsão de vendas 107
3.4.4.1. Análise da Demanda Total no Ano 1 112
3.4.4.2. Demanda Total para os próximos meses 113
3.4.4.3. Participação de Mercado da Negosoft 114
3.4.4.4. Custo dos clientes perdidos 114
3.4.5. Preço 115
3.4.6. Previsão de investimentos em Marketing 116
3.4.7. Avaliação de Lucro Operacional 117
3.4.8. Retorno dos Investimentos 118

3.5. Estratégias futuras de longo prazo 119

4. CONCLUSÃO 121

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 123

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1. Análise de Mercado horizontal e vertical..... 17
Tabela 2. Produção do Primeiro Quadrimestre..... 20
Tabela 3. Controle de Custos Indiretos no Primeiro Quadrimestre..... 24
Tabela 4. Investimentos em marketing e P&D no primeiro quadrimestre..... 31
Tabela 5. Quantidade de vendas realizadas no primeiro quadrimestre..... 32
Tabela 6. Receitas de vendas no primeiro quadrimestre. 34
Tabela 7. Margens de lucros sobre receitas de vendas..... 35
Tabela 8. Lucro líquido mensal por empresa no primeiro quadrimestre..... 37
Tabela 9. Ranking de pontuação das empresas no primeiro quadrimestre..... 37
Tabela 10. Comparativo de resultados: atual *versus* ano anterior..... 38
Tabela 11. Balanço Patrimonial do 1º Quadrimestre da Empresa Negosoft 42
Tabela 12. Demonstrativo do Previsto e Realizado do Resultado do 1º Quadrimestre da empresa Negosoft ... 43
Tabela 13. Movimento de Caixa do 1º Quadrimestre – (Previsto e Realizado) 46
Tabela 14. – Mapa de Controle dos Resultados por Produto no Primeiro Quadrimestre. 48
Tabela 15. Resultado do 1 º Quadrimestre 50
Tabela 16. Produção no Segundo Quadrimestre..... 52
Tabela 17. Análise Bimestral da Produção 54
Tabela 18. Custo dos Produtos Unitários..... 55
Tabela 19. Controle de Custos Indiretos no Segundo Quadrimestre..... 56
Tabela 20. Comparativos de quantidades produzidas e lucro..... 57
Tabela 21. Comparativo entre Quadrimestre. Receita. Lucro Operacional, Custos Indiretos..... 57
Tabela 22. - Quantidade de vendas realizadas no segundo quadrimestre..... 61
Tabela 23. Investimento em marketing e P&D no segundo quadrimestre..... 63
Tabela 24. Receitas de vendas do segundo quadrimestre..... 65
Tabela 25. Margens de lucro sobre receitas de vendas..... 66
Tabela 26. Lucro líquido mensal por empresa no segundo quadrimestre..... 68
Tabela 27. Ranking de pontuação das empresas no segundo quadrimestre. 68
Tabela 28. Comparativo de resultados: atual *versus* ano anterior..... 69
Tabela 29. Balanço Patrimonial do 2º Quadrimestre da empresa Negosoft..... 73
Tabela 30. Demonstrativo do Resultado – Previsto e Realizado do 2º Quadrimestre..... 74
Tabela 31. – Movimento de Caixa do 2º Quadrimestre – Previsto e Realizado..... 76
Tabela 32. Mapa de Controle dos Resultados por Produto no 2º Quadrimestre. 78
Tabela 33. Margens de lucro operacional sobre receitas de vendas. 118
Tabela 34. Participação de Receita, Lucro Operacional e Investimentos previstos para o Terceiro quadrimestre. 118

1. INTRODUÇÃO

1.1. Jogo de Negócios

O presente trabalho teve por base o Jogo de Negócios (*Strategy Business Simulation),* um jogo em que os integrantes participam de empresas e desenvolvem estratégias de negócios em um modelo fechado de mercado, simulando situações reais de concorrência.

O jogo tem por premissas o desenvolvimento de um plano de negócios de cada aluno frente a uma Diretoria que seja condizente com o funcionamento da empresa como um todo, ou seja, desenvolve o trabalho em equipe, aplicação prática dos conhecimentos adquiridos, desenvolvimento de controles para as ações tomadas, entre outras vantagens.

O Jogo prevê uma situação de reserva de mercado (mercado previamente delimitado criado pelo governo) entre seis empresas concorrentes da área de informática na fabricação de microcomputadores, com barreiras e limitações tanto em macroambiente quanto em microambiente. A limitação de demanda de mercado e de capital social das empresas proporciona um cenário de competição acirrada, onde os competidores dependem de posicionamento estratégico e de decisões de marketing mensais para vender seus produtos neste mercado e conquistar o share planejado no período.

A partir dos resultados mensais, obtidos pelas empresas, os participantes propõem mudanças, ações e controles e passam a conhecer o funcionamento do mercado. Algumas informações dos concorrentes são disponibilizadas às empresas ou podem ser compradas, a critério de cada empresa.

O resultado mensal é fornecido pelo jogo, funcionando como *feedback* de desempenho à equipe.

1.1.1. Regras

A cada mês, são definidos itens pelas empresas como:

1 –Preço de venda – por produto.
2 –Publicidade e promoção – por produto.

3 –Pesquisa e desenvolvimento – por produto.
4 –Unidades a produzir – por produto.
5 –Número de trabalhadores.
6 –Salário médio mensal.
7 –Benefícios aos trabalhadores – totais por trabalhador.
8 –Participação (%) dos trabalhadores nos lucros.
9 –Capacidade de máquina.
10 –Empréstimos.
11 –Aplicações.
12 –Dividendos.

Cada empresa participante do jogo realizou simulação de dez períodos – de janeiro a agosto do Ano 1. Com base nos dados do Ano 0 fornecidos, as empresas planejam sua estratégia, visando aumentar a competitividade dentro desse mercado.

O Ano 0 caracterizou-se pela uniformidade entre os concorrentes, mas sofreu críticas do Governo e dos consumidores, forçando um incentivo à competição no Ano 1.

Dessa forma, a simulação no Jogo de Negócios propõe que cada empresa atue de forma autônoma, avaliando os investimentos em propaganda e pesquisa, definição de quantidades e preços de produtos vendidos, ou seja, desenvolvendo sua estratégia.

1.1.2. Produtos fabricados e vendidos

Os produtos fabricados vendidos pelas empresas no período foram equipamentos **IBM**-compatíveis, subdivididos em três produtos:

- Desktop: Computador pessoal de mesa que historicamente foi o principal produto da empresa, no entanto apresenta problemas de rentabilidade e tendência de queda de vendas pelo fato de ser considerada uma commodity.
- Notebook: Computador portátil de melhor qualidade quanto à utilidade e estilo, em franco crescimento, sinalizando boas margens de lucro.
- Workstation:Computador independente, utilizado para projetos CAD/CAM por empresas de engenharia, arquitetura, design e publicidade, de alta capacidade de resolução gráfica e processamento, que exige altos investimentos de desenvolvimento e alto custo de produção e mão-de-obra direta. A demanda

deste produto não era muito alta, mas apresentava alta taxa de crescimento anual, na ordem de 50%.

1.1.3. Ambiente Organizacional

Até o ano 0, o jogo apresentava as mesmas características para todas as equipes, como segue:

- Capacidade = 900 un/ mês e custo de R$ 4,5 milhões
- Depreciação = 0,8% am ao custo de manutenção de capacidade
- Ampliação = R$ 5000,00/ un
- Produção intensiva = R$ 500,00 limitado a 20% da capacidade instalada
- Uso da capacidade = depende do mix de produtos
- Salário médio = R$ 480,00/ mes
- Custo estoque = R$ 200,00/ produto acabado

1.2. Estrutura organizacional

1.2.1. A Empresa Negosoft

A empresa Negosoft foi fundada há quatro anos, com capital inicial de R$ 5 milhões e compete, em condições de igualdade, na reserva criada pelo governo.

Possui quatro diretorias e um Presidente que coordenam as ações da empresa a cada mês. Ao final de um quadrimestre, os resultados são consolidados em relatórios de cada Diretoria, para tornar possível o direcionamento estratégico do negócio. As Diretorias foram assim definidas:

- *Marketing e vendas;*
- *Finanças;*
- *Recursos humanos*
- *Produção/operações.*
- *Presidência/ Estratégia*

Missão

Desenvolver, produzir e comercializar produtos diferenciados com profissionalismo, criatividade, versatilidade, lucratividade e agregando valor aos negócios do cliente.

Visão

A visão de futuro, missão e valores são os princípios éticos e padrões de conduta, que se tornaram um dos maiores bens da empresa. Devem ser aplicados protegidos, disseminados e perpetuados por todos aqueles que estão vinculados e que vierem a se vincular a empresa, no seu processo de crescimento e desenvolvimento rumo a um futuro melhor para a nossa comunidade e para o país.

Valores

- Profissionalismo;
- Ética;
- Respeito aos compromissos assumidos;
- Ousadia com consciência dos riscos;
- Respeito ao meio ambiente;
- Respeito ao ser humano;
- Responsabilidade Social;
- Praticar liderança participativa;
- Inovação;
- Focos nos resultados

1.2.2. Mini *curricula* e responsabilidades funcionais dos participantes

A equipe da Negosoft é formada por cinco integrantes, a saber:

Ademar de Oliveira Lobo é Mestre em Administração de Empresas pela **UNICID,** Pós-Graduado em Finanças de Empresas pelo **MACKENZIE** e graduado em Ciências Econômicas pela **Universidade São Judas Tadeu.** Trabalhando no Grupo Tejofran desde 1995 na área de Planejamento e Controle, sendo responsável pela área de finanças da Holding. Na Negosoft, participa da Diretoria Financeira.

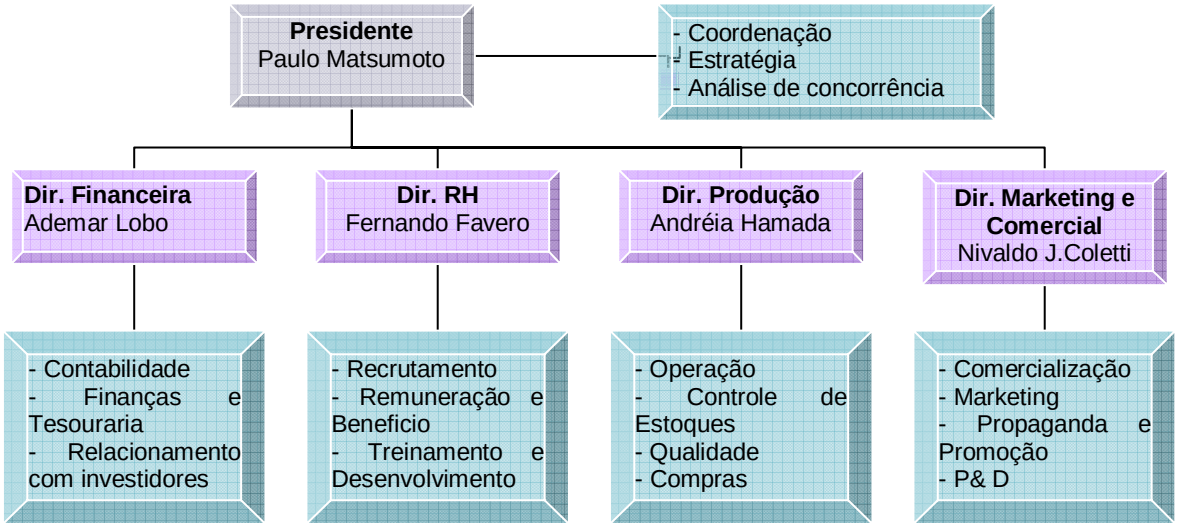
Andréia Hamada é graduada em Direito pela Universidade de São Paulo. Trabalha há dez anos no Tribunal Regional Federal da 3ª Região, na área jurídico-tributária. Na Negosoft, participa da Diretoria de Produção / Operações.

Fernando Fávero, graduado em Engenharia Mecânica pela Fundação Armando Álvares Penteado. Trabalhando com Consultor de Empresas na área de Gestão há 14 anos. Na Negosoft, participa da Diretoria de RH.

Nivaldo Coletti é Pós-graduado em Marketing, pela UFPR - Universidade Federal do Paraná, e em Gestão de Negócios pelo UNICENP – Centro Universitário Positivo. Possui graduação em Administração de Empresas pela FAE – Faculdade de Administração e Economia. Trabalha na Publicar do Brasil desde 1991, respondendo pela operação e gestão da empresa no estado do Paraná. Na Negosoft, participa da Diretoria Comercial e de Marketing.

Paulo Matsumoto é Engenheiro Mecânico pela FEI, com especialização pela International College of Engineering baseado em Birmingham, Reino Unido. Atualmente é responsável por todas as plantas da América do Norte pela GKN Driveline na área de Gestão Estratégica, onde também faz parte do Comitê do Conselho e é representante da GKN na Aliança de Gestão GKN/ Toyota. Tem ocupado várias posições de liderença no Japão, Asia Pacífico, Europa e America do Sul. Na Negosoft, ocupa o cargo de Presidente.

1.2.3. Organograma



1.2.4. Estratégia dos concorrentes

Cada empresa participante do Jogo de Negócios (*Strategy Business Simulation)* definiu previamente sua estratégia de atuação no mercado, baseado em quatro indicadores propostos no início de cada quadrimestre, ponderados pela importância dada a cada indicador. São eles: receita de vendas (participação de mercado), lucro líquido total, valor de mercado e retorno sobre patrimônio líquido. Cada competidor definiu sua estratégia de atuação dentro da expectativa de obter o melhor resultado ponderado em função das suas decisões a cada mês do jogo.

Segundo Kotler (1998), conhecer os concorrentes é crítico para o planejamento de marketing eficaz. A empresa deve constantemente, comparar seus produtos, preços, canais e promoção com seus concorrentes. Dessa maneira pode identificar áreas de vantagens e desvantagens competitivas, podendo atuar de forma estratégica e lançar ações precisas no mercado, bem como se defender contra ataques e mutações mercadológicas. As empresas precisam saber responder a cinco perguntas sobre os concorrentes:

- *Quem são nossos concorrentes?*
- *Quais suas estratégias?*
- *Quais seus objetivos?*
- *Quais suas forças e fraquezas?*
- *Quais seus padrões de reação?*

Ainda segundo Kotler (1998) as empresas precisam saber como desenvolver um sistema de inteligência competitiva, que concorrentes atacar e quais evitar e como balancear as orientações em relação aos consumidores e aos concorrentes.

Cada empresa competidora no *Strategy* tomou decisões baseadas em seus objetivos, que variavam em função do posicionamento estratégico de cada uma delas. As limitações do mercado impunham às empresas decisões estruturadas e planejadas em função do comportamento do mercado a cada período e em função da própria concorrência.

1.2.5. Vantagens competitivas

A busca de vantagem competitiva no mercado é fundamental para a consolidação e sobrevivência de qualquer organização. Segundo Kim & Mauborgne (2005), o que diferencia de maneira consistente os vencedores e os perdedores de na criação de vantagens competitivas é a maneira de encarar e diferenciar a estratégia. A empresa precisa atuar num *oceano azul*, como diz em sua obra, fugindo do *oceano vermelho*, em que as guerras e disputas são mais acirradas e competitivas.

A empresa Negosoft S/A procurou em sua estratégia competitiva definir claramente seus objetivos, de forma que pudesse trabalhar neste foco até o final do jogo, monitorando e controlando todas as decisões para que não fugissem da estratégia original, posicionando seus produtos, de forma independente e estrategicamente.

1.2.6. Desvantagens competitivas

A empresa iniciou o Ano 1 com muitos desafios, especialmente no que tange à obtenção de posicionamento estratégico no mercado. Algumas desvantagens competitivas tiveram que ser trabalhadas ao longo dos primeiros meses:

- Capacidade de máquina limítrofe: ano anterior indicava alta utilização de instalações de terceiros e consumo de horas-extras, com altos custos na Produção e mão-de-obra
- Reserva de mercado sofre críticas: a falta de competitividade no Ano 0 deixou os produtos sem investimentos necessários e obsoletos. O Ano 1, portanto, indicava a tendência de renovação dos produtos, para maior atratividade.
- Impossibilidade de importar produtos de menor custo. As matérias-primas e insumos não poderiam ter custos reduzidos.

- Altos custos com manutenção das máquinas. As máquinas já demonstram sinais de exaustão e, possivelmente, estarão obsoletas em curto espaço de tempo.
- Alterações unilaterais nas regras do mercado, elevando os custos com Gestão de Riscos.
- As principais barreiras competitivas da empresa nos períodos foram:
- Limitação de investimentos de marketing.
- Falta de informações mercadológicas para decisões de marketing mais estruturadas.
- Limitação de demanda de mercado.

1.2.7. Estratégias de suporte à atuação dos participantes

Para as tomadas de decisões eficientes e democráticas, foi utilizado as decisões por matriz. Apesar de cada Diretoria ter sido responsável pela sua pasta, as decisões eram feitas observando-se todo o contexto.

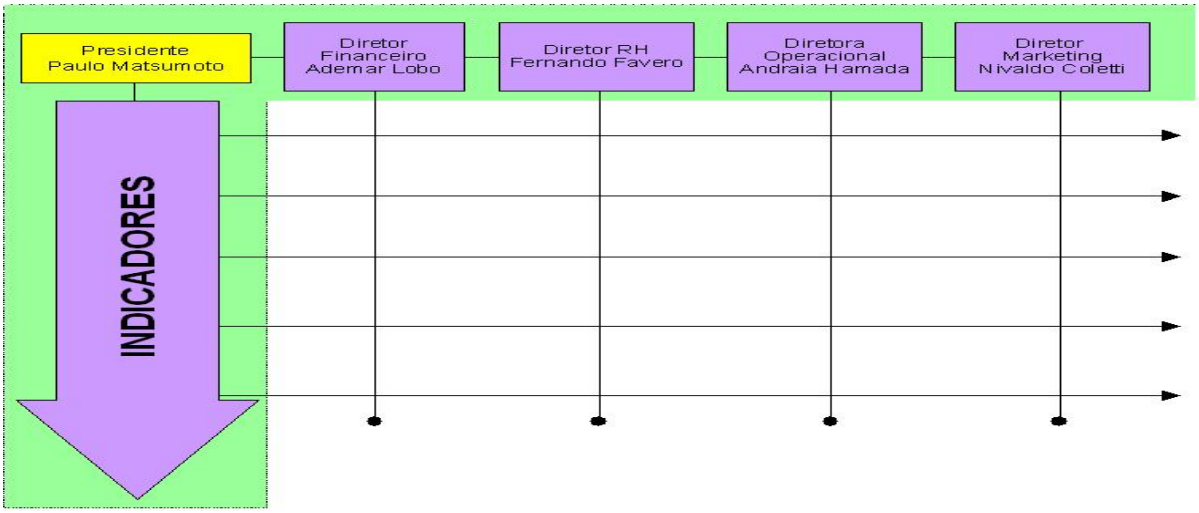


Figura 1. Matriz para tomada de decisões

1.3. Análise do Mercado

As primeiras análises foram efetuadas conforme os dados históricos cruzando-as mês a mês como também ano a ano e adotando a média aritmética dos incrementos em percentual. No quadro, seguem os dados obtidos.

Foi ainda feita uma análise por produto a fim de verificar a sua tendência.

Através destes dados e com outras análises em conjunto, foi possível estabelecer parâmetros para tomadas de decisões concernentes a demanda prevista futura, o qual também foi base para o planejamento orçamentário.

Desktop - Análise horizontal - variação mensal

Ano	jan.	fev.	mar.	abr.	maio	jun.	jul.	ago.	set.	out.	nov.	dez.
-3	-	-9.6%	62.7%	-5.1%	-15.9%	3.8%	16.4%	22.0%	-29.2%	1.9%	-17.7%	48.5%
-2	-20.4%	-14.8%	29.6%	-6.9%	-21.2%	2.5%	6.1%	21.8%	-35.8%	-12.1%	-27.3%	26.2%
-1	-23.3%	16.7%	55.6%	9.8%	-15.4%	-3.7%	38.1%	23.5%	-22.5%	-9.2%	-28.9%	23.5%
0	-22.3%	-1.7%	45.0%	-11.3%	-8.8%	-4.8%	14.2%	27.1%	-25.2%	-6.8%	-24.3%	25.8%

Notebook - Análise horizontal - variação mensal

Ano	jan.	fev.	mar.	abr.	maio	jun.	jul.	ago.	set.	out.	nov.	dez.
-3	-	-0.9%	55.8%	-2.3%	-6.4%	-6.8%	28.7%	16.6%	-20.9%	-3.4%	-16.9%	44.1%
-2	-14.1%	-5.1%	23.2%	-2.4%	-18.8%	-5.5%	22.6%	14.2%	-35.0%	-1.4%	-27.3%	27.7%
-1	-25.6%	13.5%	73.4%	15.3%	-15.1%	-0.5%	34.8%	26.2%	-26.5%	4.8%	-34.0%	36.5%
0	-18.9%	-9.1%	53.1%	-2.9%	-17.2%	-5.1%	29.4%	21.1%	-20.1%	-7.7%	-23.1%	40.4%

Workstation - Análise horizontal - variação mensal

Ano	jan.	fev.	mar.	abr.	maio	jun.	jul.	ago.	set.	out.	nov.	dez.
-3	-	-	-	-	-	-	100.0%	50.0%	-16.7%	40.0%	-28.6%	100.0%
-2	-10.0%	-	44.4%	-	-7.7%	-	16.7%	42.9%	-35.0%	-7.7%	-16.7%	20.0%
-1	-16.7%	20.0%	83.3%	9.1%	-12.5%	9.5%	34.8%	25.8%	-20.5%	6.5%	-30.3%	30.4%
0	-13.3%	-11.5%	65.2%	-2.6%	-18.9%	10.0%	27.3%	23.8%	-23.1%	-2.5%	-17.9%	31.3%

Desktop - Análise vertical - variação anual

Ano	jan.	fev.	mar.	abr.	maio	jun.	jul.	ago.	set.	out.	nov.	dez.
-3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-2	21.5%	14.4%	-8.9%	-10.6%	-16.2%	-17.1%	-24.5%	-24.6%	-31.6%	-41.0%	-47.9%	-55.8%
-1	-57.4%	-41.7%	-30.0%	-17.5%	-11.5%	-16.9%	8.2%	9.7%	32.5%	37.0%	34.1%	31.3%
0	33.0%	12.1%	4.5%	-15.6%	-9.0%	-10.0%	-25.6%	-23.4%	-26.1%	-24.1%	-19.3%	-17.7%

Notebook - Análise vertical - variação anual

Ano	jan.	fev.	mar.	abr.	maio	jun.	jul.	ago.	set.	out.	nov.	dez.
-3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-2	55.3%	48.7%	17.6%	17.4%	1.9%	3.3%	-1.6%	-3.6%	-20.8%	-19.2%	-29.4%	-37.4%
-1	-45.8%	-35.1%	-8.7%	7.9%	12.8%	18.7%	30.5%	44.2%	63.1%	73.4%	57.4%	68.2%
0	83.3%	46.8%	29.6%	9.2%	6.5%	1.6%	-2.4%	-6.4%	1.7%	-10.4%	4.4%	7.4%

Workstation - Análise vertical - variação anual

Ano	jan.	fev.	mar.	abr.	maio	jun.	jul.	ago.	set.	out.	nov.	dez.
-3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-2	-	-	-	-	500.0%	500.0%	250.0%	233.3%	160.0%	71.4%	100.0%	20.0%
-1	11.1%	33.3%	69.2%	84.6%	75.0%	91.7%	121.4%	95.0%	138.5%	175.0%	130.0%	150.0%
0	160.0%	91.7%	72.7%	54.2%	42.9%	43.5%	35.5%	33.3%	29.0%	18.2%	39.1%	40.0%

Tabela 1. Análise de Mercado horizontal e vertical

2. ANÁLISE DO QUADRIMESTRE

2.1. Primeiro Quadrimestre de atividade da empresa

2.1.1. Aspectos gerais do Quadrimestre

A partir da análise das forças do mercado e avaliação de desempenho mensal, foi possível desenvolver uma estratégia para o Quadrimestre, focada em maximização do retorno dos recursos investidos, com aumento do valor de mercado da empresa no longo prazo.

Através dos relatórios de cada Diretoria, percebem-se as diferentes decisões, controles e avaliação de desempenho efetuado em fusão com o planejamento estratégico. Sobretudo, houve evolução dos conceitos conforme informações adquiridas sobre os produtos, a demanda, concorrentes e outros fatores atuantes no negócio em que a empresa está inserida, como será apresentado nos próximos tópicos.

2.1.2. Relação entre objetivos, estratégia e práticas adotadas pela empresa

As informações e controles fornecidos a toda Diretoria ao longo das reuniões, ainda que não completos, foram condensados e convergidos de forma satisfatória para as tomadas de decisões e, a cada período, procuramos nos aprimorar nos controles.

A empresa atuou consoante às diferentes necessidades de cada Diretoria. As medidas conjuntas e integrativas foram essenciais para que se obtivesse o retorno esperado. Cada diretoria, como não poderia deixar de ser, sofre interferências com as decisões da equipe e vice-versa.

Uma das práticas que a empresa esteve focada foi em uma Gestão *Lean*, onde a forma enxuta e com o quadro reduzido produzindo somente o necessário, fez com que reduzisse os custos e com um maior índice de produtividade conforme o mix selecionado.

Com um quadro enxuto porém atento aos movimentos da demanda, fez com que buscássemos uma melhor qualificação de pessoal, pagando assim benefícios e participação nos lucros.

Outro fator que representa bem a sincronia entre os objetivos, estratégia e prática, foi através de investimentos em Pesquisa e Marketing, aliado a um rígido controle de custos e uma estratégia no mix de fabricação, onde pôde promover uma política diferenciada de aumentos de preços, fato que estava praticamente estagnado até ano anterior na empresa, mostrando-se vital para a sobrevivência da empresa no mercado a longo prazo.

Por fim, pretendeu-se aprimorar constantemente a atuação da empresa, visando reformar as vendas em Notebook e Workstation que, ao contrário do Desktop, apresentaram maior receita de vendas, especialmente o Notebook com a maior contribuição da receita total.

2.1.3. Relação entre política de Produção e resultados obtidos

2.1.3.1. *Capacidade de Fábrica e Uso de Mão-de-Obra*

A partir de uma análise mais criteriosa do mix de produção baseado na demanda projetada, chegou-se à conclusão que a projeção da capacidade da fábrica tendia a manter a estabilização da utilização das máquinas, de acordo com as metas estabelecidas pela empresa.

Junto com demais Diretorias, a empresa focou em uma redução drástica em custos de terceirização e de horas-extras de produção, dois elementos que encareciam o valor do produto final, além de demandar mais despesas administrativas.

Foi, então, sugerido um mix de produção que coadunasse a capacidade fabril, a mão-de-obra e a demanda de produtos.

Como o custo de cada produto é alterado, significativamente, pela horas de produção e mão-de-obra utilizada, esses fatores foram considerados na Produção, pois os custos diretos e indiretos podiam ter alto impacto nos resultados de vendas da empresa.

O Notebook, por exemplo, utiliza horas de máquina 150% maiores que o Desktop. E a mão-de-obra é 100% superior. Uma variação pequena na produção de Notebook tem alto impacto na cadeia produtiva. Qualquer modificação na produção deveria considerar a capacidade de fábrica assumida, para evitar a terceirização das instalações, bem como o número de funcionários existentes, para não incorrer em horas-extras.

Um aumento de mão-de-obra poderia causar o pagamento de horas-extras ou gerar contratações.

Dados esses fatores, manteve-se a capacidade de fábrica no primeiro quadrimestre em 900 unidades, sempre efetuando o reinvestimento da depreciação mensalmente no resguardo de qualquer eventualidade de abertura do mercado.

A produção efetiva sofreu variações, de acordo com os estoques e projeção de vendas.

Mês	JANEIRO			FEVEREIRO			MARÇO			ABRIL		
Produção por produto (D/N/W)	300	220	40	340	185	41	330	170	34	335	205	13
total unidade fabril	898			851,7			795,8			863,1		
mão de obra - Horas necessárias	45000			43700			40300			39850		
Funcionários Necessários	281			273			251			240		
Horas-Extras	R$ 120,00			R$ 60,00			R$ 421,75			R$ 150,63		

Tabela 2. Produção do Primeiro Quadrimestre

Ao final do quadrimestre, foi possível observar que a capacidade total das máquinas poderia ser reduzida no quadrimestre seguinte, pois os resultados alcançados pelo mix de produção indicavam uma estabilidade.

O número de funcionários não ultrapassou variações de dez por cento, mantendo-se a quantidade necessária para a produção. Num primeiro momento, foi decidido pelas Diretorias a manutenção de efetivo mínimo à produção necessário, para manter custos de pagamento de salários e encargos reduzidos.

O número de funcionários foi obtido pelas horas necessárias à produção, que, a cada mês foi de 45000, 43700, 40300, 39850 horas.

Em fevereiro, pretendeu-se manter o número de funcionários que permitisse a produção máxima em Março, com o número máximo de empregados, se necessário. Ou seja, Fevereiro manteve uma quantidade de 273 trabalhadores, uma redução de 10% da capacidade total de contratação (300 funcionários).

Em março, foi observado que os estoques não permitiriam a produção máxima, motivo pelo qual se reduziu mais acentuadamente o número de funcionários em março, com variação de 8%.

Em abril, a produção foi focada para a redução máxima de estoques, atingindo o número de 240 funcionários.

Note-se, ainda, que foram utilizadas horas extras em grau mínimo (40/20/140/50 horas, respectivamente, a cada mês), conforme política adotada conjuntamente com a Diretoria de Recursos Humanos.

2.1.3.2. *Análise de Produção no Quadrimestre*

A análise para quantidades de produtos produzidos partiu de quatro base de dados:

- Dados estatísticos de anos anteriores

A partir do de análises estatísticas de venda de anos anteriores, tinha-se que o Desktop, a cada ano, perdia cerca de 20% de vendas em Janeiro em relação a Dezembro do ano Anterior; o Notebook, 20% a 25% e Workstation, 15% a 20%.

- Vendas e produção do ano 0

Quanto à sazonalidade verificada no ano 0, a previsão foi feita em quantidades similares em Janeiro e Fevereiro. O pico de vendas no quadrimestre, ocorreu em Março com aumento de 30% em vendas totais, com pouca variação em abril.

- Tendência de mercado por produto

Em termos de tendências de produto, a análise de mercado demonstrava que o Desktop já havia atingido maturidade no mercado, mantendo-se estável ou com leve declínio de vendas, além de sofrer impactos de fatores de sazonalidade. O Notebook e Workstation ganharam força de vendas nos últimos anos, com possibilidades de grande aumento de vendas até o final do ano.

- Metas e previsão de vendas da empresa

De acordo com pesquisas de Marketing, foram diagnosticados altos investimentos para Desktop em propaganda, bem como altos investimentos em pesquisa para Workstation e um equilíbrio em Notebook. Assim, a intenção da empresa foi focar no Notebook, monitorando o desempenho dos demais itens conforme relação de custo-lucro.

Para Janeiro, foi previsto volume de vendas de 340, 220, 40 a cada produto, respectivamente. No Ano 0, as vendas de dezembro foram de 420, 193 e 40 respectivamente, ou seja, variações percentuais de: -19%,14%, 0%, pela queda esperada da sazonalidade de Desktop, pela possibilidade de crescimento no segmento de Notebook e manutenção dos níveis de vendas para Workstation.

Contudo, os investimentos realizados, embora com significativos custos indiretos, não obteve desempenho esperado, modificando a Produção para os meses seguintes, em virtude da existência de estoques.

Através de uma correta alocação de investimentos para promoção do Notebook e controles específicos, paulatinamente os resultados foram se tornando positivos e estáveis, norteando a empresa pela manutenção de desempenho.

Foi com o resultado obtido nos primeiros meses que a empresa verificou um fenômeno de mercado em relação ao Workstation: muitas empresas utilizavam marketing e P&D agressivos, vendendo seus produtos com baixíssima margem de lucro, ou até mesmo prejuízo. Por esse motivo, a produção de Workstation ficou em segundo plano, até que se tivessem sinais de melhoria no cenário.

2.1.3.3. *Política de Produção e Processos*

Como política de produção e processos, a empresa buscou, em síntese:

- *Minimização de terceirização na produção*
- *Utilização de horas extras em escala mínima*
- *Controle de estoques*
- *Avaliação conjunta das diretorias quanto à vendas e investimentos de propaganda, pesquisa e aplicações financeiras.*
- *Maximização dos lucros, através de rigoroso controle de custos indiretos.*

O sistema de produção foi aliado à força-tarefa das demais diretorias, para avaliar a inserção da empresa no mercado, projetar as vendas estimadas e tomar as medidas para chegar às metas projetadas.

No caso específico, a produção teve como premissas:

- Homogeneidade de fornecedores, com baixo poder de negociação entre fornecedor e a empresa.
- Homogeneidade nas matérias-primas, embora com variação na qualidade do produto final de acordo com o desenvolvimento da mercadoria, através de propaganda e pesquisa.
- Demanda de moderado crescimento e picos de vendas pela sazonalidade dos produtos.

A diferenciação entre os concorrentes restou estabelecida pelo grau de qualidade do produto e preço de vendas. Com base nesses elementos, foi possível estabelecer algumas metas para melhorar o setor produtivo da empresa.

A Produção aliou conceitos do *Just-In-Time*, ou seja, uma Gestão de Produção em que se fabrica apenas o necessário para vendas e evitar estoques e desperdício, com controle de qualidade imediato na produção.

O sistema exige a busca pelo ponto de equilíbrio entre unidades a serem produzidas e custos necessários e um enfoque sistêmico que integre todas as áreas e Diretorias da empresa.

2.1.3.4. *Controles Implantados*

Com uma meta traçada, a empresa focou no desenvolvimento contínuo de seus produtos, aumentando sua qualidade e agregando maior valor. Dessa forma, seria possível manter os níveis de produção abaixo da capacidade máxima da empresa e, quando possível, modificar o preço do produto.

Ou seja, ainda que com menor quantidade de bens e um menor volume de receita, a empresa teve por foco a maximização de lucros e enxugamento de custos. Os custos na produção, sem dúvida, são elementos importantíssimos para a empresa, pois um erro no cálculo dos custos atribuídos a cada produto pode gerar prejuízos à empresa.

O caso mostrou que os 3 produtos vendidos têm características próprias, o que fez com que a produção e todas as decisões tomadas pelas diretorias considerassem as peculiaridades de cada produto e não apenas a capacidade da empresa.

Primeiro, com relação aos custos diretos, ou seja, valores destinados diretamente à produção dos produtos, foi visto que parte desses custos tinham valores de baixa diferenciação junto aos concorrentes. Os insumos são adquiridos por todos em grau uniforme, sem variações de preço ou qualidade.

Em segundo lugar, os custos indiretos, não relacionados unicamente à produção dos bens, deveriam ser corretamente atribuídos ao custo individual de cada produto. Somente após a atribuição prévia de custos, seria possível à Diretoria Comercial estabelecer os preços de vendas. Por sua vez, o Diretor Comercial forneceu balizas para atribuição de custos máximos a cada produto, pois a formação de preços não poderia desconsiderar os preços praticados pelos concorrentes.

Os custos indiretos, devido ao grau de variação a cada mês, tornaram-se fator preponderante para se decidir sobre alterações no "mix" de produção e para se aplicar inovações tecnológicas.

A mão-de-obra, como custo fixo e indireto, necessitou adequações constantes ao volume da produção, ou seja, a Diretoria de Recursos Humanos foi fundamental durante todo o processo de vendas projetadas para o quadrimestre.

A atribuição de custos utilizou o sistema de centro de custos, em escala simplificada, já que muitos departamentos são comuns a todos os produtos. O sistema UEP não forneceria dados precisos sobre o valor final de custo do produto, tendo em vista que cada produto exigia diferente uso de mão-de-obra, desproporcional ao número de unidades fabris necessárias.

	Janeiro	**Fevereiro**	**Março**	**Abril**
DEPRECIAÇÃO	R$ 36.000,00	R$ 36.000,00	R$ 36.000,00	R$ 36000,00
CUSTO ADMINISTRAÇÃO	R$ 41.409,00	R$ 39.780,00	R$ 62.315,00	R$ 56.499,00
CUSTO TERCEIRIZAÇÃO	R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 0,00
CUSTO MARKETING	R$ 230.000,00	R$ 180.000,00	R$ 225.000,00	R$ 205.000,00
CUSTO P&D	R$ 37.000,00	R$ 85.000,00	R$ 90.000,00	R$ 90.000,00
HORAS EXTRAS	R$ 120,00	R$ 60,00	R$ 421,75	R$ 150,63
ESTOCAGEM	R$ 21.200,00	R$ 22.000,00	R$ 9.800,00	R$ 0,00
CUSTOS INDIRETOS *	R$ 365.729,00	R$ 362.840,00	R$ 423.536,75	R$ 387.649,63

Tabela 3. Controle de Custos Indiretos no Primeiro Quadrimestre

2.1.3.5. *Resultados obtidos*

A produção levou em conta a evolução de vendas dos produtos, objetivando o controle de custos e estoques. A partir de dados fornecidos pela Diretoria Comercial,

bem como as estatísticas de mercado quanto a preços e demanda, a produção foi, paulatinamente, desenvolvendo-se juntamente com a meta da empresa.

Inicialmente, o planejamento da empresa focava-se na participação de vendas, o *market share,* ou seja, buscava-se o aumento da participação do mercado em 5% a 7%.

Porém, foi observado que, conforme dados obtidos do mercado, as vendas reagiam de forma diferente a investimentos e preços. Os resultados estimados para Janeiro não foram alcançados, mas forneceram dados importantes sobre o mercado.

Por exemplo, constatou-se que o Desktop tinha maior aceitação através de preços mais baixos e boa aplicação de investimento em propaganda, ao passo que o Workstation poderia ter variação de preço se acompanhado de bom investimento em pesquisa.

A partir dos dados de mercado, como citado, a empresa passou a focar nas vendas de Notebook, tendo em vista a margem de lucro que proporcionava, e manutenção dos demais itens em conformidade com a variação de lucro versus investimentos necessários.

Em fevereiro, já focando o aumento de vendas em março, tomaram-se medidas preventivas para manter o mínimo de produção que permitisse, se necessário, alcançar seu nível máximo em março, já que, conforme sazonalidade verificada nos anos anteriores, demonstrava forte número de vendas.

Porém, o mês de março também indicava o início de declínio nas unidades vendidas para o segundo quadrimestre. Com posse dessa informação, a produção buscou a redução de estoques, ou seja, houve um enxugamento da produção conforme previsão de vendas.

A produção de Abril manteve a preocupação de baixos estoques, em virtude da queda de vendas nos meses subseqüentes. Dessa forma, a produção foi a menor de todo o período, mas atingiu o resultado esperado com relação à lucro, estoques e controle de custos.

2.1.4. Relação entre políticas de marketing e comercial e resultados obtidos

2.1.4.1. *Políticas de Marketing adotadas no 1º quadrimestre*

As políticas de marketing adotadas pela diretoria no 1º quadrimestre foram em função dos objetivos estratégicos fundamentais da empresa, definidos no início das operações conforme a seguir:

- *Maximização do lucro total.*
- *Maior retorno sobre o patrimônio líquido.*
- *Valorização do preço da ação.*

A receita de vendas de cada mês, dada sua importância, não que tenha ficado em segundo plano, mas foi regulada de tal modo que fosse assegurado que proporcionasse a rentabilidade projetada pela empresa, ou seja, a obtenção do maior lucro dentro da maior receita possível. As estratégias de marketing convergiram para este propósito, mapeando-se inicialmente as condições do macro-ambiente de marketing e avaliando-se preliminarmente a sazonalidade da demanda dos anos anteriores e demais variáveis incontroláveis, com conhecimento limitado da atuação da concorrência, ao menos no início das operações.

A avaliação do micro-ambiente de marketing, conhecendo-se as forças competitivas da empresa, seus produtos e custos envolvidos foram fundamentais para definir planos táticos, operando dentro dos objetivos estratégicos da empresa.

Como estratégia de marketing principal, a empresa procurou dar enfoque em custo e diferenciação. Segundo Kotler (1998), diferenciação é o ato de desenvolver um conjunto de diferenças significativas para distinguir a oferta da empresa das ofertas concorrentes de seus concorrentes. A busca de oportunidades está condicionada a produtos com estratégias de diferenciação criando-se vantagem competitiva para a empresa.

Além disso, a importância em trabalhar com rigoroso controle de custos garante à empresa rentabilidade nas suas operações. Ou seja, a idéia, neste quadrimestre, foi trabalhar com custos mínimos, dentro da necessidade de produção, procurando se encontrar níveis de retorno em todos os produtos,

regulando quantidade vendida com preço praticado e investimentos em promoção de vendas e desenvolvimento de produtos adequados.

Outro fator importante foi definir uma estratégia de posicionamento mercadológico, mais do que isso, um posicionamento de liderança de mercado na estratégia da empresa. Segundo Ries e Trout (1986), posicionamento é um sistema organizado para se encontrar uma janela para a mente, no momento certo e na circunstância certa. Neste caso encontrar um lugar no mercado certo, específico para a empresa, que atenda seus objetivos estratégicos e maximize seus investimentos, como líder de mercado.

Os objetivos de marketing estabelecidos no quadrimestre foram:

- Liderança de mercado em rentabilidade e lucratividade.
- Lucratividade em todos os produtos, com máxima receita de vendas possível.
- Crescimento de market share com foco de vendas no produto com maior lucratividade: Notebook, o qual se criou uma estratégia de posicionamento competitivo, ou seja, tornar-se o produto carro chefe, recebendo os maiores investimentos de marketing e desenvolvimento, proporcionando a maior receita de vendas e conseqüente lucro.
- Melhoria de qualidade nos produtos de acordo com seu ciclo de vida. Os produtos com mais possibilidades de crescimento receberiam maiores investimentos em pesquisa e desenvolvimento.

2.1.4.2. *Políticas Comerciais adotadas no 1º quadrimestre*

Todo o planejamento comercial e de vendas feito para a empresa no primeiro quadrimestre levou em conta a estratégia principal de focar a maximização do lucro. Apesar da receita total de vendas não ser o foco principal, considerou-se importante a participação de mercado de cada produto, especialmente o produto Notebook, o qual apresentou maior receita e maior lucro no quadrimestre.

Segundo Wernke (2004), para manter-se no mercado em condições de competitividade, a empresa deve adotar um posicionamento estratégico, visando alcançar uma vantagem competitiva. Ou seja, uma posição de mercado que represente situação favorável ante os concorrentes. Todas as políticas levaram em conta esta condição.

Na política comercial adotada prevaleceu:

- A maximização do lucro nas decisões de preço e projeções de vendas para cada mês.
- Formação de preços de acordo com margem de cada produto.
- Previsão de vendas de acordo com os investimentos realizados em marketing e P&D.
- Planejamento de vendas moderadas, de acordo com as projeções de lucro para cada produto.
- Utilização eficaz da capacidade de produção instalada, que permitisse otimizar o capital investido.

Os principais fatores avaliados para a formação de preços no quadrimestre foram:

- Custos e despesas de fabricação, administração e comercialização dos produtos.
- Markup em função de margem estimada para cada produto.
- Preços praticados dos concorrentes.
- Margem em função da demanda estimada de cada produto.
- Níveis de produção e de vendas que a empresa pretendia operar, considerando estoque mínimo.
- Projeção de demanda levando em conta sazonalidade e lucratividade de cada produto.

2.1.4.3. *Controles implantados no 1º quadrimestre*

Inicialmente procurou-se identificar o comportamento de cada produto dentro da cadeia de valor da empresa, avaliando sua importância no contexto geral envolvido: clientes, concorrentes, mercado, oportunidades, ameaças, margem. As vendas planejadas, preços e investimentos em cada mês levavam em conta o lucro operacional de cada produto, ou seja, a viabilidade operacional, tinha que ser comprovada para viabilizar o negócio dentro da estratégia planejada.

Procurou-se no início das operações conhecer cada produto dentro de suas características, buscando identificar na empresa suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças – Análise SWOT. Uma organização deve tentar se adaptar ao seu ambiente externo e interno. A análise SWOT é uma ferramenta excelente para analisar as forças e fraquezas internas de uma organização, e as oportunidades e ameaças externas que surgem como conseqüência (Value Based Management, 2007).

Outro fator importante foi a avaliação do ciclo de vida de cada produto. Segundo Kotler (1998) uma empresa deve planejar estratégias apropriadas para cada estágio de ciclo de vida de cada produto. A relação entre volume de vendas e margem de lucro pode variar entre produtos dependendo do estágio que estes se encontram na curva do seu respectivo ciclo de vida no tempo.

Com relação ao ciclo de vida de um produto, considerando os aspectos mercadológicos, Kotler (1999) define quatro fases considerando as vendas e cinco fases, considerando os lucros obtidos com as vendas. Estas fases são:

I – Desenvolvimento do produto: começa quando a empresa encontra e desenvolve a idéia de um novo produto. Durante esse desenvolvimento, as vendas são iguais a zero e os custos do investimento são crescentes.

II – Introdução: período de lento crescimento das vendas à medida que o produto é introduzido no mercado. Não há lucros nesse estágio devido aos altos custos da introdução, especialmente com propaganda e distribuição.

III – Crescimento: período de rápida aceitação no mercado e de lucros crescentes. Isto supondo que o produto foi aceito pelo mercado.

IV – Maturidade: período em que o crescimento das vendas diminui. As vendas começam a diminuir, pois outros novos produtos concorrentes estão se projetando. Se gasta muito dinheiro com propaganda para enfrentar a concorrência.

V – Declínio: período em que as vendas e os lucros caem. Isto ocorre por obsolescência e ou devido produtos concorrentes.

A figura 1 mostra estas fases de vendas e lucros, segundo Kotler (1999).

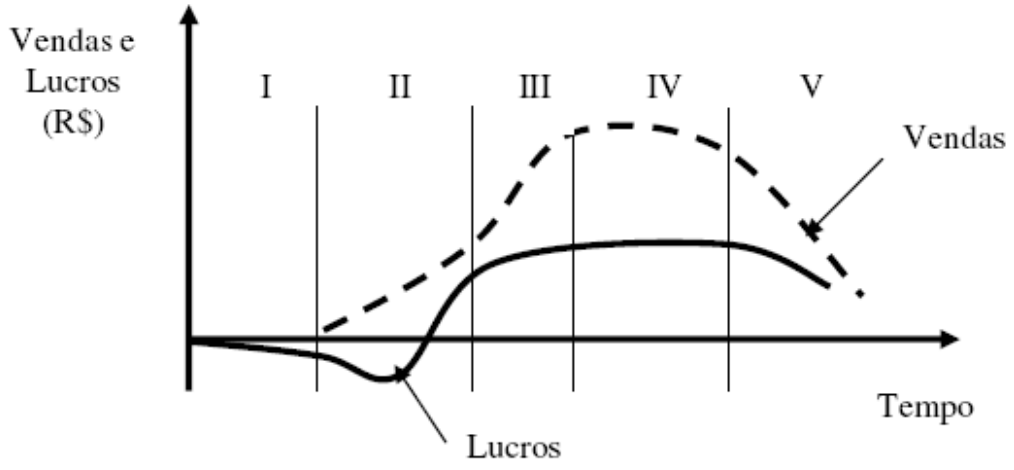


Figura 2. Ciclo de vida de um produto
(*Fonte*: figura 10.2, Kotler, 1999 p. 224)

Resumidamente as principais características dos produtos fabricados pela empresa foram:

- Desktop

Produto saindo da fase IV-Maturidade e entrando na fase V-Declínio. Apesar de ter sido o produto principal da empresa, apresenta baixas margens de retorno, além de estar reduzindo gradualmente sua participação de mercado.

- Notebook

Produto na fase III-Crescimento. Mostra crescimento significativo no mercado e proporciona a melhor margem de lucro. Apresenta alta participação de crescimento e forte atratividade do consumidor.

- Workstation

Produto na fase II-Introdução. Mostra-se um produto de baixa participação de mercado, mas com potencial de crescimento. Sua margem de lucro é pequena ou quase nula, pois demanda altos custos de produção e desenvolvimento.

Os acompanhamentos mensais dos resultados no quadrimestre ajudaram nas decisões dos meses seguintes. Um acompanhamento importante realizado foi a margem de lucro sobre as receitas de vendas e sobre cada produto em função das vendas projetadas para determinado mês. Outro acompanhamento foi o impacto dos investimentos sobre as receitas de vendas de cada mês. Outras informações avaliadas e acompanhadas foram: preços praticados pelos concorrentes, investimentos mínimos e máximos praticados, lucro máximo. A partir de abril se passou a comprar algumas informações importantes, principalmente para avaliar o desempenho da concorrência em relação ao mercado. Através de informações das estatísticas de mercado e de concorrência, definiram-se as bases de preços e investimentos em promoção e P&D para cada produto em cada mês.

As táticas de marketing foram planejadas e executadas em acordo com a estratégia primordial da empresa, ou seja, buscar a maximização do lucro nas operações. A avaliação e monitoramento permanente das margens de cada produto fizeram com que existissem decisões de redução de demanda forçada por preços e investimentos praticados, como no mês de abril no produto workstation, onde se praticou preços mais altos que os meses anteriores e menor investimento em marketing para reduzir a demanda e reduzir o impacto de custo.

Os investimentos em promoção de vendas e pesquisa e desenvolvimento foram em função da necessidade de cada produto, como segue:

- Desktop necessitou investimentos maiores em promoção de vendas em todos os meses e mínimos em pesquisa e desenvolvimento, já que se trata de produto que não apresenta diferenciais competitivos, sendo considerado um *commodity*.
- Notebook, por se tratar do produto com melhor margem, exigiu investimentos agressivos em promoção de vendas e consideráveis em pesquisa e desenvolvimento, pois para ter competitividade exigia melhorias de qualidade e funcionabilidade.
- Workstation apresentava problemas de margem, por ter altos custos envolvidos, necessitando investimentos maiores em pesquisa e desenvolvimento.

Na Tabela 4 - Investimentos em marketing e P&D no primeiro quadrimestre estão os investimentos totais de marketing e P&D em cada mês para cada produto e a representatividade de cada investimento em função da receita de vendas:

Mês	Produto	Preços praticados	Vendas realizadas	Receita de vendas	Investimento em Mkt	Investimento em P&D	Total de investimentos	% inv/receita de vendas
Janeiro	Desktop	1.550,00	331	513.050,00	80.000,00	0,00	80.000,00	15,6%
	Notebook	3.098,00	158	489.484,00	120.000,00	12.000,00	132.000,00	27,0%
	Workstation	5.250,00	36	189.000,00	30.000,00	25.000,00	55.000,00	29,1%
	Total			**1.191.534,00**	**230.000,00**	**37.000,00**	**267.000,00**	**22,4%**
Fevereiro	Desktop	1.550,00	333	516.150,00	70.000,00	10.000,00	80.000,00	15,5%
	Notebook	3.096,00	193	597.528,00	80.000,00	45.000,00	125.000,00	20,9%
	Workstation	5.250,00	36	189.000,00	30.000,00	30.000,00	60.000,00	31,7%
	Total			**1.302.678,00**	**180.000,00**	**85.000,00**	**265.000,00**	**20,3%**
Março	Desktop	1.565,00	341	533.665,00	75.000,00	10.000,00	85.000,00	15,9%
	Notebook	3.150,00	221	696.150,00	120.000,00	50.000,00	170.000,00	24,4%
	Workstation	5.350,00	33	176.550,00	30.000,00	30.000,00	60.000,00	34,0%
	Total			**1.406.365,00**	**225.000,00**	**90.000,00**	**315.000,00**	**22,4%**
Abril	Desktop	1.565,00	335	524.275,00	75.000,00	10.000,00	85.000,00	16,2%
	Notebook	3.150,00	215	677.250,00	120.000,00	50.000,00	170.000,00	25,1%
	Workstation	5.550,00	25	138.750,00	10.000,00	30.000,00	40.000,00	28,8%
	Total			**1.340.275,00**	**205.000,00**	**90.000,00**	**295.000,00**	**22,0%**
Média Quadrimestre	Desktop	1.557,50	335	521.785,00	75.000,00	7.500,00	82.500,00	15,8%
	Notebook	3.123,50	197	615.103,00	110.000,00	39.250,00	149.250,00	24,4%
	Workstation	5.350,00	33	173.325,00	25.000,00	28.750,00	53.750,00	30,9%
	Total			**1.310.213,00**	**210.000,00**	**75.500,00**	**285.500,00**	**21,8%**

Tabela 4. Investimentos em marketing e P&D no primeiro quadrimestre.

A média de investimentos em marketing no quadrimestre foi de 21,8% em relação à receita de vendas, com predominância dos investimentos no produto Notebook em valores nominais. Percentualmente o produto Workstation consumiu o maior investimento em relação à receita de vendas, ficando com 30,9% na média do quadrimestre.

Para o planejamento comercial nas decisões de cada mês levou-se em conta duas simulações de projeção de demanda: uma moderada e uma pessimista, esta na qual as diretorias atuavam para definir o montante de aplicação financeira. Para efeito de análise considerou-se a demanda moderada, a qual refletia os objetivos de vendas de cada mês. Os resultados de quantidades vendidas em função do planejamento comercial realizado no quadrimestre estão na Tabela 5 – Quantidade de vendas realizadas no primeiro quadrimestre.

A cada mês se fazia o acompanhamento dos resultados realizados com os planejados e controle de níveis de estoque, baseados no histórico de sazonalidade do mercado, de forma a regular e orientar as decisões nos meses seguintes.

Mês	Produto	Demanda orçada	Demanda resultado	desvio	Variação	Vendas perdidas
Janeiro	Desktop	340	331	(9)	-2,6%	0
	Notebook	220	158	(62)	-28,2%	0
	Workstation	40	36	(4)	-10,0%	0
	Total	**600**	**525**	**(75)**	**-12,5%**	**0**
Fevereiro	Desktop	330	333	3	0,9%	0
	Notebook	220	193	(27)	-12,3%	0
	Workstation	43	36	(7)	-16,3%	0
	Total	**593**	**562**	**(31)**	**-5,2%**	**0**
Março	Desktop	340	341	1	0,3%	0
	Notebook	220	221	1	0,5%	0
	Workstation	40	33	(7)	-17,5%	0
	Total	**600**	**595**	**(5)**	**-0,8%**	**0**
Abril	Desktop	335	335	0	0,0%	0
	Notebook	215	215	0	0,0%	0
	Workstation	25	25	0	0,0%	0
	Total	**575**	**575**	**0**	**0,0%**	**0**
Quadrimestre	Desktop	1345	1340	(5)	-0,4%	0
	Notebook	875	787	(88)	-10,1%	0
	Workstation	148	130	(18)	-12,2%	0
	Total	**2368**	**2257**	**(111)**	**-4,7%**	**0**

Tabela 5. Quantidade de vendas realizadas no primeiro quadrimestre.

A estratégia de lucratividade adotada na empresa, resultante do mix planejado entre preços, investimentos e enxugamento de custos como se disse, fez

com que em alguns meses não fossem alcançados os objetivos propostos. Porém os resultados foram melhorando com o passar dos meses, em função dos refinamentos nas decisões. A variação de vendas passou de déficit de 12,5% em janeiro para 0% de variação em abril, fechando o quadrimestre com déficit de 4,7% em quantidade total de produtos vendidos em relação ao que fora planejado.

Em relação às quantidades planejadas e vendidas por produtos, o Desktop manteve certa estabilidade em relação ao que foi planejado (apresentou desvio de 5 unidades, déficit de 0,4% no quadrimestre). O Notebook flutuou de déficit alto no início (28,2%) para melhoria ao final do quadrimestre, fechando com déficit de 10,1% (desvio de 88 unidades). A Workstation foi o produto com menor estabilidade devido às decisões de investimento e problemas com margem. Terminou o quadrimestre com 12,2% de déficit em relação ao planejado (desvio de 18 unidades), apresentando resultados ruins, mas com estoque zerado.

O acompanhamento e monitoramento dos preços da concorrência foram permanentes, principalmente em relação ao Notebook, produto de melhor resultado. Em março, mês em que não tivemos informação sobre os preços dos concorrentes, dificultou a estratégia de formação de preços, mas em abril passamos a comprar a informação de pesquisa para formatar preços e definir investimentos e margens de lucros para os produtos.

2.1.4.4. *Resultados obtidos no 1º quadrimestre*

Os resultados esperados pela diretoria foram satisfatórios, uma vez que as decisões foram consonantes com os resultados esperados, dentro de margem de erro planejado. Em todos os meses obteve-se lucro, fechando o quadrimestre com o melhor resultado entre as empresas participantes da reserva de mercado.

As decisões de marketing de preços e investimentos foram adequadas aos objetivos definidos estrategicamente pela empresa no quadrimestre. Procurou-se ao longo dos meses um refinamento entre preços e investimentos em promoção de vendas ou pesquisa e desenvolvimento, ou seja, estabelecer uma relação mais próxima do ideal entre cada tipo de investimento para cada produto, regulando pelo preço para determinar a demanda.

Mês	Produto	Preços praticados	Receita orçada	Receita realizada	Variação	Vendas perdidas
Janeiro	Desktop	1.550,00	527.000,00	513.050,00	(13.950,00)	0
	Notebook	3.098,00	681.560,00	489.484,00	(192.076,00)	0
	Workstation	5.250,00	210.000,00	189.000,00	(21.000,00)	0
	Total		**1.418.560,00**	**1.191.534,00**	**(227.026,00)**	**0**
Fevereiro	Desktop	1.550,00	511.500,00	516.150,00	4.650,00	0
	Notebook	3.096,00	681.120,00	597.528,00	(83.592,00)	0
	Workstation	5.250,00	225.750,00	189.000,00	(36.750,00)	0
	Total		**1.418.370,00**	**1.302.678,00**	**(115.692,00)**	**0**
Março	Desktop	1.565,00	532.100,00	533.665,00	1.565,00	0
	Notebook	3.150,00	693.000,00	696.150,00	3.150,00	0
	Workstation	5.350,00	214.000,00	176.550,00	(37.450,00)	0
	Total		**1.439.100,00**	**1.406.365,00**	**(32.735,00)**	**0**
Abril	Desktop	1.565,00	524.275,00	524.275,00	0,00	1
	Notebook	3.150,00	677.250,00	677.250,00	0,00	11
	Workstation	5.550,00	138.750,00	138.750,00	0,00	5
	Total		**1.340.275,00**	**1.340.275,00**	**0,00**	**17**
Quadrimestre	Desktop		2.094.875,00	2.087.140,00	(7.735,00)	1
	Notebook		2.732.930,00	2.460.412,00	(272.518,00)	11
	Workstation		788.500,00	693.300,00	(95.200,00)	5
	Total		**5.616.305,00**	**5.240.852,00**	**(375.453,00)**	**17**

Tabela 6. Receitas de vendas no primeiro quadrimestre.

As estimativas de receita de vendas foram melhorando mensalmente, saindo de 16% de vendas abaixo do planejado em janeiro para 100% do planejado em abril, fechando o quadrimestre com 6,7% abaixo do havia sido planejado, conforme mostra a Tabela 6 – Receitas de vendas no primeiro quadrimestre. Em abril, como o estoque foi zerado, houve perda de 17 vendas no total, mas sem comprometer o lucro planejado. O montante de receita no quadrimestre foi suficiente para atender a estratégia global da empresa no que tange ao lucro.

Essas perdas representaram um desvio negativo total de R$ 375.453,00 de receita no quadrimestre do que havia sido planejado, no entanto foi aceitável pelo fato da estratégia da empresa focada em lucratividade ter sido alcançada com sucesso em todos os meses do período, representando um resultado positivo no fechamento. A política de preços adotada foi condizente com a margem esperada para cada produto, especialmente no Notebook, onde apresentou melhor resultado. Para os produtos Desktop e Workstation verificou-se que existem situações comerciais diferenciadas. O Desktop, por ser uma commodity, possui baixo mark-up e exige investimentos altos em marketing, comprometendo sua margem. O produto Worsktation tem potencial de crescimento, com bom mark-up, por outro lado exige

investimentos maiores em desenvolvimento e seu custo de produção é elevado, tornando o principal problema de todos os produtos, conforme anteriormente já citado.

O direcionamento estratégico para obtenção de lucro máximo foi acompanhado permanentemente junto às demais diretorias para que todas as decisões estivessem coerentes com esse objetivo. Na Tabela 7 – Margens de lucro sobre receitas de vendas são apresentados os resultados mensais das margens de lucro em relação à receita de vendas obtidas com os investimentos realizados dentro das decisões realizadas em consenso com as demais diretorias.

Mês	Receita de vendas	Lucro bruto	% sobre receita	Lucro Operacional	% sobre receita	Lucro líquido	% sobre receita
Janeiro	1.191.534,00	430.684,00	36,1%	64.955,00	5,5%	59.868,80	5,0%
Fevereiro	1.302.678,00	480.028,00	36,8%	117.188,00	9,0%	95.681,60	7,3%
Março	1.406.365,00	535.302,21	38,1%	109.757,46	7,8%	91.530,22	6,5%
Abril	1.340.275,00	510.969,04	38,1%	117.899,42	8,8%	99.329,59	7,4%
Total Quadrimestre	**5.240.852,00**	**1.956.983,25**	**37,3%**	**409.799,88**	**7,8%**	**346.410,21**	**6,6%**

Tabela 7. Margens de lucros sobre receitas de vendas.

As decisões de investimentos e de preços foram ao longo dos meses sendo ajustados de forma a manter um nível crescente de margem, fechando o quadrimestre em abril com a melhor margem de lucro líquido em relação à receita de vendas (7,4%), fechando o quadrimestre com resultado positivo de 6,6%.

2.1.4.5. *Análise da concorrência no 1º quadrimestre*

O ambiente de marketing proporcionou às empresas competidoras atuarem de forma estratégica nas suas decisões mensais, proporcionando resultados diferentes face às decisões acertadas ou não, conforme o correto planejamento e posicionamento estratégico de cada empresa.

As variáveis importantes que definiram o posicionamento de cada uma dentro do Strategy no quadrimestre foram:

- Market share.

Cada empresa procurou buscar seu share de mercado em cada produto dentro da sua estratégia definida no início do jogo. Essa participação foi

extremamente importante para as empresas que focaram como estratégia principal as vendas totais realizadas. No entanto essa participação poderia corroer os lucros e causar problemas financeiros à empresa no período, fato este que realmente foi verificado em algumas empresas.

- Preços praticados.

Os preços praticados no mercado foram variáveis por empresa e por período. Algumas empresas não estiveram atentas às margens de contribuição por produto, o que causou comprometimento do lucro e sérios prejuízos financeiros às empresas 3 e 5 no quadrimestre.

- Vendas perdidas no período.

As vendas perdidas foram ocasionadas por erros de planejamento de preços e investimentos realizados por produto para os diferentes meses de atuação. Somente uma empresa (Company 1) não teve vendas perdidas no período. As demais todas tiveram, variando de produto a produto.

- Estoques.

Os estoques comprometeram seriamente a estrutura de custos das empresas que não souberam administrar esta variável extremamente importante. As empresas 2 e 3 ficaram com volumes significativos de estoques, o que causou custos adicionais às suas estruturas. Somente uma empresa (Company 5) conseguiu trabalhar com estoque zerado, porém teve perda de vendas, refletindo também que por outro lado, houve falha no planejamento.

- Lucro líquido do exercício.

Somente três empresas concorrentes obtiveram lucro líquido no exercício do quadrimestre. Conforme Tabela 8 – Lucro líquido mensal por empresa no primeiro quadrimestre, as empresas 3 e 5 geraram prejuízo no exercício, sedo que as demais ficaram com lucro líquido abaixo do lucro da Negosoft S/A, o que demonstra que as estratégias comerciais e de marketing foram adequadas à estratégia global da empresa.

Company	Jan	Feb	Mar	Apr	Total Quad 1
Company 1 - SP 3_F-Equipe 1	138.119,50	90.066,39	33.650,65	37.226,20	299.062,74
Company 2 - SP 3_F-Equipe 2	80.020,50	59.865,50	-12.283,22	99.579,29	227.182,07
Company 3 - SP 3_F-Equipe 3	48.013,70	28.153,70	-68.034,74	-131.364,71	-123.232,05
Company 4 - SP 3_F-Equipe 4	**59.868,80**	**95.681,60**	**91.530,22**	**99.329,59**	**346.410,21**
Company 5 - SP 3_F-Equipe 5	2.583,70	406	-78.487,65	58.468,50	-17.029,45
Company 6 - SP 3_F-Equipe 6	86.213,11	38.842,71	-32.703,10	12.000,80	104.353,52

Tabela 8. Lucro líquido mensal por empresa no primeiro quadrimestre.

A colocação de cada empresa no ranking do quadrimestre dependia da estratégia estabelecida inicialmente por cada empresa dentro dos critérios apresentados. Pode-se perceber na Tabela 9 – Ranking de pontuação das empresas no primeiro quadrimestre, que as empresas 1, 2 e 6, largaram com melhores pontuações no início do quadrimestre, mas que não tiveram consistência nas políticas aplicadas, ao contrário da Negosoft, que ajustou suas ações estratégicas, fechando o primeiro quadrimestre com a maior pontuação do Strategy.

Company	Jan	Feb	Mar	Apr	Posição
Company 1 - SP 3_F-Equipe 1	80,00	75,30	68,50	70,10	2°
Company 2 - SP 3_F-Equipe 2	54,70	60,90	60,70	60,20	3°
Company 3 - SP 3_F-Equipe 3	32,60	28,00	23,80	10,00	6°
Company 4 - SP 3_F-Equipe 4	**37,30**	**55,90**	**74,50**	**75,60**	**1°**
Company 5 - SP 3_F-Equipe 5	10,00	19,6	29,40	34,10	5°
Company 6 - SP 3_F-Equipe 6	57,80	55,30	54,90	57,50	4°

Tabela 9. Ranking de pontuação das empresas no primeiro quadrimestre.

2.1.4.6. *Conclusão do 1º quadrimestre*

Na avaliação geral em relação ao quadrimestre do ano anterior (Ano 0) têm-se variações negativas em 13,9% sobre quantidade de produtos vendidos, mas com apenas 3,5% menor em receita de vendas, o que mostra que existiu uma tendência de melhoria de margem de contribuição dos produtos em função da política de preços praticados, conforme mostra a Tabela 10 – Comparativo de resultados: atual *versus* ano anterior.

Em relação à política de preços em todos os produtos houve aumentos de preços, decorrentes de maiores investimentos em marketing. P&D e na gestão do negócio como um todo.

Em relação a cada produto no fechamento do quadrimestre observou-se que a perda de faturamento foi concentrada exatamente no Desktop (17,1% de déficit). Os produtos Notebook e Workstation, ao contrário apresentaram maior receita de vendas, especialmente o Notebook com a maior contribuição da receita total

		ANO 0 - 1o. QUADRIMESTRE			ANO 1 - 1o. QUADRIMESTRE			VARIAÇÕES		
Mês	Produto	Qtd vendas	Preço praticado	Receita de vendas	Qtd vendas	Preço praticado	Receita de vendas	sobre vendas	sobre preços	sobre receita
Janeiro	Desktop	359	1.500,00	538.500,00	331	1.550,00	513.050,00	-7,80%	3,30%	-4,70%
	Notebook	176	2.800,00	492.800,00	158	3.098,00	489.484,00	-10,20%	10,60%	-0,70%
	Workstation	26	5.000,00	130.000,00	36	5.250,00	189.000,00	38,50%	5,00%	45,40%
	Total	**561**		**1.161.300,00**	**525**		**1.191.534,00**	**-6,40%**		**2,60%**
Fevereiro	Desktop	353	1.500,00	529.500,00	333	1.550,00	516.150,00	-5,70%	3,30%	-2,50%
	Notebook	160	2.800,00	448.000,00	193	3.096,00	597.528,00	20,60%	10,60%	33,40%
	Workstation	23	5.000,00	115.000,00	36	5.250,00	189.000,00	56,50%	5,00%	64,30%
	Total	**536**		**1.092.500,00**	**562**		**1.302.678,00**	**4,90%**		**19,20%**
Março	Desktop	512	1.500,00	768.000,00	341	1.565,00	533.665,00	-33,40%	4,30%	-30,50%
	Notebook	245	2.800,00	686.000,00	221	3.150,00	696.150,00	-9,80%	12,50%	1,50%
	Workstation	38	5.000,00	190.000,00	33	5.350,00	176.550,00	-13,20%	7,00%	-7,10%
	Total	**795**		**1.644.000,00**	**595**		**1.406.365,00**	**-25,20%**		**-14,50%**
Abril	Desktop	454	1.500,00	681.000,00	335	1.565,00	524.275,00	-26,20%	4,30%	-23,00%
	Notebook	238	2.800,00	666.400,00	215	3.150,00	677.250,00	-9,70%	12,50%	1,60%
	Workstation	37	5.000,00	185.000,00	25	5.550,00	138.750,00	-32,40%	11,00%	-25,00%
	Total	**729**		**1.532.400,00**	**575**		**1.340.275,00**	**-21,10%**		**-12,50%**
Total Quad	Desktop	1678		2.517.000,00	1340		2.087.140,00	-20,10%		-17,10%
	Notebook	819		2.293.200,00	787		2.460.412,00	-3,90%		7,30%
	Workstation	124		620.000,00	130		693.300,00	4,80%		11,80%
	Total	**2621**		**5.430.200,00**	**2257**		**5.240.852,00**	**-13,90%**		**-3,50%**

Tabela 10. Comparativo de resultados: atual *versus* ano anterior.

Ficou claro que o produto Notebook foi o produto carro chefe da empresa, onde se obtém a melhor margem de lucro, no entanto os demais produtos também são importantes para o mix de marketing da empresa.

Os resultados alcançados pela empresa neste quadrimestre foram satisfatórios por estarem convergindo com a estratégia global previamente definida com todas as diretorias. As decisões de investimentos e preços e demais políticas aqui comentadas serviram de suporte e aprendizado para um refinamento para o quadrimestre seguinte, objetivando melhorar os resultados e preparar a empresa para possíveis mudanças que poderiam ocorrer no cenário macroeconômico.

2.1.5. Relação entre política de RH e resultados obtidos

Sabendo que retribuímos os serviços executados através de um principio global de pagamento em horas trabalhadas, buscamos manter sempre com o menor número de funcionários para a atividade programada, e assim, o maior número de serviços com o menor número de funcionários.

Tínhamos, ainda, um problema com qualidade e motivação, mas que buscamos suprir com políticas de remuneração e benefícios. Apesar de estar trabalhando com um valor mínimo de salário, buscávamos estar trabalhando com percentuais de mercado e benefícios que pudéssemos estar comportados pela estrutura da operação.

No primeiro quadrimestre, foram acompanhadas tais situações, com as quais se comportaram muito bem e, a partir do terceiro mês, nossas buscas foram alcançadas. Pudemos, ainda, trabalhar com números melhores para retribuição da operação, estabelecendo, consequentemente, benefícios e participação dos funcionários, em vista de obtenção de melhor qualidade de nossa produção.

A produção estava trabalhando de forma “enxuta”, ou seja, de forma melhorada e eficiente, com um quadro mais distribuído por produtos e com uma participação sobre a produção mais satisfatória. Da mesma forma, tínhamos uma operação lucrativa e com uma utilização altíssima e uma produtividade aprimorada.

De forma homogênea, nossa produção retornou índices satisfatórios e com resultados de nossas políticas, resultou com resultados em qualidade e com números esperados.

2.1.6. Relação entre política de Finanças e resultados obtidos

As decisões financeiras são importantes para perpetuar as empresas no mercado. As decisões atentas aos riscos de solvência, ou seja, que consideram os índices de liquidez, os ciclos financeiro e operacional na tomada de decisão, são imprescindíveis ao gestor financeiro que deseja garantir a solvência tanto no curto como no médio prazo.

A análise da estrutura financeira envolve uma série de indicadores importantes que são usados para monitorar o capital de giro e, assim, verificar se a empresa é capaz de honrar todos os seus compromissos sem comprometer a sua saúde financeira.

Segundo Assaf Neto (2002), dentro do contexto da administração financeira, o objetivo da empresa envolve a busca da maximização de seu valor de mercado, sendo que é conseqüência (resultado) dos vários objetivos que podem ser estabelecidos para a empresa. Ao adquirir ações, o acionista está, implicitamente,

adquirindo determinado potencial futuro de riqueza. O valor de seu investimento é função de suas expectativas com relação ao futuro da empresa. Assim, ao transmitir uma imagem positiva com relação a seu crescimento, independência, rentabilidade, segurança etc., a empresa estará gerando uma expectativa otimista no mercado, acarretando um incremento de seu valor e, conseqüentemente, da riqueza de seus proprietários.

As transformações que vem ocorrendo exige mudanças profundas na forma de administrar as empresas. Mas para que essas mudanças sejam eficazes, necessário se faz que os gestores tenham pleno conhecimento das atividades da empresa, bem como de seu resultado e desempenho econômico. O conhecimento de seu real desempenho econômico e, conseqüente, tomada de decisão com bom grau de acerto, só é possível se a empresa tiver a sua disposição instrumentos de mensuração confiáveis, que lhe permitam descobrir as deficiências.

2.1.6.1. *Políticas de finanças adotadas no 1º quadrimestre*

Todas as atividades empresariais envolvem recursos e, portanto, são conduzidas para a obtenção do lucro. As áreas de decisões:

- Investimentos (o enfoque básico é a obtenção do maior resultado – retorno);
- Financiamentos (tem a finalidade de assessorar a empresa como um todo, proporcionando os recursos monetários exigidos);
- Dividendos (utilização do lucro líquido) também conhecidos como política de dividendos, que se preocupa com a destinação dada aos recursos financeiros que a própria empresa gera em suas atividades operacionais.

A política de finanças adotada pela Diretoria Financeira e em comum acordo com as demais diretorias da empresa Negosoft foi:

a) investimentos: procurar maior resultado possível dado o risco que a empresa está disposta a correr, mantendo um bom controle financeiro.

b) financiamentos: a administração financeira procurou em conjunto com a estratégia da equipe, não buscar financiamento para cobrir uma possível falta de caixa, como também não entrar em crédito rotativo, voltada, portanto, a uma administração de resultados, e isto foi demonstrado neste primeiro quadrimestre.

Outros pontos importantes foram trabalhar, sem estoque ou com estoque mínimo e trabalhar com custos baixos, já que estes afetam diretamente a parte econômica e financeira da empresa.

Quanto à política financeira no que tange aos dividendos, a decisão da equipe foi de não distribuir neste período, esperando fazê-lo no segundo quadrimestre, esperando a formação de uma maior disponibilidade financeira em caixa. O fato da não distribuição de dividendos neste período se deve ao fato das incertezas quanto à disponibilidade de caixa para suprir gasto com produção e outras eventualidades que pudessem acontecer e que estivesse fora de nossos controles

Outras atribuições para a Diretoria Financeira foi a de:

- Manter atualizado os registros e informações financeiras;
- Aplicação dos recursos excedentes, ou seja, em aplicações financeiras. O valor de aplicação financeira em cada período foi feito de acordo com a estratégia da equipe, mantendo sempre disponível em caixa um valor para cobrir eventuais gastos não previstos, e não entrar em crédito rotativo, conforme metas estabelecidas.

2.1.6.2. *Resultados financeiros do primeiro quadrimestre*

Segundo Gitman (2002), o balanço patrimonial representa a demonstração resumida da posição financeira da empresa em determinada data. A demonstração confronta os ativos da empresa (o que ela possui) com suas fontes de financiamentos, que podem ser dívida (obrigações) ou patrimônio (o que foi fornecido pelos proprietários.

Portanto, é uma fotografia onde aparecem os valores de todos os bens e direitos que forma o ativo da empresa, bem como de todas as dívidas e compromissos a pagar que constituem o seu passivo (recursos de terceiros). Além disso, representa também o total dos recursos pertencentes aos proprietários, denominado patrimônio líquido (capital próprio).

	ANO ZERO	1° Quadrimestre		Ano Zero	1° Quadrimestre
Ativo	**R$**	**R$**	**Passivo**	**R$**	**R$**
Disponível			**Passivo Circulante**		
Caixa	215.753,50	348.649,61	Empréstimo	-	-
Aplicações Financeira	500.000,00	800.000,00	Crédito Rotativo	-	-
Total Disponível	**715.753,50**	**1.148.649,61**	**Total Passivo Circulante**	-	-
Estoques					
Desktops	70.150,00	-			
Notebooks	13.600,00	-			
Workstations	6.200,00	-			
Total Estoques	**89.950,00**	-			
Imobilizado					
Fábrica	4.500.000,00	4.500.000,00	**Patrimônio Líquido**		
(-) Depreciação	(36.000,00)	(36.000,00)	Capital	5.000.000,00	5.305.703,50
(+) Reinvestimento	36.000,00	36.000,00	Lucro ou Prejuízo Acumulado	305.703,50	342.946,11
Total Imobilizado	**4.500.000,00**	**4.500.000,00**	**Total Patrimônio Líquido**	**5.305.703,50**	**5.648.649,61**
Total Ativo	**5.305.703,50**	**5.648.649,61**	**Total Passivo**	**5.305.703,50**	**5.648.649,61**

Tabela 11. Balanço Patrimonial do 1º Quadrimestre da Empresa Negosoft

Pode-se observar na Tabela 11, que o crescimento do total do patrimônio da empresa do primeiro quadrimestre em relação ao ano zero foi de 6,46%, demonstrando que neste período que a empresa operou com lucratividade.

O total das disponibilidades cresceu neste período em relação ao ano zero em 60,48%, demonstrando neste período, que a política adotada em trabalhar com custos baixos e com lucratividade a empresa obteve êxito em sua estratégia. As aplicações financeiras cresceram em relação ao ano zero em 60%. O saldo de caixa devido às incertezas da realização das vendas do mês de Abril ficou com um valor muito alto, mas por precaução em não entrar em crédito rotativo, sendo este 6% ao mês, contra 3% no valor aplicado.

Também pode-se observar, que a empresa não ficou com estoque final neste final do quadrimestre, política esta adotada pela diretoria da empresa, tendo em vista os custos que estes representam para a organização.

A liquidez da empresa é de 100%, pois não há compromissos a pagar como financiamentos e crédito rotativo, demonstrando mais uma vez que a política adotada em não entrar em dívida foi conquistada neste final do primeiro quadrimestre.

	Janeiro			Fevereiro			Março			Abril			Acumulado-1º Quadrimestre		
	Previsto	Realizado	Variação	Previsto	Realizado	Variação	Previsto	Realizado	Variação	Previsto	Realizado	Variação	Previsto	Realizado	Variação
Descrição	R$	R$	R$	R$	R$	R$	R$	R$	R$	R$	R$	R$	R$	R$	R$
Receitas de Vendas	1.418.560,00	1.191.534,00	(227.026,00)	1.189.668,00	1.302.678,00	113.010,00	1.169.620,00	1.406.365,00	236.745,00	1.340.275,00	1.340.275,00	-	5.118.123,00	5.240.852,00	122.729,00
(-) CPV	(889.000,00)	(760.850,00)	128.150,00	(759.700,00)	(822.650,00)	(62.950,00)	(738.200,00)	(871.062,79)	(132.862,79)	(829.331,25)	(829.305,95)	25,30	(3.216.231,25)	(3.283.868,74)	(67.637,49)
Lucro Bruto	**529.560,00**	**430.684,00**	**(98.876,00)**	**429.968,00**	**480.028,00**	**50.060,00**	**431.420,00**	**535.302,21**	**103.882,21**	**510.943,75**	**510.969,05**	**25,30**	**1.901.891,75**	**1.956.983,26**	**55.091,51**
(-) Despesas												-	-	-	-
(-) Promoção	(230.000,00)	(230.000,00)	-	(180.000,00)	(180.000,00)	-	(225.000,00)	(225.000,00)	-	(205.000,00)	(205.000,00)	-	(840.000,00)	(840.000,00)	-
(-) P&D	(37.000,00)	(37.000,00)	-	(85.000,00)	(85.000,00)	-	(90.000,00)	(90.000,00)	-	(90.000,00)	(90.000,00)	-	(302.000,00)	(302.000,00)	-
(-) Custos Administrativos	(42.500,00)	(41.409,00)	1.091,00	(42.500,00)	(39.780,00)	2.720,00	(42.500,00)	(62.315,00)	(19.815,00)	(62.315,00)	(56.499,00)	5.816,00	(189.815,00)	(200.003,00)	(10.188,00)
(-) Despesas Adicionais	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(-) MOI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(-) Custo c/Horas Extras	(120,00)	(120,00)	-	(60,00)	(60,00)	-	(421,75)	(421,75)	-	(150,63)	(150,63)	-	(752,38)	(752,38)	-
(-) Produção Intensiva	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(-) Custo de Estocagem	(6.200,00)	(21.200,00)	(15.000,00)	(29.600,00)	(22.000,00)	7.600,00	(26.000,00)	(9.800,00)	16.200,00	-	-	-	(61.800,00)	(53.000,00)	8.800,00
(-) Depreciação	(36.000,00)	(36.000,00)	-	(36.000,00)	(36.000,00)	-	(36.000,00)	(36.000,00)	-	(36.000,00)	(36.000,00)	-	(144.000,00)	(144.000,00)	-
(-) Informações e Pesquisas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(3.500,00)	(3.500,00)	-	(3.500,00)	(3.500,00)	-
(-) Benefícios aos Trabalhadores	-	-	-	-	-	-	(2.008,00)	(2.008,00)	-	(1.920,00)	(1.920,00)	-	(3.928,00)	(3.928,00)	-
(=) Lucro Operacional	**177.740,00**	**64.955,00**	**(112.785,00)**	**56.808,00**	**117.188,00**	**60.380,00**	**9.490,25**	**109.757,46**	**100.267,21**	**112.058,12**	**117.899,42**	**5.841,30**	**356.096,37**	**409.799,88**	**53.703,51**
(+) Receita Financeira	21.000,00	21.000,00	-	19.500,00	19.500,00	-	21.000,00	21.000,00	-	24.000,00	24.000,00	-	85.500,00	85.500,00	-
(-) Despesas Financeiras	-	(428,15)	(428,15)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(428,15)	(428,15)
(=) LAIR	**198.740,00**	**85.526,85**	**(113.213,15)**	**76.308,00**	**136.688,00**	**60.380,00**	**30.490,25**	**130.757,46**	**100.267,21**	**136.058,12**	**141.899,42**	**5.841,30**	**441.596,37**	**494.871,73**	**53.275,36**
(-) Imposto de Renda	(59.622,00)	(25.658,05)	33.963,95	(22.892,40)	(41.006,40)	(18.114,00)	(9.147,08)	(39.227,24)	(30.080,16)	(41.867,43)	(42.569,82)	(702,39)	(133.528,91)	(148.461,51)	(14.932,60)
(=) Lucro Líquido do Exercício	**139.118,00**	**59.868,80**	**(79.249,20)**	**53.415,60**	**95.681,60**	**42.266,00**	**21.343,17**	**91.530,22**	**70.187,05**	**94.190,69**	**99.329,60**	**5.138,91**	**308.067,46**	**346.410,22**	**38.342,76**
Contas Lucros/Prejuízos Acumulados															
Resultados Anteriores Acumulados	-	-	-	59.270,11	59.270,11	-	153.994,89	153.994,89	-	244.609,81	244.609,81	-	-	-	-
(+) Lucro Líquido do Exercício	139.118,00	59.868,80	(79.249,20)	53.415,60	95.681,60	42.266,00	21.343,17	91.530,22	70.187,05	94.190,69	99.329,60	5.138,91	308.067,46	346.410,22	38.342,76
(-) Participação nos Lucros	(1.391,18)	(598,69)	792,49	-534,16	-956,82	(422,66)	-213,43	(915,30)	(701,87)	(976,91)	(993,30)	(16,39)	(3.115,68)	(3.464,11)	(348,43)
(-) Dividendos Distribuídos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(=) Resultado Acumulado Atual	**137.726,82**	**59.270,11**	**(78.456,71)**	**112.151,55**	**153.994,89**	**41.843,34**	**175.124,63**	**244.609,81**	**69.485,18**	**337.823,59**	**342.946,11**	**5.122,52**	**304.951,78**	**342.946,11**	**37.994,33**

Tabela 12. Demonstrativo do Previsto e Realizado do Resultado do 1º Quadrimestre da empresa Negosoft

A Demonstração do Resultado do Exercício evidencia a formação do lucro ou prejuízo do exercício social, mediante a confrontação das receitas realizadas e das despesas incorridas. Dessa forma, visa fornecer de maneira esquematizada os resultados (lucro ou prejuízo) auferidos pela empresa em determinado exercício social, os quais são transferidos para contas do patrimônio líquido.

Segundo Gitman (2002) a demonstração do resultado do exercício fornece um resumo financeiro dos resultados das operações da empresa durante um período específico.

Ao longo do primeiro quadrimestre, a empresa consolidou uma tendência de melhora e queda na performance dos resultados acumulados, conforme demonstra na Tabela 12.

A previsão do lucro operacional no mês de Janeiro que era de R$177.740,00 o realizado foi de R$ 64.965,00, tendo uma variação negativa em R$112.785,00. Isto foi devido principalmente das vendas prevista no valor de R$1.418.560,00 e realizou o valor de R$1.191.534,00, tendo, portanto uma variação negativa em R$227.026,00. Mesmo com o resultado realizado não previsto, houve lucratividade neste mês no valor de R$59.270,11.

Já para o mês de Fevereiro, como pode-se observar houve um valor positivo na variação da conta de resultado, sendo o previsto R$112.151,44 e realizado R$153.994,89, tendo, portanto uma variação positiva em R$41.843,34, isto devido a uma melhora nas vendas. Este mês o resultado do período foi positivo em R$153.994,89, crescendo, portanto em 59,82% em relação a janeiro.

O mês de Março foi quase idêntico ao de Fevereiro no resultado do exercício. O lucro líquido do exercício foi de R$91.530,22 no mês de Março contra R$95.681,80 no mês de Fevereiro.

No mês de Abril quase não houve variação entre o previsto e o realizado a não ser o valor dos custos administrativos que não tínhamos dados para aferi-los, utilizando, portanto o valor máximo previsto para o custo dessa conta, ou seja, valor previsto R$62.315,00 e realizado R$56.499,00. Este mês obtivemos o melhor lucro do primeiro quadrimestre, ou seja, R$99.329,60.

No acumulado do primeiro quadrimestre, houve uma variação positiva no total do previsto em relação ao realizado de R$37.994,33, sendo uma variação de 4,74%, portanto pode-se quase afirmar que os valores previstos foram praticamente realizados.

Pode-se observar que o lucro acumulado no período do primeiro quadrimestre foi de R$342.946,11, devido à qualidade das decisões da equipe quanto trabalhar com menor custo, não trabalhar com mão de obra terceirizadas, pouca hora-extra, como também investir nos produtos de acordo com as expectativas de vendas.

As finanças têm assumido papel crucial na administração de empresas. Segundo Sá (2008) em uma visão tradicional de negócios, a administração financeira é vista como a análise e gestão de fluxo de caixa da empresa. Em uma visão moderna, que complementa a anterior, a área financeira da empresa deve ser preocupar em criar valor monetário para seus proprietários, o que nos leva novamente ao fluxo de caixa.

Ainda segundo o mesmo autor, o planejamento financeiro, por sua vez, é uma estratégia baseada no fluxo de caixa projetado, em uma política de estabelecimento de um saldo mínimo de caixa e um conjunto de operações de captação e de aplicação de recursos selecionado entre várias opções possíveis. Um dos objetivos da administração financeira é minimizar o montante de recursos ociosos ou subutilizados na empresa.

Se tivéssemos certeza das entradas e das saídas que ocorrerão em um determinado período ou mês, e na ausência de outros custos de transação, poderíamos resgatar captar ou aplicar os recursos em montante exatamente necessário para zerar o saldo de caixa, garantindo dessa forma, que não haveria recursos ociosos ou subutilizados na tesouraria.

Segundo Sá (2008) evidentemente não é isso que ocorre na prática. Ao projetarmos o fluxo de caixa que esperamos que ocorresse em um determinado período para, baseados nele, fazermos nosso planejamento financeiro, estamos lidando com a incerteza. A conseqüência de nossos erros de projeção é que sempre faltarão ou sobrarão recursos de caixa, o que nos obrigará a captar recursos (no caso de falta) ou manter recursos ociosos (em caso de falta).

Pode-se observar na Tabela 13, o fluxo de caixa projetado e realizado no período do primeiro quadrimestre. No mês de Janeiro houve uma variação negativa no valor de R$ 206.606,72, isto devido a uma projeção de vendas na qual não se efetivou, ocasionando uma aplicação financeira da qual a empresa teve que recorrer ao crédito rotativo, para que o caixa não ficasse zerado.

	Janeiro			Fevereiro			Março			Abril			Acumulado 1º Quadrimestre		
Descrição	**Previsto**	**Realizado**	**Variação**	**Previsto**	**Realizado**	**Variação**	**Previsto**	**Realizado**	**Variação**	**Previsto**	**Realizado**	**Variação**	**Previsto**	**Realizado**	**Variação**
Saldo Inicial	215.753,50	215.753,50	-	9,40	9,40	-	127.648,39	127.648,39	-	264.418,60	264.418,60	-	215.753,50	215.753,50	-
(+) Dev. Aplicação	500.000,00	500.000,00	-	700.000,00	700.000,00	-	650.000,00	650.000,00	-	700.000,00	700.000,00	-	500.000,00	500.000,00	-
(-) Pagto. de Empréstimo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(-) Pagto. Crédito Rotativo	-	-	-	(7.135,79)	(7.135,79)	-	-	-	-	-	-	-	(7.135,79)	(7.135,79)	-
Novo Saldo	**715.753,50**	**715.753,50**	**-**	**692.873,61**	**692.873,61**	**-**	**777.648,39**	**777.648,39**	**-**	**964.418,60**	**964.418,60**	**-**	**708.617,71**	**708.617,71**	**-**
Total das Entradas	**1.439.560,00**	**1.212.534,00**	**(227.026,00)**	**1.209.168,00**	**1.322.178,00**	**113.010,00**	**1.190.620,00**	**1.427.365,00**	**236.745,00**	**1.364.275,00**	**1.364.275,00**	**-**	**5.203.623,00**	**5.326.352,00**	**122.729,00**
(+) Receitas de Vendas	1.418.560,00	1.191.534,00	(227.026,00)	1.189.668,00	1.302.678,00	113.010,00	1.169.620,00	1.406.365,00	236.745,00	1.340.275,00	1.340.275,00	-	5.118.123,00	5.240.852,00	122.729,00
(+) Receitas Financeiras	21.000,00	21.000,00	-	19.500,00	19.500,00	-	21.000,00	21.000,00	-	24.000,00	24.000,00	-	85.500,00	85.500,00	-
(+) Receitas c/Venda de Ações	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total de Saídas	**(1.255.833,18)**	**(1.235.413,90)**	**20.419,28**	**(1.229.186,56)**	**(1.237.403,22)**	**(8.216,66)**	**(1.205.190,25)**	**(1.240.594,79)**	**(35.404,54)**	**(1.185.166,51)**	**(1.180.043,99)**	**5.122,52**	**(4.875.376,50)**	**(4.893.455,90)**	**(18.079,40)**
(-) Custo Prod. Produzidos	(843.000,00)	(843.000,00)	-	(832.600,00)	(832.600,00)	-	(773.900,00)	(774.907,50)	(1.007,50)	(743.436,53)	(743.411,25)	25,28	(3.192.936,53)	(3.193.918,75)	(982,22)
(-) Promoção	(230.000,00)	(230.000,00)	-	(180.000,00)	(180.000,00)	-	(225.000,00)	(225.000,00)	-	(205.000,00)	(205.000,00)	-	(840.000,00)	(840.000,00)	-
(-) P&D	(37.000,00)	(37.000,00)	-	(85.000,00)	(85.000,00)	-	(90.000,00)	(90.000,00)	-	(90.000,00)	(90.000,00)	-	(302.000,00)	(302.000,00)	-
(-) Custo de Administração	(42.500,00)	(41.409,00)	1.091,00	(42.500,00)	(39.780,00)	2.720,00	(42.500,00)	(62.315,00)	(19.815,00)	(62.315,00)	(56.499,00)	5.816,00	(189.815,00)	(200.003,00)	(10.188,00)
(-) Despesas Adicionais	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(-) MOI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(-) Custo c/Horas Extras	(120,00)	(120,00)	-	(60,00)	(60,00)	-	(421,75)	(421,75)	-	(150,63)	(150,63)	-	(752,38)	(752,38)	-
(-) Produção Intensiva	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(-) Custo de Estocagem	(6.200,00)	(21.200,00)	(15.000,00)	(29.600,00)	(22.000,00)	7.600,00	(26.000,00)	(9.800,00)	16.200,00	-	-	-	(61.800,00)	(53.000,00)	8.800,00
(-) Reinvestimento em Máquinas	(36.000,00)	(36.000,00)	-	(36.000,00)	(36.000,00)	-	(36.000,00)	(36.000,00)	-	(36.000,00)	(36.000,00)	-	(144.000,00)	(144.000,00)	-
(-) Informações e Pesquisas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(3.500,00)	(3.500,00)	-	(3.500,00)	(3.500,00)	-
(-) Benefícios aos Trabalhadores	-	-	-	-	-	-	(2.008,00)	(2.008,00)	-	(1.920,00)	(1.920,00)	-	(3.928,00)	(3.928,00)	-
(-) Despesas Financeiras	-	(428,15)	(428,15)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(428,15)	(428,15)
(-) Imposto de Renda	(59.622,00)	(25.658,06)	33.963,94	(22.892,40)	(41.006,40)	(18.114,00)	(9.147,07)	(39.227,24)	(30.080,17)	(41.867,44)	(42.569,81)	(702,37)	(133.528,91)	(148.461,51)	(14.932,60)
(-) Participação dos Lucros	(1.391,18)	(598,69)	792,49	(534,16)	(956,82)	(422,66)	(213,43)	(915,30)	(701,87)	(976,91)	(993,30)	(16,39)	(3.115,68)	(3.464,11)	(348,43)
(-) Dividendos Distribuídos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Saldo Final Antes	**899.480,32**	**692.873,60**	**(206.606,72)**	**672.855,05**	**777.648,39**	**104.793,34**	**763.078,14**	**964.418,60**	**201.340,46**	**1.143.527,09**	**1.148.649,61**	**5.122,52**	**1.036.864,21**	**1.141.513,81**	**104.649,60**
(-) Empréstimos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(+) Crédito Rotativo	-	7.135,79	7.135,79	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	7.135,79	7.135,79
(-) Aplicações	(700.000,00)	(700.000,00)	-	(650.000,00)	(650.000,00)	-	(700.000,00)	(700.000,00)	-	(800.000,00)	(800.000,00)	-	(800.000,00)	(800.000,00)	-
Saldo Final - Caixa	**199.480,32**	**9,40**	**(199.470,92)**	**22.855,05**	**127.648,39**	**104.793,34**	**63.078,14**	**264.418,60**	**201.340,46**	**343.527,09**	**348.649,61**	**5.122,52**	**236.864,21**	**348.649,60**	**111.785,39**

Tabela 13. Movimento de Caixa do 1º Quadrimestre – (Previsto e Realizado)

Nos meses de Fevereiro e Março as variações foram positivas, devido a uma previsão de vendas inferior das realizadas efetivamente. No mês de Fevereiro e Março o saldo de caixa após a aplicação financeira foi de R$127.648,39 e R$264.418,60 respectivamente. Esses saldos apesar de serem altos e não aplicados, foram devidos a uma previsão de vendas menor do que o realmente realizado.

No mês de Abril como pode-se observar a variação deste mês quase foi zero, ou seja, R$5.122,52, isto devido a uma projeção de vendas que realmente foram realizadas.

No geral deste primeiro quadrimestre, a variação foi positiva em R$111.785,40, ou seja, o valor previsto foi inferior ao realizado, isto devido à maior parte pelas vendas efetivadas acima do previsto. O saldo final de caixa deste primeiro quadrimestre foi de R$348.649,61, isto devido a uma precaução quanto à possível previsão de vendas que poderiam não ser realizadas. Portanto houve na empresa uma geração de caixa positivo, devido às boas vendas e um controle dos custos e despesas.

Conhecer custos é uma condição essencial para tocar uma empresa, independente do tipo, seja ela comercial, industrial ou de prestação de serviços, e do porte, pequeno, médio ou grande.

A preocupação das empresas, hoje, não está focada apenas nos custos de produção. Também são relevantes os custos de pesquisa e de desenvolvimento, os custos de engenharia com projetos e desenhos e os custos relacionados ao *marketing*, à logística e ao atendimento ao cliente.

Segundo Megliorini (2007) no contexto atual, de competição acirrada, verifica-se que o ciclo de vida dos produtos vem sendo progressivamente reduzido. Além disso, há um grau acentuado de personalização dos produtos, ao mesmo tempo em que as empresas apresentam linhas de produtos diversificadas.

Continuando o mesmo autor, os custos de uma empresa resultam da cominação de diversos fatores, entre os quais: a capacitação tecnológica e produtiva relativa a processos, produtos e gestão; o nível de atualização da estrutura operacional e gerencial; e a qualificação de mão de obra. De modo geral, reflete nos custos uma série de variáveis, tanto interna como externas.

	Janeiro			Fevereiro			Março			Abril			Acumulado 1° Quadrimestre		
Descrição	**Desk**	**Note**	**Work**	**Desk**	**Note**	**Work**	**Desk**	**Note**	**Work**	**Desk**	**Note**	**Work**	**Desk**	**Note**	**Work**
Vendas	**513.050**	**489.484**	**189.000**	**516.150**	**597.528**	**189.000**	**533.665**	**696.150**	**176.550**	**524.275**	**677.250**	**138.750**	**2.087.140**	**2.460.412**	**693.300**
(-) CPV	**(380.650)**	**(268.600)**	**(111.600)**	**(382.950)**	**(328.100)**	**(111.600)**	**(392.576)**	**(376.022)**	**(102.465)**	**(385.665)**	**(366.030)**	**(77.611)**	**(1.541.841)**	**(1.338.752)**	**(403.276)**
(-) Propaganda e Promoção	**(80.000)**	**(120.000)**	**(30.000)**	**(70.000)**	**(80.000)**	**(30.000)**	**(75.000)**	**(120.000)**	**(30.000)**	**(75.000)**	**(120.000)**	**(10.000)**	**(300.000)**	**(440.000)**	**(100.000)**
(-) P&D	-	**(12.000)**	**(25.000)**	**(10.000)**	**(45.000)**	**(30.000)**	**(10.000)**	**(50.000)**	**(30.000)**	**(10.000)**	**(50.000)**	**(30.000)**	**(30.000)**	**(157.000)**	**(115.000)**
Receitas p/Produto	513.050	489.484	189.000	516.150	597.528	189.000	533.665	696.150	176.550	524.275	677.250	138.750			
% Receitas	43,1%	41,1%	15,9%	39,6%	45,9%	14,5%	37,9%	49,5%	12,6%	39,1%	50,5%	10,4%			
(-) Custo Administrativo	**(17.830)**	**(17.011)**	**(6.568)**	**(15.761)**	**(18.247)**	**(5.772)**	**(23.646)**	**(30.846)**	**(7.823)**	**(22.101)**	**(28.549)**	**(5.849)**	**(79.338)**	**(94.653)**	**(26.012)**
Horas Trabalhadas p/Produto	15.000	22.000	8.000	17.000	18.500	8.200	16.500	17.000	6.800	15.450	20.400	2.600			
% Horas Trab. p/Produto	33,3%	48,9%	17,8%	38,9%	42,3%	18,8%	40,9%	42,2%	16,9%	40,2%	53,1%	6,8%			
Custo MOI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Custo Horas Extras	**(39,96)**	**(58,68)**	**(21,36)**	**(23,34)**	**(25,38)**	**(11,28)**	**(172,68)**	**(177,91)**	**(71,16)**	**(60,53)**	**(79,92)**	**(10,19)**	**(296,51)**	**(341,89)**	**(113,99)**
Quant. Estoque Final	30	70	6	37	62	11	26	11	12	-	-	-	-	-	-
Custo de Estocagem	**(6.000)**	**(14.000)**	**(1.200)**	**(7.400)**	**(12.400)**	**(2.200)**	**(5.200)**	**(2.200)**	**(2.400)**	-	-	-	**(18.600)**	**(28.600)**	**(5.800)**
Capacidade Utiliz. Produtos	300	550	48	340	462,5	49,2	330	425,0	40,8	309	510,0	15,6			
% Capacidade	33,4%	61,2%	5,3%	39,9%	54,3%	5,8%	41,5%	53,4%	5,1%	37,0%	61,1%	1,9%			
Produção Intensiva	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Deprediação	**(12.027)**	**(22.049)**	**(1.924)**	**(14.371)**	**(19.549)**	**(2.080)**	**(14.928)**	**(19.226)**	**(1.846)**	**(13.329)**	**(21.999)**	**(673)**	**(54.655)**	**(82.823)**	**(6.523)**
Informações e Pesquisas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	**(3.500)**	-	-	**(3.500)**	-
Volume Produzido							330	170	34	309	204	13			
% Volume Produzido							61,8%	31,8%	6,4%	58,7%	38,8%	2,5%			
Quantidade de Funcionários							155	80	16	141	93	6			
Beneficios aos Trabalhadores	-	-	-	-	-	-	**(1.240)**	**(640)**	**(128)**	**(1.128)**	**(744)**	**(48)**	**(2.368)**	**(1.384)**	**(176)**
(=) Lucro Operacional	**16.503**	**35.765**	**12.687**	**15.645**	**94.207**	**7.337**	**10.902**	**97.039**	**1.817**	**16.991**	**86.348**	**14.559**	**60.041**	**313.359**	**36.399**
% Lucro Operacional	**3,2%**	**7,3%**	**6,7%**	**3,0%**	**15,8%**	**3,9%**	**2,0%**	**13,9%**	**1,0%**	**3,2%**	**12,7%**	**10,5%**	**2,9%**	**12,7%**	**5,3%**

Tabela 14.– Mapa de Controle dos Resultados por Produto no Primeiro Quadrimestre.

Entre as variáveis internas estão o modo de operar, os comportamentos e as atitudes. Entre as variáveis externas incluem-se o nível de demanda e os preços dos insumos. Quanto mais estruturada for à empresa, melhores serão os resultados obtidos por meio de um sistema de custos.

Um dos controles feitos para os jogos de negócios foi ao a montagem de uma planilha conforme se verifica na Tabela 14, onde eram colocados os valores de vendas, custos e despesas para cada produto.

Alguns custos tiveram que ser feito rateio, obedecendo a critérios que cada uma poderia corresponder aquela quantidade, conforme demonstrado na Tabela 14. Assim pudemos acompanhar se os produtos estavam dando lucro ou não.

,Pode-se observar nestes primeiro quadrimestre que o produto que mais teve rentabilidade tanto em percentual de lucratividade como valor, foi o *Notebook*, que no acumulado ficou com 12,7% de lucro sendo o valor de R$ 313.359.

Para o *Desktop* o percentual de lucro neste primeiro quadrimestre foi de 2,6%, com R$60.041, demonstrando que apesar dos números de quantidade vendidas, valores de vendas, custos forem de valores significativos, se não tivéssemos um controle esse produto poderia dar prejuízo. O *Workstation* teve um percentual dos lucros da empresa neste primeiro quadrimestre em 5,3%, perfazendo um total de R$36.399. Pode-se observar que apesar deste produto ter uma quantidade muito pequena de vendas, como também os valores envolvidos nele, é um produto que também tínhamos que tomar cuidados com os valores, para que não tivesse prejuízo na operação.

Portanto, podemos afirmar que um bom controle de custos e acompanhamento faz que a tomada decisão fique mais fácil para a direção da empresa.

2.1.6.3. *Conclusão financeira do primeiro quadrimestre*

Os primeiros quadrimestres obtiveram os resultados esperados, focando principalmente os lucros e não depender de empréstimos e crédito rotativo, tendo um bom recurso de disponibilidade imediata, que são o caixa e aplicações financeiras.

Como podemos observar na Tabela 15, obtivemos lucro em todos os meses desse primeiro quadrimestre, conquistado pela política de baixo custo, como

também ter uma boa liquidez, trazendo com isto um bom retorno do patrimônio líquido para os acionistas da empresa.

	Janeiro	**Fevereiro**	**Março**	**Abril**
Lucro Líquido do Exercício	59.869	95.682	91.530	99.330
Retorno do Patrimônio Líquido	1,84%	1,79%	1,61%	1,59%
Preço da Ação	16,36	16,15	15,90	16,06

Tabela 15. Resultado do 1 º Quadrimestre

Os lucros líquidos têm demonstrado um crescimento; somente em março tivemos uma queda dos lucros devido a um investimento em Propaganda e P&D maior neste mês, para que pudéssemos impulsionar melhor as vendas como também neste mês começamos a dar benefícios aos funcionários da empresa.

O retorno do patrimônio líquido engloba três alavancas a disposição da administração para acelerar ou desacelerar uma empresa: a lucratividade; a administração dos ativos; e a alavancagem financeira. Entendendo-se, portanto que os investidores poderão ter uma boa idéia do tipo de retorno sobre o patrimônio líquido que poderão esperar, e da capacidade administrativa da empresa. Apesar de o retorno ter diminuído mensalmente, a decisão da equipe é de fazer com que o retorno venha a crescer nos próximo quadrimestre.

O preço da ação tem permanecido quase inalterado neste primeiro quadrimestre, no mês de março conforme já exposto acima houve uma queda no preço devido a uma mudança de estratégia de investimentos nos produtos.

2.2. Segundo Quadrimestre de atividade da empresa

2.2.1. Aspectos gerais do Quadrimestre

O segundo quadrimestre foi basicamente marcado pela decisão do governo em permitir a entrada de um novo entrante, a Blockbuster, uma multinacional de grande porte e alto nível tecnológico que possui uma estratégia agressiva para conquistar os consumidores através de preços baixos, contando ainda com investimentos para 2000 unidades fabris.

Com esse novo ambiente, a Negosoft se via na necessidade de rever suas estratégias, como também refinar seus indicadores, contudo mantendo a mesma política traçada para o primeiro quadrimestre.

2.2.2. Relação entre objetivos, estratégia e práticas adotadas pela empresa

Para o segundo quadrimestre, a Negosoft já possuía um bom conhecimento do mercado como também vinha aperfeiçoando a cada momento o refinamento nos controles. Isso fez com que as decisões pudessem ser melhor embasadas.

Um ponto importante também é que a Negosoft vinha se preparando para eventuais surpresas que poderiam vir da demanda, dos fornecedores ou uma possível abertura do mercado. Quando da entrada do novo concorrente Blockbuster, a Negosoft se encontrava em uma fase de transição bastante avançada, dotada de uma visão montada para o mix de fabricação como também uma política de preços e custos já estruturados.

2.2.3. Relação entre política de produção e resultados obtidos

2.2.3.1. *Capacidade de Fábrica e Uso de Mão-de-Obra*

A política de Produção, firmadas as bases para o Plano de Ação ao longo do primeiro quadrimestre, pautou-se para o segundo quadrimestre na manutenção dos resultados obtidos e melhorias contínuas quanto à qualidade de seus produtos.

Em vista da demanda de vendas e níveis esperados de Produção, a Diretoria concluiu pela possibilidade de modificar a capacidade de fábrica, sem que isso prejudicasse a produção.

A decisão por não reaplicar a despesa de Depreciação às máquinas reduziria a capacidade total da empresa para produção, porém seria possível focar na qualidade de seus produtos.

Num primeiro momento, a capacidade máxima da máquina manteve-se em 900 unidades em Maio, com o reinvestimento da depreciação. No segundo mês deste quadrimestre, a empresa decidiu não reaplicar a depreciação, reduzindo sua capacidade em 0,8%, ou seja, 892 unidades, mantidas até Agosto, quando se fez nova redução para 885 unidades.

O uso da máquina, embora com aumento de Produção em relação ao quadrimestre anterior, manteve-se abaixo da capacidade máxima, sem a necessidade de uso de instalações de terceiros, já que toda a produção foi feita na própria fábrica.

Com relação à mão-de-obra necessária, foi alcançada uma estabilidade no número de funcionários, sendo um dos fatores de Política de Recursos Humanos que agregam valor à empresa.

O mix de produção foi realizado com base nos estudos de Análise de Mercado.

Mês	**MAIO**	**JUNHO**	**JULHO**	**AGOSTO**
Produção por produto (D/N/W)	310 | 210 | 20	315 | 200 | 22	302 | 230 | 13	302 | 225 | 14
total unidade fabril	859	841,4	892,6	881,3
mão de obra - Horas necessárias	40500	40150	40700	40400
Funcionários Necessários	253	251	254	252
Horas-Extras	R$ 60,00	R$ 0,00	R$ 180,75	R$ 241,00

Tabela 16. Produção no Segundo Quadrimestre

2.2.3.2. *Análise da Produção no Quadrimestre*

Segundo informações dos anos anteriores para projeção de demanda e mercado, o terceiro bimestre do ano teria volume de vendas com leve queda em relação a Março-Abril.

A demanda de Desktops para Março indicava níveis similares aos de Janeiro. De Notebook e Workstation, um leve aumento em relação ao mês de Janeiro, mas sem atingir o pico de Março.

Considerando a meta e plano de ação da empresa, foram produzidos, em Março, 310 Desktops, 210 Notebooks e 20 Workstations.

A produção de Workstation não mais seguiu os parâmetros estatísticos, pois havia fortes indícios de que o mercado continuava com concorrência agressiva, mas com tímido retorno de lucro.

Quanto aos demais produtos, a Produção exigiu um esforço maior de comunicação com a Diretoria Comercial, pois o controle de custos com manutenção de resultados exigia também a alteração de preço do produto, além da correta adequação de Receita Obtida e investimentos necessários junto à Diretoria de Marketing.

Mês a mês, foram efetuados estudos de projeção de demanda e a capacidade da empresa de atender um número mínimo de clientes de forma a obter o lucro esperado, sem que isso demandasse sacrifícios por qualquer Diretoria da empresa.

É nesse ponto que as decisões de equipe se tornaram essenciais para o desenvolvimento da empresa, não mais lançando mão de dados estatísticos, mas adotando uma política autônoma, flexível e realista.

Demonstrou-se durante o período de atividades que era necessário aplicar todos os conhecimentos de Gestão Estratégica e de Orçamentos, diante de mudanças no ambiente externo, ou seja, um planejamento dinâmico que levasse em conta dados ambientais macro e microambientais, de acordo com oportunidades e ameaças detectadas pela análise SWOT.

2.2.3.3. *Política de Produção e Processos*

Sem o problema de estoques, a Produção focou apenas nos custos atribuídos ao próprio mês de produção, facilitando o controle.

Contudo, a Produção foi surpreendida, no final de maio, com a notícia de um novo concorrente no mercado. A entrada de um novo concorrente, ou seja, quebra uma das barreiras a que se refere Michael Porter, poderia modificar o posicionamento da empresa no mercado. Isso nos obrigou a tomar uma direção mais estratégica.

Os produtos oferecidos são dotados de certa homogeneidade. Embora a empresa tenha aplicado valores em pesquisa e desenvolvimento de seus produtos, não haveria garantias de proteção em relação a novos entrantes.

No terceiro bimestre, com os custos estáveis, a empresa optou por manter uma produção enxuta condizente com a previsão de vendas diante da possibilidade do novo concorrente, com alta capacidade fabril, conseguir parcela significativa do mercado.

E, como conseqüência, embora o último bimestre apontasse, segundo estudos dos anos anteriores, forte aumento de demanda, mantivemos um volume adequado de produção que não afetasse o nível de retorno e que não gerasse grandes estoques em virtude do aumento de concorrência.

A tabela 17, abaixo mostra como foi afetada a produção da empresa e o “mix” de produção, cada vez mais voltado ao notebook, embora mantendo número aproximado de unidades produzidas totais.

PRODUÇÃO BIMESTRAL	1º BIMESTRE	2º BIMESTRE	3º BIMESTRE	4º BIMESTRE
TOTAL UNITÁRIO	1126	1060	1077	1086
TOTAL FABRIL	1749,7	1630,4	1700,4	1773,9
DESKTOP				
UNID. PRODUZIDAS	640	639	625	604
UNIDADES FABRIS	640	639	625	604
% TOTAL UNITÁRIO	56,84%	60,28%	58,03%	55,62%
% SOBRE TOTAL FABRIL	36,58%	39,19%	36,76%	34,05%
VARIAÇÃO		-0,16%	-2,19%	-3,36%
NOTEBOOK				
UNID. PRODUZIDAS	405	374	410	455
UNIDADES FABRIS	1012,5	935	1025	1137,5
% TOTAL UNITÁRIO	35,97%	35,28%	38,07%	41,90%
% SOBRE TOTAL FABRIL	57,87%	57,35%	60,28%	64,12%
VARIAÇÃO		-7,65%	9,63%	10,98%
WORKSTATION				
UNID. PRODUZIDAS	81	47	42	27
UNIDADES FABRIS	97,2	56,4	50,4	32,4
% TOTAL UNITÁRIO	7,19%	4,43%	3,90%	2,49%
% SOBRE TOTAL FABRIL	5,56%	3,46%	2,96%	1,83%
VARIAÇÃO		-41,98%	-10,64%	-35,71%

Tabela 17. Análise Bimestral da Produção

As medidas se justificaram com o novo entrante pois:

- Desktop é sensível a preço, o que não poderíamos reduzir devido à capacidade de produção e custos indiretos. Portanto, previa-se redução de nosso *market-share*.
- Notebook não se mostrava tão sensível a preço, mas exigia combinação de proopaganda e pesquisas. Nossa empresa viu grande atratividade no produto, pois o retorno era condizente com os investimentos necessários.
- Workstation: embora um mercado promissor, não haveria como focar nesse produto, já que o mercado mostrava exigir altos investimentos e quantidades de produção que onerariam os custos de mão-de-obra em um segmento com alta concorrência. Sem a correta aplicação de quantidade produzida e investimentos, não haveria como obter retorno sustentável, pelo que optamos em não aumentar a capacidade fabril para esse produto.

O estudo do ponto de equilíbrio mostrava que, nas atuais condições de capacidade de máquina e mão-de-obra, obteríamos melhores resultados com o Notebook, cuja margem de contribuição também era superior aos demais produtos.

	MAIO	JUNHO	JULHO	AGOSTO	MÉDIA	Preço de Vendas médio
DESKTOP	R$ 1.527,86	R$ 1.528,19	R$ 1.552,63	R$ 1.557,42	R$ 1.541,53	R$ 1.602,49
NOTEBOOK	R$ 2.737,83	R$ 2.879,20	R$ 2.787,55	R$ 2.943,82	R$ 2.837,10	R$ 3.187,37
WORKSTATION	R$ 5.048,91	R$ 5.213,99	R$ 5.986,06	R$ 5.642,60	R$ 5.472,89	R$ 5.853,04

Tabela 18. Custo dos Produtos Unitários

O controle dos custos indiretos influenciou a obtenção de resultados positivos ao final de cada mês. A comparação entre o 2º e o 1º quadrimestre apontam que a estratégia, embora com um novo concorrente, pode encontrar um equilíbrio de produção, vendas e custos.

2.2.3.4. *Controles Implantados*

A produção manteve os aspectos de controles aplicados no primeiro quadrimestre:

- Não utilização de terceirização na produção
- Utilização de horas extras em escala mínima
- Controle de estoques
- Avaliação conjunta das diretorias quanto à vendas e investimentos de propaganda, pesquisa e aplicações financeiras.
- Maximização dos lucros, através de rigoroso controle de custos indiretos.

No segundo quadrimestre, acrescentamos o controle do ponto de equilíbrio contábil, financeiro e econômico, para que se alcançassem os resultados previstos.

A meta da empresa continuou focada na maximização de resultados, ou seja, garantir que a margem de contribuição (MC) fosse adequada ao volume produzido.

Por outro lado, em virtude de significativos resultados com um dos produtos, o “mix” de produção se voltou ao Notebook, minimizando produção em Workstation e sem incrementos significativos em Desktop.

Os custos diretos de matéria-prima mantiveram-se estáveis ao longo do ano. O aumento salário anual já havia sido concretizado no quadrimestre anterior, não havendo variações no segundo quadrimestre, mantendo o valor de salários em R$ 482,00.

O Diretor Comercial realizou estimativa de preços sem grandes variações para Desktop e Notebook. Em estudos das Diretorias, viu-se que o custo necessário para atingir metas satisfatórias de Workstation teria alto grau de risco e retorno imprevisível. Em comum acordo, a empresa resolveu operar em quantidades mínimas deste produto.

	MAIO	JUNHO	JULHO	AGOSTO
DEPRECIAÇÃO	R$ 36.000,00	R$ 36.000,00	R$ 35.720,00	R$ 35.720,00
CUSTO ADMINISTRAÇÃO	R$ 48.985,00	R$ 48.073,00	R$ 58.253,00	R$ 67.926,00
CUSTO TERCEIRIZAÇÃO	R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 0,00
CUSTO MARKETING	R$ 203.000,00	R$ 205.000,00	R$ 203.000,00	R$ 223.000,00
CUSTO P&D	R$ 85.000,00	R$ 110.000,00	R$ 105.000,00	R$ 107.000,00
HORAS EXTRAS	R$ 60,00	R$ 0,00	R$ 180,75	R$ 241,00
ESTOCAGEM	R$ 0,00	R$ 1.400,00	R$ 5.800,00	R$ 3.600,00
CUSTOS INDIRETOS *	R$ 373.045,00	R$ 400.473,00	R$ 407.953,75	R$ 437.487,00

Tabela 19. Controle de Custos Indiretos no Segundo Quadrimestre

* Sem considerar mão-de-obra, benefícios aos trabalhadores e Compra de Informações de Mercado

2.2.3.5. *Resultados obtidos*

Conseguiu-se minimizar os efeitos do novo entrante no mercado ocorrido a partir do segundo mês do quadrimestre.

A Produção de Junho, mês de entrada do concorrente, atingiu vendas satisfatórias. Estudos de mercado contratados pela empresa apontaram que tivemos perdas de vendas em Notebook, ou seja, a produção foi inferior à necessária, mas em poucas unidades.

Essa leitura de mercado mostrou que, efetivamente, era possível obter resultados de lucro em Notebook, sem grandes variações de preço e investimentos em propaganda e marketing.

Os estoques ficaram dentro dos níveis esperados. Em maio, os estoques ficaram zerados, dentro da previsão. Em junho, ajustada a produção, apenas tivemos estoques de 7 unidades de Desktop (Custo de Estocagem: R$ 1.400,00). Em Julho, optou-se por uma produção com maior margem de possibilidade de vendas e os estoques ficaram dentro dos limites estabelecidos, 12 Notebooks e 17 Desktops (Custo de Estocagem: R$ 5.800,00, Valor das mercadorias: R$ 42.757,50).

No último mês, obtivemos bons resultados em Desktop, zerando o estoque, porém medianos em Notebook, indicando que a concorrência também se antecipou

estrategicamente em relação a este produto. Os estoques ficaram em 18 unidades de Notebooks, no valor de R$ 30.645,00

MAIO				JUNHO			
UNID. FABRIL	%	LUCRO OPERAC	% VENDAS	UNID. FABRIL	%	LUCRO OPERAC	% VENDAS
310	36,09%	18,80%	35,65%	315	37,44%	25,81%	36,48%
525	61,12%	72,77%	61,59%	500	59,42%	66,93%	60,40%
24	2,79%	8,43%	2,76%	26,4	3,14%	7,26%	3,13%
859				841,4			
JULHO				AGOSTO			
UNID. FABRIL	%	LUCRO OPERAC	% VENDAS	UNID. FABRIL	%	LUCRO OPERAC	% VENDAS
302	33,83%	15,32%	34,71%	302	34,27%	26,51%	34,81%
575	64,42%	79,97%	63,47%	562,5	63,83%	65,30%	63,33%
15,6	1,75%	4,70%	1,82%	16,8	1,91%	8,19%	1,86%
892,6				881,3			

* Sem considerar benefícios aos trabalhadores e Compra de Informações de Mercado

Tabela 20. Comparativos de quantidades produzidas e lucro.

Como observa-se na Tabela 21, o mix de produção foi sofrendo alterações para se adequar ao planejamento estratégico adotado, especialmente a partir do momento de entrada do novo concorrente, quando se focou no Notebook, dada às características de vendas – priorização da qualidade do produto e não apenas preço e quantidades produzidas.

		1	2	3	4	total	%
RECEITA	1º quadrimestre	R$ 1.191.534,00	R$ 1.302.678,00	R$ 1.406.365,00	R$ 1.340.275,00	R$ 5.240.852,00	50,81%
	2º quadrimestre	R$ 1.268.500,00	R$ 1.255.360,00	R$ 1.240.185,00	R$ 1.308.970,00	R$ 5.073.015,00	49,19%
LUCRO OPERACIONAL	1º quadrimestre	R$ 64.955,00	R$ 117.188,00	R$ 109.187,75	R$ 117.899,43	R$ 409.230,18	53,30%
	2º quadrimestre	R$ 113.418,50	R$ 80.423,75	R$ 81.539,50	R$ 83.144,50	R$ 358.526,25	46,70%
CUSTOS INDIRETOS *	1º quadrimestre	R$ 365.729,00	R$ 362.840,00	R$ 423.536,75	R$ 387.649,63	R$ 1.539.755,38	49,87%
	2º quadrimestre	R$ 373.045,00	R$ 400.473,00	R$ 407.953,75	R$ 437.487,00	R$ 1.618.958,75	50,13%

Tabela 21. Comparativo entre Quadrimestre. Receita. Lucro Operacional, Custos Indiretos.

Em relação ao Quadrimestre anterior, a empresa conseguiu manter o desempenho de resultado positivo, apesar da entrada de novo concorrente no mercado. O lucro operacional foi reduzido no segundo quadrimestre, mas satisfatórios para o período, pois a empresa conseguiu melhorar o resultado obtido no Ano 0 e manteve o controle de custos indiretos e estoques.

2.2.4. Relação entre políticas de marketing e comercial e resultados obtidos

2.2.4.1. *Políticas de Marketing adotadas no 2º quadrimestre*

No segundo quadrimestre, correspondente aos meses de maio a agosto do ano 1 em referência, a diretoria manteve a mesma política de marketing já previamente definida no início do jogo, embasada nos mesmos objetivos estratégicos:

- Maximização do lucro total.
- Maior retorno sobre o patrimônio líquido.
- Valorização do preço da ação.

O propósito de se buscar lucratividade, através da receita de vendas adequada a cada produto ficou ainda mais evidente, passando a ser controlado de forma ainda mais rigorosa, com indicadores como break-even por produto e foco no produto de maior rentabilidade. O ambiente de marketing interno e externo, agora melhor conhecido, passou a ser monitorado com informações de pesquisas e indicadores de desempenho da empresa.

Como estratégia fundamental a empresa fortaleceu sua posição neste quadrimestre com enfoque em custo e diferenciação. A busca por ganhos de escala em custos de produção e eliminação de todo custo indireto e de terceiros, inerentes à atividade produtiva, foram evitados ao máximo. As projeções de vendas foram determinadas em função da quantidade ideal de produção, reguladas por preços e investimentos em marketing e pesquisa e desenvolvimento de cada produto.

Os objetivos de marketing, estabelecidos inicialmente se mantiveram, porém agora com concentração no produto definido como principal pela empresa. Foram elencados para este quadrimestre os seguintes objetivos principais:

- Especialização e estratégia centrada no produto carro-chefe: notebook, o qual apresentou o melhor resultado financeiro para a empresa.
- Liderança de mercado em rentabilidade e lucratividade focada no produto notebook.
- Lucratividade em todos os produtos, regulados por preço e demanda projetada.

- Foco e utilização da maior capacidade produtiva no produto notebook, o qual apresentava maior lucro.
- Melhoria na qualidade dos produtos de acordo com seu ciclo de vida, com maiores investimentos em P&D no notebook.

2.2.4.2. *Políticas Comerciais adotadas no 2º quadrimestre*

Todo o planejamento comercial e de vendas feito para a empresa levou em conta a estratégia principal de focar a maximização do lucro. Apesar da receita total de vendas continuar em segundo plano, considerou-se importante a participação de mercado de cada produto, mais especificamente o produto Notebook, o qual passou a ser o foco principal, principalmente neste quadrimestre.

Na política comercial adotada continuou prevalecendo neste quadrimestre:

- A maximização do lucro nas decisões de preço e projeções de vendas para cada mês.
- Formação de preços de acordo com margem de cada produto.
- Previsão de vendas de acordo com os investimentos realizados em marketing e P&D.
- Planejamento de vendas moderadas, de acordo com as projeções de lucro para cada produto.
- Utilização eficaz da capacidade de produção instalada, que permitisse otimizar o capital investido.
- Eliminação de custo de estoque e custos indiretos, que passou a ser considerado de forma mais rigorosa neste quadrimestre.

Os principais fatores avaliados para a formação de preços no quadrimestre foram:

- Custos e despesas de fabricação, administração e comercialização dos produtos.
- Mark-up em função de margem estimada para cada produto.
- Preços praticados dos concorrentes.
- Margem em função da demanda estimada de cada produto.
- Níveis de produção e de vendas que a empresa pretendia operar, considerando estoque mínimo.
- Projeção de demanda levando em conta sazonalidade e lucratividade de cada produto.

2.2.4.3. *Controles implantados no 2º quadrimestre*

Neste quadrimestre ficou mais claro o comportamento de cada produto dentro da cadeia de valor da empresa, o que determinou a decisão da empresa em centralizar os maiores esforços no produto notebook. O acompanhamento continuou sendo realizado em cada produto, sem a decisão de descontinuar nenhum produto, para manutenção do mix de produtos, importante para a empresa competir no mercado. No entanto continuou-se a se considerar o lucro operacional positivo de cada produto, ajustado pela venda planejada, investimentos e preços praticados para cada um.

Os resultados obtidos no primeiro quadrimestre e a tendência mensal ajudaram a empresa a tomar decisões melhores estruturadas para cada produto neste quadrimestre. Os principais indicadores acompanhados mensalmente pela empresa foram:

- Margem de lucro sobre as receitas de vendas e sobre cada produto em função das vendas projetadas.
- Impacto dos investimentos sobre as receitas de vendas de cada produto.
- Determinação do ponto de equilíbrio contábil (PEC), financeiro (PEF) e econômico (PEE) de cada produto.
- Utilização da produção dentro da capacidade da empresa, evitando custos de terceirização e mão-de-obra indireta.
- Informações compradas estrategicamente como preços praticados pelos concorrentes, investimentos em marketing e P&D, lucro máximo.

Os controles implantados e avaliações posteriores dos resultados em funções das decisões mensais foram fundamentais para que a empresa mantivesse a liderança no jogo dentro de sua estratégia.

Para se buscar maior precisão no planejamento de vendas, neste quadrimestre as decisões passaram a ser consideradas em função de zerar o estoque todo mês, permitindo que se trabalhasse com o menor custo possível, ajustando a demanda pelos preços e investimentos realizados dentro da estratégia de cada produto. Um indicador importante para determinação da demanda foram os cálculos de ponto de equilíbrio contábil (PEC), financeiro (PEF) e econômico (PEE)

de cada produto, que passaram a servir de base inclusive para determinação do montante das aplicações financeiras de cada mês.

Os resultados de quantidades vendidas no segundo quadrimestre estão na Tabela 22 – Quantidade de vendas realizadas no segundo quadrimestre.

Mês	Produto	Demanda orçada	Demanda resultado	desvio	Variação	Vendas perdidas
Maio	Desktop	310	310	0	0,0%	30
	Notebook	210	210	0	0,0%	9
	Workstation	20	20	0	0,0%	8
	Total	**540**	**540**	**0**	**0,0%**	**47**
Junho	Desktop	315	308	(7)	-2,2%	0
	Notebook	200	200	0	0,0%	10
	Workstation	22	22	0	0,0%	0
	Total	**537**	**530**	**(7)**	**-1,3%**	**10**
Julho	Desktop	309	297	(12)	-3,9%	0
	Notebook	230	213	(17)	-7,4%	0
	Workstation	13	13	0	0,0%	8
	Total	**552**	**523**	**(29)**	**-5,3%**	**8**
Agosto	Desktop	314	314	0	0,0%	0
	Notebook	242	224	(18)	-7,4%	0
	Workstation	14	14	0	0,0%	10
	Total	**570**	**552**	**(18)**	**-3,2%**	**10**
Quadrimestre 2	Desktop	1248	1229	(19)	-1,5%	30
	Notebook	882	847	(35)	-4,0%	19
	Workstation	69	69	0	0,0%	26
	Total	**2199**	**2145**	**(54)**	**-2,5%**	**75**

Tabela 22.- Quantidade de vendas realizadas no segundo quadrimestre.

Em relação às quantidades planejadas e vendidas de produtos, o Desktop manteve certa estabilidade em relação ao que foi planejado (déficit de 1,5% no quadrimestre). O Notebook ficou em 4% abaixo do planejado em função de receber os maiores esforços de vendas, considerando investimentos em promoções, desenvolvimento e informações de mercado. A Workstation não teve variação nenhuma, pois se estabeleceu quantidades mínimas que a produção pudesse suportar, desde que não se levasse prejuízo. O resultado poderia ter sido melhor, caso não fossem perdidas 75 vendas no total dos produtos. O mês de maio teve a maior concentração de perdas de vendas do período.

A busca pela maximização do lucro ficou ainda mais evidente neste segundo quadrimestre. A utilização total dos recursos, com a máxima efetividade, evitando qualquer custo adicional que viesse prejudicar o lucro foi monitorado permanentemente pela diretoria. Todas as práticas da diretoria de marketing estiveram convergentes com as decisões das demais diretorias, para dar seguimento à estratégia macro da empresa.

Para cada produto foram determinadas estratégias diferentes em função de suas margens. A seguir as principais decisões para cada um:

- Desktop exigiu neste quadrimestre com investimentos maiores em promoção de vendas e mínimos em P&D, achando-se um equilíbrio entre investimento realizado e preço praticado pela quantidade planejada de venda. Praticamente sofreu pequenas variações de preços e investimentos no período pelo que havia sido planejado de venda, terminando o quadrimestre com estoque zerado.
- Notebook apresentou-se como produto de melhor resultado financeiro, exigindo investimentos agressivos em promoção de vendas e P&D, principalmente pela entrada da nova empresa concorrente no Strategy, o que proporcionou mais concorrência no mercado. Continuou até o final sendo o principal produto, oferecendo as maiores receitas de vendas e margens.
- Workstation apresentou-se com problemas de margens pelo seu alto custo de produção. Tomou-se a decisão de redução significativa na projeção de vendas, trabalhando-se com preço alto para ajustar a demanda, mas mantendo-se média de investimento, principalmente em P&D para melhoria do produto.

Os investimentos em marketing e pesquisa e desenvolvimento aumentaram no segundo quadrimestre em função de garantir à empresa a quantidade de venda necessária para suprir tanto a rentabilidade esperada dentro da política de preços e custos planejados. A média de investimentos subiu de 21.8% da receita total de vendas no primeiro quadrimestre para 24,2% da receita total de vendas no segundo quadrimestre, conforme Tabela 23 – Investimentos em marketing e P&D no segundo quadrimestre. A ameaça de redução de demanda a partir de junho, com a entrada de concorrente com políticas comercias agressivas no Strategy, obrigou empresa a maiores investimentos neste período. No entanto a estratégia voltada ao produto Notebook e a adequação de uma política de preços e quantidade vendida para os demais produtos, com enxugamento de custos de produção, permitiu que a empresa mantivesse os mesmos patamares de lucratividade até o final do quadrimestre.

Percentualmente o produto que mais consumiu investimentos em relação às receitas obtidas foi Workstation, fechando o quadrimestre com média de 33,6%. O Notebook consumiu média de 27,7% em relação à receita de vendas e o Desktop

17,4%. Todos os produtos tiveram praticamente a mesma proporção de aumento em relação ao primeiro quadrimestre, em média 10%, mas compensado pela manutenção da lucratividade até o final do quadrimestre.

A política de preços adotada foi condizente com a margem esperada para cada produto, Especialmente no Notebook, onde apresentou melhor resultado. Para os produtos Desktop e Workstation verificou-se que existem situações comerciais diferenciadas.

O Desktop, por ser uma commodity, possui baixo mark-up e exige investimentos altos em marketing, comprometendo sua margem. O produto Worsktation tem potencial de crescimento, com bom mark-up, por outro lado exige investimentos maiores em desenvolvimento e seu custo de produção é elevado, tornando o principal problema de todos os produtos, conforme anteriormente já citado.

Durante todo o quadrimestre os preços foram ajustados pelos investimentos e pela demanda projetada para o período. Estabeleceu-se que teria que obrigatoriamente trazer rentabilidade para cada produto. O posicionamento e a qualidade de cada produto deveriam justificar seus preços, pois se trabalhou durante os dois quadrimestres com preços acima da média de mercado.

Mês	Produto	Preços praticados	Vendas realizadas	Receita de vendas	Investimento em Mkt	Investimento em P&D	Total de investimentos	% inv/receita de vendas
Maio	Desktop	1.600,00	310	496.000,00	75.000,00	10.000,00	85.000,00	17,1%
	Notebook	3.150,00	210	661.500,00	120.000,00	50.000,00	170.000,00	25,7%
	Workstation	5.550,00	20	111.000,00	8.000,00	25.000,00	33.000,00	29,7%
	Total			**1.268.500,00**	**203.000,00**	**85.000,00**	**288.000,00**	**22,7%**
Junho	Desktop	1.600,00	308	492.800,00	75.000,00	10.000,00	85.000,00	17,2%
	Notebook	3.199,00	200	639.800,00	120.000,00	70.000,00	190.000,00	29,7%
	Workstation	5.580,00	22	122.760,00	10.000,00	30.000,00	40.000,00	32,6%
	Total			**1.255.360,00**	**205.000,00**	**110.000,00**	**315.000,00**	**25,1%**
Julho	Desktop	1.605,00	297	476.685,00	75.000,00	10.000,00	85.000,00	17,8%
	Notebook	3.200,00	213	681.600,00	120.000,00	70.000,00	190.000,00	27,9%
	Workstation	6.300,00	13	81.900,00	8.000,00	25.000,00	33.000,00	40,3%
	Total			**1.240.185,00**	**203.000,00**	**105.000,00**	**308.000,00**	**24,8%**
Agosto	Desktop	1.605,00	314	503.970,00	75.000,00	10.000,00	85.000,00	16,9%
	Notebook	3.200,00	224	716.800,00	140.000,00	75.000,00	215.000,00	30,0%
	Workstation	6.300,00	14	88.200,00	8.000,00	22.000,00	30.000,00	34,0%
	Total			**1.308.970,00**	**223.000,00**	**107.000,00**	**330.000,00**	**25,2%**
Total quadrimestre	Desktop	1.601,67	305	488.495,00	75.000,00	10.000,00	85.000,00	17,4%
	Notebook	3.183,00	208	660.966,67	120.000,00	63.333,33	183.333,33	27,7%
	Workstation	5.810,00	18	105.220,00	8.666,67	26.666,67	35.333,33	33,6%
	Total			**1.254.681,67**	**203.666,67**	**100.000,00**	**303.666,67**	**24,2%**

Tabela 23. Investimento em marketing e P&D no segundo quadrimestre.

As práticas das demais diretorias buscando sempre a maior efetividade dos recursos, eliminando qualquer possibilidade de custos indiretos, fizeram com que a empresa obtivesse lucro em todos os produtos dentro da quantidade vendida.

2.2.4.4. *Resultados obtidos no 2º quadrimestre*

Os resultados esperados pela diretoria no segundo quadrimestre foram satisfatórios em relação aos resultados obtidos dentro do que foi planejado pela empresa. Em relação ao quadrimestre anterior conseguiu-se reduzir a margem de erro nas projeções de vendas e investimentos realizados. Novamente o quadrimestre fechou positivamente, proporcionando à empresa o melhor resultado dentre as empresas participantes do *Strategy* pela estratégia adotada.

As estimativas de receita de vendas neste quadrimestre foram planejadas meticulosamente para serem cumpridas o mais próximo possível da realidade, de forma que a perda fosse a menor possível. O enxugamento de custos permitiu que a empresa trabalhasse maximizando seus recursos em todo o período.

Conforme a Tabela 24 – Receitas de vendas do segundo quadrimestre, as vendas mostraram estabilidade em relação ao planejamento, totalizando um desvio de apenas 2,7% em relação ao total planejado no quadrimestre, representado por R$ 142.460,00. O maior desvio foi no produto Notebook, motivado pelos esforços concentrados de vendas, pois se apresentou durante todo o quadrimestre como o produto de maior retorno, como já foi dito.

Em relação às vendas perdidas conhecidas a empresa deixou de faturar no quadrimestre montante de R$ 266.140,00, faturamento que ajudaria melhorar consideravelmente a receita de vendas. Este resultado esteve concentrado no produto Workstation, com R$ 157.800,00 de perdas. No entanto, como este produto apresentava altos custos de produção e baixa rentabilidade, a empresa administrou este risco, não prejudicando seu resultado no lucro do exercício. Os demais produtos tiveram menores perdas, mas pelo fato da produção e a capacidade da empresa estar ajustada para produzir e vender o que estava planejado, não exerceu influência no lucro, foco principal da estratégia da empresa. O montante de receita

no quadrimestre foi suficiente para atender a estratégia global da empresa no que tange ao lucro.

Mês	Produto	Preços praticados	Receita orçada	Receita realizada	Variação	Vendas perdidas
Maio	Desktop	1.600,00	496.000,00	496.000,00	0,00	48.000,00
	Notebook	3.150,00	661.500,00	661.500,00	0,00	28.350,00
	Workstation	5.550,00	111.000,00	111.000,00	0,00	44.400,00
	Total		**1.268.500,00**	**1.268.500,00**	**0,00**	**120.750,00**
Junho	Desktop	1.600,00	504.000,00	492.800,00	(11.200,00)	0
	Notebook	3.199,00	639.800,00	639.800,00	0,00	31.990,00
	Workstation	5.580,00	122.760,00	122.760,00	0,00	0
	Total		**1.266.560,00**	**1.255.360,00**	**(11.200,00)**	**31.990,00**
Julho	Desktop	1.605,00	495.945,00	476.685,00	(19.260,00)	0
	Notebook	3.200,00	736.000,00	681.600,00	(54.400,00)	0
	Workstation	6.300,00	81.900,00	81.900,00	0,00	50.400,00
	Total		**1.313.845,00**	**1.240.185,00**	**(73.660,00)**	**50.400,00**
Agosto	Desktop	1.605,00	503.970,00	503.970,00	0,00	0
	Notebook	3.200,00	774.400,00	716.800,00	(57.600,00)	0
	Workstation	6.300,00	88.200,00	88.200,00	0,00	63.000,00
	Total		**1.366.570,00**	**1.308.970,00**	**(57.600,00)**	**63.000,00**
Quadrimestre 2	Desktop		1.999.915,00	1.969.455,00	(30.460,00)	48.000,00
	Notebook		2.811.700,00	2.699.700,00	(112.000,00)	60.340,00
	Workstation		403.860,00	403.860,00	0,00	157.800,00
	Total		**5.215.475,00**	**5.073.015,00**	**(142.460,00)**	**266.140,00**

Tabela 24. Receitas de vendas do segundo quadrimestre.

As decisões de marketing e de investimentos forma adequadas aos objetivos da empresa, definidos estrategicamente desde o início das operações. O equilíbrio entre preços praticados, investimentos realizados, custos envolvidos e demanda de mercado foram alcançados, posicionando uma estratégia específica para cada produto. O direcionamento para a obtenção de lucro máximo foi acompanhado sistematicamente por toda a diretoria, para que qualquer decisão estivesse coerente com as estratégias definidas. Na Tabela 25 – Margens de lucro sobre receitas de vendas mostram-se o acompanhamento mensal das margens de lucro em relação às receitas de vendas obtidas com os investimentos realizados e as decisões das demais diretorias.

Com as decisões de cada mês se conseguiu um equilíbrio no lucro bruto em relação à receita de vendas (39,3%). O percentual do lucro operacional sobre a receita de vendas foi de 7,3% e do lucro líquido 6,8%. Números que levaram a empresa alcançar seu objetivo de manter-se rentável e que a posicionou com vantagem competitiva frente os demais concorrentes.

Mês	Receita de vendas	Lucro bruto	% sobre receita	Lucro Operacional	% sobre receita	Lucro líquido	% sobre receita
Maio	1.268.500,00	491.987,50	**38,8%**	113.418,25	**8,9%**	98.292,78	**7,7%**
Junho	1.255.360,00	491.965,00	**39,2%**	80.423,00	**6,4%**	77.296,63	**6,2%**
Julho	1.240.185,00	495.266,25	**39,9%**	81.780,50	**6,6%**	80.346,35	**6,5%**
Agosto	1.308.970,00	522.647,50	**39,9%**	83.144,50	**6,4%**	85.501,15	**6,5%**
Total Quadrimestre	**3.764.045,00**	**1.479.218,75**	**39,3%**	**275.622,14**	**7,3%**	**255.935,83**	**6,8%**

Tabela 25. Margens de lucro sobre receitas de vendas.

2.2.4.5. *Análise da concorrência no 2º quadrimestre*

O ambiente de marketing no segundo quadrimestre fez com que as empresas competidoras mudassem sua atuação estratégica em função da entrada de um novo concorrente no mês de junho. Esta nova empresa, definida como um grande concorrente, com alta capacidade de investimentos e determinado a conquistar alta participação de mercado, fez com o planejamento fosse adequado à esta nova realidade. Todo o planejamento de mercado e informações mercadológicas passou a ser fatores críticos de sucesso, o qual pode tornar a empresa vulnerável ou até mesmo transformar este fato em vantagem competitiva. Segundo apostila FGV Online, Estratégia de Empresas (2008) desempenhar de maneira insatisfatória um Fator Crítico de Sucesso do negócio, pode-se tornar uma fraqueza, por meio da qual os concorrentes podem ultrapassar a organização e dominar o mercado. Nesta fase a importância do mapeamento da concorrência foi fundamental para a manutenção das políticas da empresa, pois o mercado passou a ser disputado por mais competidores. A empresa Negosoft S/A conseguiu estabelecer práticas e decisões que não afetaram sua estratégia macro.

Segundo Porter (1986) a dimensão horizontal da estrutura das cinco forças competitivas é composta por três forças explicitamente competitivas.

- Grau de rivalidade entre concorrentes.
- Ameaça de produtos substitutos.
- Ameaça de novos entrantes potenciais.

Essas três forças competitivas passaram a influenciar o mercado de forma mais significativa neste estágio do jogo. As empresas que não consideraram ou não

souberam administrar estrategicamente, foram seriamente afetadas em seus resultados econômicos.

As variáveis importantes que definiram o posicionamento de cada uma dentro do Strategy no quadrimestre foram:

- Market share.

Cada empresa passou a buscar um novo direcionamento estratégico dentro do jogo, uma vez que parte do share de mercado passou a ser conquistado por esta nova empresa, em média 25% de market share, causando prejuízos financeiros àquelas empresas que estavam com seus custos comprometidos.

- Preços praticados.

Os preços praticados e investimentos passaram a ser revisados pelas empresas. As empresas que reduziram seus preços e não tinham capacidade de investimento em promoção de vendas e pesquisa e desenvolvimento passaram a ter dificuldades de demanda em seus produtos.

- Vendas perdidas no período.

As vendas perdidas se mantiveram estáveis, pelo fato da nova empresa absorver todo o excedente de mercado. Somente uma empresa (Company 3) teve vendas perdidas significativas no período.

- Estoques.

Os estoques passaram nesta fase a onerar significativamente algumas empresas, comprometendo seriamente suas estruturas de custos. As empresas 2 e 3 ficaram com volumes significativos de estoques, o que causou custos adicionais às sua estruturas, levando-as a prejuízo no fechamento do exercício. Somente uma empresa (Company 5) conseguiu trabalhar com estoque zerado, porém teve perda de vendas, refletindo também que por outro lado, houve falha no planejamento.

- Lucro líquido do exercício.

Somente outras duas empresas concorrentes obtiveram lucro líquido no exercício do quadrimestre. Conforme Tabela 26 – Lucro líquido mensal por empresa no segundo quadrimestre, as empresas 2, 3 e 6 geraram prejuízo no exercício, sendo que as demais ficaram com lucro líquido abaixo do lucro da Negosoft S/A, o que demonstra que as estratégias comerciais e de marketing foram adequadas à estratégia global da empresa.

Company	May	Jun	Jul	Aug	Total Quad 2
Company 1 - SP 3_F-Equipe 1	120.804,18	65.426,39	42.811,02	-13.962,91	215.078,68
Company 2 - SP 3_F-Equipe 2	74.580,16	-122.909,76	-115.921,41	-166.396,02	-330.647,03
Company 3 - SP 3_F-Equipe 3	-108.004,66	-112.430,40	-79.217,90	-60.414,55	-360.067,51
Company 4 - SP 3_F-Equipe 4	**98.292,78**	**77.296,63**	**80.346,35**	**85.501,15**	**341.436,91**
Company 5 - SP 3_F-Equipe 5	67.051,22	30.671,93	30.297,98	45.378,97	173.400,10
Company 6 - SP 3_F-Equipe 6	-28.673,19	-21.409,00	10.467,73	-11.578,00	-51.192,46

Tabela 26. Lucro líquido mensal por empresa no segundo quadrimestre.

A colocação de cada empresa no ranking do quadrimestre dependia da estratégia estabelecida no início do quadrimestre por cada empresa dentro dos critérios apresentados. Pode-se perceber na Tabela 27 – Ranking de pontuação das empresas no segundo quadrimestre, que a empresa 5 foi o concorrente com o melhor desempenho no quadrimestre, mas que não superou a Negosoft S/A, que manteve consolidada sua estratégia de atuação até o final, fechando o quadrimestre com a maior pontuação do Strategy.

Company	May	Jun	Jul	Aug	Posição
Company 1 - SP 3_F-Equipe 1	71,90	68,90	66,40	60,50	3°
Company 2 - SP 3_F-Equipe 2	67,20	46,40	40,00	35,20	5°
Company 3 - SP 3_F-Equipe 3	16,80	10,00	10,00	11,70	6°
Company 4 - SP 3_F-Equipe 4	73,00	76,70	76,30	77,30	**1°**
Company 5 - SP 3_F-Equipe 5	48,60	55,8	64,00	64,50	2°
Company 6 - SP 3_F-Equipe 6	54,40	55,40	52,40	46,60	4°

Tabela 27. Ranking de pontuação das empresas no segundo quadrimestre.

2.2.4.6. *Conclusão do 2º quadrimestre*

Na avaliação geral em relação ao segundo quadrimestre do ano anterior (Ano 0) têm-se variações negativas em 26,19% sobre quantidade de produtos vendidos, com 19,31% menor em receita de vendas, significando uma redução significativa de receita de vendas e share de mercado. No entanto a estratégia focada em lucratividade mostrou ao final do quadrimestre um lucro dentro do objetivo esperado, fato que mostra uma tendência de melhoria de margem de contribuição dos produtos em função da política de preços praticados, como mostra a Tabela 28 – Comparativo de resultados: atual *versus* ano anterior.

		ANO 0 - 2o. QUADRIMESTRE			ANO 1 - 2o. QUADRIMESTRE			VARIAÇÕES		
Mês	Produto	Vendas realizadas	Preço praticado	Receita de vendas	Vendas realizadas	Preço praticado	Receita de vendas	sobre vendas	sobre preços	sobre receita
Maio	Desktop	414	1.500,00	621.000,00	310	1.600,00	496.000,00	-25,12%	6,67%	-20,13%
	Notebook	197	3.000,00	591.000,00	210	3.150,00	661.500,00	6,60%	5,00%	11,93%
	Workstation	30	5.000,00	150.000,00	20	5.550,00	111.000,00	-33,33%	11,00%	-26,00%
	Total	**641**		**1.362.000,00**	**540**		**1.268.500,00**	-15,76%		-6,86%
Junho	Desktop	394	1.500,00	591.000,00	308	1.600,00	492.800,00	-21,83%	6,67%	-16,62%
	Notebook	187	3.000,00	561.000,00	200	3.199,00	639.800,00	6,95%	6,63%	14,05%
	Workstation	33	5.000,00	165.000,00	22	5.580,00	122.760,00	-33,33%	11,60%	-25,60%
	Total	**614**		**1.317.000,00**	**530**		**1.255.360,00**	-13,68%		-4,68%
Julho	Desktop	450	1.500,00	675.000,00	297	1.605,00	476.685,00	-34,00%	7,00%	-29,38%
	Notebook	242	3.000,00	726.000,00	213	3.200,00	681.600,00	-11,98%	6,67%	-6,12%
	Workstation	42	5.000,00	210.000,00	13	6.300,00	81.900,00	-69,05%	26,00%	-61,00%
	Total	**734**		**1.611.000,00**	**523**		**1.240.185,00**	-28,75%		-23,02%
Agosto	Desktop	572	1.500,00	858.000,00	314	1.605,00	503.970,00	-45,10%	7,00%	-41,26%
	Notebook	293	3.000,00	879.000,00	224	3.200,00	716.800,00	-23,55%	6,67%	-18,45%
	Workstation	52	5.000,00	260.000,00	14	6.300,00	88.200,00	-73,08%	26,00%	-66,08%
	Total	**917**		**1.997.000,00**	**552**		**1.308.970,00**	-39,80%		-34,45%
Total Quad	Desktop	1830		2.745.000,00	1229		1.969.455,00	-32,84%		-28,25%
	Notebook	919		2.757.000,00	847		2.699.700,00	-7,83%		-2,08%
	Workstation	157		785.000,00	69		403.860,00	-56,05%		-48,55%
	Total	**2906**		**6.287.000,00**	**2145**		**5.073.015,00**	-26,19%		-19,31%

Tabela 28. Comparativo de resultados: atual *versus* ano anterior.

Em relação a cada produto no fechamento do quadrimestre observou-se que a perda de faturamento foi concentrada no Desktop (32,84% de déficit) e no Workstation (56,05%). O produto Notebook, mesmo com redução de 7,83% apresentou resultados expressivos em margem de contribuição e lucro. O desafio para os próximos quadrimestres é manter a empresa enxuta e viável economicamente, mantendo os resultados em lucro acumulado, o que proporcionou à empresa a liderança no *Strategy* dentro da estratégia adotada.

Em relação à política de preços em todos os produtos houve aumentos de preços, decorrentes de maiores investimentos em marketing e melhorias no desenvolvimento dos produtos, fato que estava praticamente estagnado até ano anterior na empresa, mostrando-se vital para a sobrevivência da empresa no mercado.

O posicionamento estratégico da empresa ficou claramente definido pela maximização dos investimentos e pela busca da melhor rentabilidade nos produtos. O produto Notebook, que apresentou os melhores resultados, posiciona-se como o principal produto para receber investimentos e mostra-se com ótimas oportunidades de crescimento. Os produtos Desktop e Workstation apresentam-se como desafios importantes, pois fazem parte do mix de produtos da empresa, mas com problemas

de rentabilidade. No entanto em todas as decisões do quadrimestre sobre estes e os resultados obtidos trouxeram lucros, inferiores ao Notebook, mas sem prejuízo, regulados por preços e quantidades limitadas pela capacidade de produção.

Os resultados alcançados no quadrimestre convergiram com a estratégia inicial traçada ela empresa. As decisões de enxugamentos de custos, evitando-se ao máximo os custos indiretos e a busca por produtividade, levaram a empresa ao melhor resultado possível, mesmo com ameaças eminentes, como a entrada de forte concorrência a partir de junho, o que de forma alguma desestabilizou a empresa pelas decisões tomadas.

Estabeleceram-se barreiras de entrada, no sentido de amenizar ou isentar a empresa dos efeitos possíveis de uma redução drástica de lucros. Segundo Porter (1999) se as barreiras forem elevadas e a reação esperada das empresas existentes for vigorosa a ameaça e os impactos de entrada são reduzidos, no caso contrário são elevados. As principais decisões estratégicas este momento foram:

- Economias de escala.

A administração dos custos de produção, investimentos passou a ser mais rigorosa, evitando-se todo e qualquer custo indireto.

- Diferenciação de produto.

Passou-se a centrar esforços de investimentos exclusivamente no produto de maior rentabilidade, o Notebook, criando diferenciação para o mesmo para manter os níveis de venda e de lucro. Sem descontinuar os demais, passou-se a determinar níveis de venda e investimentos suficientes apenas para gerar lucro mínimo, reduzindo o risco de prejuízo sobre estes.

- Curva de experiência.

O momento do jogo era de que não se poderia ocorrer erros nas decisões. Todas as análises e impactos durante todo o jogo serviram de conhecimento para a tomada de decisões neste momento. As simulações possíveis e avaliação de impactos foram tratadas de forma minimizada. Cenários positivos e negativos foram traçados, objetivando reduzir o risco nas decisões a cada mês.

2.2.5. Relação entre política de RH e resultados obtidos

Baseado na mesma premissa de estratégia do negocio, mantivemos para o segundo quadrimestre as mesmas condições, praticando os mesmo números e buscando idênticos resultados.

Seguimos nossa busca por qualidade e produtividade, ajustamos nosso quadro de funcionário, trabalhando com o menor recurso para nossa maior produção (otimizado para uma maior produtividade).

Prosseguiu-se com a medição e avaliação de nossos números conforme a produção e suas necessidades.

Buscou-se, ainda, manter o alinhamento com nossa política comercial e de produção, ajustando nossos números mensalmente. Ficou mantida, ainda, a política de trabalhar com um maior lucro e uma enxuta e baixa produção, ou seja, buscamos um número menor em nossa operação, mas ainda com um número aceitável para não expor nossa operação em horas extras - as quais representavam um custo maior do que trabalha com um funcionário. De toda forma, em nenhum momento foi contabilizado recursos que pudessem estar ociosos em nossa operação.

Medindo nossos resultados, buscamos nossos números e mantivemos nossa operação linear e estabilizada com ajustes mensais e com nossa produtividade elevada.

2.2.6. Relação entre política de Finanças e resultados obtidos

A venda de produtos com lucro depende, significativamente, da habilidade de os administradores analisarem e interpretarem as condições de demanda e oferta. As considerações de oferta estão relacionadas, especificamente, ao controle dos custos de produção, no qual o elemento chave é manter os custos baixos para que os preços possam ser ajustados em níveis competitivos.

Segundo Groppelli e Nikbakht (2002) manter a operação a custos baixos capacitará a empresa a fixar preços competitivos para seus produtos e manter sua participação no mercado ao mesmo tempo em que obtém um retorno razoável.

Todo negócio segundo Tracy (2004) envolve três atividades financeiras principais, que determinam o êxito ou fracasso da empresa e servem de base para a avaliação do desempenho dos gerentes:

- Lucro – realização das metas de lucro, por meio da efetivação das vendas e do controle das despesas.
- Fluxo de caixa – geração de caixa a partir do lucro e de outras origens e aplicações de caixa nas melhores alternativas.
- Saúde financeira – decisão sobre a estrutura financeira da entidade e controle da situação financeira assim como das condições de solvência no negócio.

A sobrevivência da empresa depende da obtenção do lucro, da geração de caixa e da preservação da liquidez.

2.2.6.1. *Políticas de finanças adotadas no segundo quadrimestre*

A política financeira adotada pela Diretoria Financeira e de comum acordo com as demais Diretorias, neste segundo quadrimestre foi de:

a) manter os investimentos procurando os melhores resultados possíveis do risco que a empresa está disposta a correr, mantendo sempre o controle financeiro do negócio para que as tomadas de decisões fossem corretamente feitas com os dados disponíveis e eficientes.

b) como no primeiro quadrimestre, também continuamos com a mesma política neste segundo quadrimestre de não buscar financiamentos, e para isso foi fundamental um fluxo de caixa bem projetado, o que ficou demonstrado no período.

A saúde financeira da empresa Negosoft foi resultado da consciência das diretorias de todas as áreas. Buscou-se continuar com a política de baixos custos, mantendo uma venda razoável e trabalhando com baixo estoque ou zerado. Manteve-se visão sempre no lucro e retorno do capital investido, como também aplicar os valores excedentes para termos uma receita financeira, deixando parte do dinheiro em caixa para uma eventualidade não prevista.

Neste segundo semestre também ficou decidido em não fazer distribuição dos dividendos devido a mudança do cenário com a entrada da Blockbuster. Apesar dos acionistas estarem esperando pela distribuição, a nossa decisão foi de que somente seria efetuado no final do terceiro quadrimestre, para não afetar fluxo de caixa da empresa, por uma possível eventualidade não prevista.

Ativo	R$	Passivo	R$
Disponível		**Passivo Circulante**	
Caixa	226.027,14	Empréstimo	-
Aplicações Financeira	1.300.000,00	Crédito Rotativo	-
Total Disponível	**1.526.027,14**	**Total Passivo Circulante**	-
Estoques			
Desktops	-		
Notebooks	30.645,00		
Workstations	-		
Total Estoques	**30.645,00**		
Imobilizado			
Fábrica	4.465.000,00	**Patrimônio Líquido**	
(--) Depredação	(35.720,00)	Capital	5.305.703,50
(+) Reinvestimento	720,00	Lucro ou Prejuízo Acumulado	680.968,64
Total Imobilizado	**4.430.000,00**	**Total Patrimônio Líquido**	**5.986.672,14**
Total Ativo	**5.986.672,14**	**Total Passivo**	**5.986.672,14**

Tabela 29. Balanço Patrimonial do 2º Quadrimestre da empresa Negosoft

Na **Tabela 30** demonstra os resultados conquistados neste segundo quadrimestre, tais como uma elevação do total do disponível em 32,85% em relação ao primeiro quadrimestre. Demonstrando que houve uma boa geração de caixa, devido a uma política voltada a baixos custos e uma razoável venda dos produtos.

O acréscimo total do patrimônio do segundo quadrimestre em relação ao quadrimestre anterior foi de 5,98% e em relação ao ano zero o crescimento foi de 12,83%. Demonstrando que a empresa operou com lucratividade.

Outro ponto importante que estava em nossa política era a de manter o menor estoque possível, e que pode observar na Tabela 30, o valor do estoque final foi de R$30.645,00, representando 0,5% a sua participação sobre o total dos ativos.

Na Tabela 30, ficou demonstrado que nos meses de maio e Junho a variação foi quase nula, ou seja, os valores previstos foram realizados.

Já nos meses Julho e Agosto houve variações negativas nesses dois meses, tendo em vista a não realização das vendas previstas. No mês de Julho a variação das vendas foi negativa em R$73.660 e Agosto teve também uma variação negativa em R$57.600.

Demonstra, ainda, neste quadro, o controle mantido mês a mês, para que todas as diretorias pudessem acompanhar a evolução das receitas e despesas, como também, o destino do valor líquido, ou seja, valores que foram aplicados e os valores que ficaram em caixa, para uma eventual necessidade.

	Maio			Junho			Julho			Agosto			Acumulado-2º Quadrimestre		
	Previsto	Realizado	Variação	Previsto	Realizado	Variação	Previsto	Realizado	Variação	Previsto	Realizado	Variação	Previsto	Realizado	Variação
Descrição	R$	R$	R$	R$	R$	R$	R$	R$	R$	R$	R$	R$	R$	R$	R$
Receitas de Vendas	1.268.500,00	1.268.500,00	-	1.266.560,00	1.255.360,00	(11.200,00)	1.313.845,00	1.240.185,00	(73.660,00)	1.366.570,00	1.308.970,00	(57.600,00)	5.215.475,00	5.073.015,00	(142.460,00)
(-) CPV	(776.490,66)	(776.512,50)	(21,84)	(771.431,04)	(763.395,00)	8.036,04	(787.657,87)	(744.918,76)	42.739,11	(816.948,70)	(786.322,50)	30.626,20	(3.152.528,27)	(3.071.148,76)	81.379,51
Lucro Bruto	**492.009,34**	**491.987,50**	**(21,84)**	**495.128,96**	**491.965,00**	**(3.163,96)**	**526.187,13**	**495.266,24**	**(30.920,89)**	**549.621,30**	**522.647,50**	**(26.973,80)**	**2.062.946,73**	**2.001.866,24**	**(61.080,49)**
(-) Despesas												-	-	-	-
(-) Promoção	(203.000,00)	(203.000,00)	-	(205.000,00)	(205.000,00)	-	(203.000,00)	(203.000,00)	-	(223.000,00)	(223.000,00)	-	(834.000,00)	(834.000,00)	-
(-) P&D	(85.000,00)	(85.000,00)	-	(110.000,00)	(110.000,00)	-	(105.000,00)	(105.000,00)	-	(107.000,00)	(107.000,00)	-	(407.000,00)	(407.000,00)	-
(-) Custos Administrativos	(62.315,00)	(48.985,00)	13.330,00	(62.315,00)	(48.073,00)	14.242,00	(62.315,00)	(58.253,00)	4.062,00	(62.315,00)	(67.926,00)	(5.611,00)	(249.260,00)	(223.237,00)	26.023,00
(-) Despesas Adicionais	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(-) MOI	-	-	-	(82,96)	(60,25)	22,71	-	-	-	-	-	-	(82,96)	(60,25)	22,71
(-) Custo c/Horas Extras	(60,25)	(60,25)	-	-	-	-	(180,75)	(180,75)	-	(241,00)	(241,00)	-	(482,00)	(482,00)	-
(-) Produção Intensiva	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(-) Custo de Estocagem	-	-	-	-	(1.400,00)	(1.400,00)	-	(5.800,00)	(5.800,00)	-	(3.600,00)	(3.600,00)	-	(10.800,00)	(10.800,00)
(-) Depreciação	(36.000,00)	(36.000,00)	-	(36.000,00)	(36.000,00)	-	(36.000,00)	(35.720,00)	280,00	(35.720,00)	(35.720,00)	-	(143.720,00)	(143.440,00)	280,00
(-) Informações e Pesquisas	(3.500,00)	(3.500,00)	-	(9.000,00)	(9.000,00)	-	(3.500,00)	(3.500,00)	-	-	-	-	(16.000,00)	(16.000,00)	-
(-) Benefícios aos Trabalhadores	(2.024,00)	(2.024,00)	-	(2.008,00)	(2.008,00)	-	(2.032,00)	(2.032,00)	-	(2.016,00)	(2.016,00)	-	(8.080,00)	(8.080,00)	-
(=) Lucro Operacional	**100.110,09**	**113.418,25**	**13.308,16**	**70.723,00**	**80.423,75**	**9.700,75**	**114.159,38**	**81.780,49**	**(32.378,89)**	**119.329,30**	**83.144,50**	**(36.184,80)**	**404.321,77**	**358.766,99**	**(45.554,78)**
(+) Receita Financeira	27.000,00	27.000,00	-	30.000,00	30.000,00	-	33.000,00	33.000,00	-	39.000,00	39.000,00	-	129.000,00	129.000,00	-
(-) Despesas Financeiras	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(=) LAIR	**127.110,09**	**140.418,25**	**13.308,16**	**100.723,00**	**110.423,75**	**9.700,75**	**147.159,38**	**114.780,49**	**(32.378,89)**	**158.329,30**	**122.144,50**	**(36.184,80)**	**533.321,77**	**487.766,99**	**(45.554,78)**
(-) Imposto de Renda	(38.133,03)	(42.125,48)	(3.992,45)	(30.216,90)	(33.127,13)	(2.910,23)	(44.147,81)	(34.434,15)	9.713,66	(45.815,49)	(36.643,35)	9.172,14	(158.313,23)	(146.330,11)	11.983,12
(=) Lucro Líquido do Exercício	**88.977,06**	**98.292,77**	**9.315,71**	**70.506,10**	**77.296,62**	**6.790,52**	**103.011,57**	**80.346,34**	**(22.665,23)**	**112.513,81**	**85.501,15**	**(27.012,66)**	**375.008,54**	**341.436,88**	**(33.571,66)**
Contas Lucros/Prejuízos Acumulados															
Resultados Anteriores Acumulados	342.946,11	342.946,11	-	440.255,95	440.255,95	-	516.779,61	516.779,61	-	596.322,50	596.322,50	-	342.946,11	342.946,11	-
(+) Lucro Líquido do Exercício	88.977,06	98.292,77	9.315,71	70.506,10	77.296,62	6.790,52	103.011,57	80.346,34	(22.665,23)	112.513,81	85.501,15	(27.012,66)	375.008,54	341.436,88	(33.571,66)
(-) Participação nos Lucros	(889,77)	(982,93)	(93,16)	(705,06)	(772,96)	(67,90)	(1.030,12)	(803,45)	226,67	(1.069,03)	(855,01)	214,02	(3.693,98)	(3.414,35)	279,63
(-) Dividendos Distribuídos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(=) Resultado Acumulado Atual	**431.033,40**	**440.255,95**	**9.222,55**	**510.056,99**	**516.779,61**	**6.722,62**	**618.761,06**	**596.322,50**	**(22.438,56)**	**707.767,28**	**680.968,64**	**(26.798,64)**	**714.260,67**	**680.968,64**	**(33.292,03)**

Tabela 30. Demonstrativo do Resultado – Previsto e Realizado do 2º Quadrimestre

Como se pode observar nesta **Tabela 31** do 2º Quadrimestre o lucro operacional de cada produto teve variações todos os meses, para menor ou maior percentual. Em todos os meses nenhum produto teve prejuízo, isto foi devido ao controle que mantivemos todos os meses.

Todos os custos e despesas foram devidamente apropriados em cada produto, isto para sabermos realmente quanto que cada produto estava participando nos resultados, como também para um controle de produção, investimentos, quantidades de pessoas, a capacidade necessária para produção e os preços de vendas.

Pode-se observar ainda neste quadro que a maior participação de valor e percentual de lucratividade foi o produto *Notebook* com 9,7% obtendo uma lucratividade neste quadrimestre de R$262.129. O *Desktop* teve uma lucratividade neste quadrimestre em 3,3% com um total de R$64.124 e o produto *Workstation* participou com uma lucratividade de 8,1% num total de R$32.515 neste segundo quadrimestre.

Apesar do *Desktop* tem em valores considerados, houve necessidade de um esforço muito grande para que esse produto pudesse ter uma margem positiva, isto devido a uma necessidade de investimentos, para que os produtos fossem vendidos, como também a uma grande participação dos custos e despesas incorridos na produção desse produto.

Um controle implantado neste segundo quadrimestre foi à criação do controle do ponto de equilíbrio. Esse acompanhamento foi importante para as decisões estratégicas, tendo em vista que o ponto de equilíbrio aponta a quantidade de venda em que não existe lucro nem prejuízo.

Outro ponto de equilíbrio controlado nos jogos do segundo quadrimestre foi o PEF – Ponto de Equilíbrio Financeiro, que para se obter este ponto de equilíbrio segundo Megliorini (2007), consideram-se como custos e despesas somente os gastos que geram desembolso no período, desconsiderando, portanto, a depreciação contida nos custos e despesas fixos.

.

	Maio			Junho			Julho			Agosto			Acumulado 2º Quadrimestre		
Descrição	**Previsto**	**Realizado**	**Variação**	**Previsto**	**Realizado**	**Variação**	**Previsto**	**Realizado**	**Variação**	**Previsto**	**Realizado**	**Variação**	**Previsto**	**Realizado**	**Variação**
Saldo Inicial	348.649,61	348.649,61	-	345.959,45	345.959,45	-	349.424,37	349.424,37	-	294.268,50	294.268,50	-	348.649,61	348.649,61	-
(+) Dev. Aplicação	800.000,00	800.000,00	-	900.000,00	900.000,00	-	1.000.000,00	1.000.000,00	-	1.100.000,00	1.100.000,00	-	800.000,00	800.000,00	-
(-) Pagto. de Empréstimo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(-) Pagto. Crédito Rotativo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Novo Saldo	**1.148.649,61**	**1.148.649,61**	-	**1.245.959,45**	**1.245.959,45**	-	**1.349.424,37**	**1.349.424,37**	-	**1.394.268,50**	**1.394.268,50**	-	**1.148.649,61**	**1.148.649,61**	-
Total das Entradas	**1.295.500,00**	**1.295.500,00**	-	**1.296.560,00**	**1.285.360,00**	**(11.200,00)**	**1.346.845,00**	**1.273.185,00**	**(73.660,00)**	**1.405.570,00**	**1.347.970,00**	**(57.600,00)**	**5.344.475,00**	**5.202.015,00**	**(142.460,00)**
(+) Receitas de Vendas	1.268.500,00	1.268.500,00	-	1.266.560,00	1.255.360,00	(11.200,00)	1.313.845,00	1.240.185,00	(73.660,00)	1.366.570,00	1.308.970,00	(57.600,00)	5.215.475,00	5.073.015,00	(142.460,00)
(+) Receitas Financeiras	27.000,00	27.000,00	-	30.000,00	30.000,00	-	33.000,00	33.000,00	-	39.000,00	39.000,00	-	129.000,00	129.000,00	-
(+) Receitas c/Venda de Ações	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total de Saídas	**(1.207.412,71)**	**(1.198.190,16)**	**9.222,55**	**(1.190.758,96)**	**(1.181.895,08)**	**8.863,88**	**(1.236.804,80)**	**(1.228.340,87)**	**8.463,93**	**(1.221.258,73)**	**(1.216.211,36)**	**5.047,37**	**(4.856.235,20)**	**(4.824.637,47)**	**31.597,73**
(-) Custo Prod. Produzidos	(776.490,66)	(776.512,50)	(21,84)	(771.431,04)	(771.453,74)	(22,70)	(779.599,12)	(779.617,51)	(18,39)	(774.191,21)	(774.210,00)	(18,79)	(3.101.712,03)	(3.101.793,75)	(81,72)
(-) Promoção	(203.000,00)	(203.000,00)	-	(205.000,00)	(205.000,00)	-	(203.000,00)	(203.000,00)	-	(223.000,00)	(223.000,00)	-	(834.000,00)	(834.000,00)	-
(-) P&D	(85.000,00)	(85.000,00)	-	(110.000,00)	(110.000,00)	-	(105.000,00)	(105.000,00)	-	(107.000,00)	(107.000,00)	-	(407.000,00)	(407.000,00)	-
(-) Custo de Administração	(62.315,00)	(48.985,00)	13.330,00	(62.315,00)	(48.073,00)	14.242,00	(62.315,00)	(58.253,00)	4.062,00	(67.926,00)	(67.926,00)	-	(254.871,00)	(223.237,00)	31.634,00
(-) Despesas Adicionais	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(-) MOI	-	-	-	(82,96)	(60,25)	22,71	-	-	-	-	-	-	(82,96)	(60,25)	22,71
(-) Custo c/Horas Extras	(60,25)	(60,25)	-	-	-	-	(180,75)	(180,75)	-	(241,00)	(241,00)	-	(482,00)	(482,00)	-
(-) Produção Intensiva	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(-) Custo de Estocagem	-	-	-	-	(1.400,00)	(1.400,00)	-	(5.800,00)	(5.800,00)	-	(3.600,00)	(3.600,00)	-	(10.800,00)	(10.800,00)
(-) Reinvestimento em Máquinas	(36.000,00)	(36.000,00)	-	-	(1.000,00)	(1.000,00)	(36.000,00)	(35.720,00)	280,00	-	(720,00)	(720,00)	(72.000,00)	(73.440,00)	(1.440,00)
(-) Informações e Pesquisas	(3.500,00)	(3.500,00)	-	(9.000,00)	(9.000,00)	-	(3.500,00)	(3.500,00)	-	-	-	-	(16.000,00)	(16.000,00)	-
(-) Benefícios aos Trabalhadores	(2.024,00)	(2.024,00)	-	(2.008,00)	(2.008,00)	-	(2.032,00)	(2.032,00)	-	(2.016,00)	(2.016,00)	-	(8.080,00)	(8.080,00)	-
(-) Despesas Financeiras	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(-) Imposto de Renda	(38.133,03)	(42.125,48)	(3.992,45)	(30.216,90)	(33.127,12)	(2.910,22)	(44.147,81)	(34.434,15)	9.713,66	(45.815,49)	(36.643,35)	9.172,14	(158.313,23)	(146.330,10)	11.983,13
(-) Participação dos Lucros	(889,77)	(982,93)	(93,16)	(705,06)	(772,97)	(67,91)	(1.030,12)	(803,46)	226,66	(1.069,03)	(855,01)	214,02	(3.693,98)	(3.414,37)	279,61
(-) Dividendos Distribuidos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Saldo Final Antes	**1.236.736,90**	**1.245.959,45**	**9.222,55**	**1.351.760,49**	**1.349.424,37**	**(2.336,12)**	**1.459.464,57**	**1.394.268,50**	**(65.196,07)**	**1.578.579,77**	**1.526.027,14**	**(52.552,63)**	**1.636.889,41**	**1.526.027,14**	**(110.862,27)**
(-) Empréstimos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(+) Crédito Rotativo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(-) Aplicações	(900.000,00)	(900.000,00)	-	(1.000.000,00)	(1.000.000,00)	-	(1.100.000,00)	(1.100.000,00)	-	(1.300.000,00)	(1.300.000,00)	-	(1.300.000,00)	(1.300.000,00)	-
Saldo Final - Caixa	**336.736,90**	**345.959,45**	**9.222,55**	**351.760,49**	**349.424,37**	**(2.336,12)**	**359.464,57**	**294.268,50**	**(65.196,07)**	**278.579,77**	**226.027,14**	**(52.552,63)**	**336.889,41**	**226.027,14**	**(110.862,27)**

Tabela 31.– Movimento de Caixa do 2º Quadrimestre – Previsto e Realizado

Também pode ser definido com aquele em que todas as necessidades de caixa das operações das empresas são cobertas. O PEF é representado pela seguinte fórmula:

Qf = (custos fixos – depreciação)/ MC

Assim, pudemos acompanhar nas decisões tomadas para cada produto a ser vendido, se a margem de contribuição pudesse suportar os custos e despesas fixas, sem a depreciação

Como se pode observar na **Tabela 32,** tínhamos a posição do ponto de equilíbrio contábil - PEC, que para atingir esse ponto de equilíbrio, toda estrutura fixa precisa ser paga pela margem de contribuição, ou seja, Qc = custos fixos/ MC

Megliorini (2007) define que o ponto de equilíbrio contábil é aquele em que a margem de contribuição é capaz de cobrir todos os custos e despesas fixos de um período. Não se levam em consideração o custo de oportunidade do capital investido na empresa nem os juros pagos por empréstimos efetuados, e nos custos e despesas fixos se inclui a depreciação, que não representa desembolso.

Outro ponto de equilíbrio que acompanhávamos era o PEE – Ponto de Equilíbrio Econômico. A noção de lucro econômico é bem diferente da de lucro contábil. Segundo Megliorini (2007), o ponto de equilíbrio contábil diferencia-se do ponto de equilíbrio contábil por considerar que, além de suportar os custos e despesas fixos, a margem de contribuição deve cobrir o custo de oportunidade do capital investido na empresa. Basicamente, a idéia é a seguinte: normalmente, o empreendedor tem à sua disposição mais de uma alternativa de investimento e se decide por aquela que promete a melhor remuneração. O custo de oportunidade corresponde à remuneração da alternativa descartada. E esse é o valor mínimo que se espera do investimento realizado; do contrário, não seria escolha essa alternativa. O PEE é representado pela seguinte fórmula:

Qe = CF / MC + (K – D) / [MC x (1-IR)

Onde, K é o custo de reposição, que é o valor que a empresa precisa juntas, já considerando o custo de capital próprio e o valor do dinheiro no tempo.

	Maio			Junho			Julho			Agosto			Acumulado 2º Quadrimestre		
Descrição	**Desk**	**Note**	**Work**	**Desk**	**Note**	**Work**	**Desk**	**Note**	**Work**	**Desk**	**Note**	**Work**	**Desk**	**Note**	**Work**
Vendas	**496.000**	**661.500**	**111.000**	**492.800**	**639.800**	**122.760**	**476.685**	**681.600**	**81.900**	**503.970**	**716.800**	**88.200**	**1.969.455**	**2.699.700**	**403.860**
(-) CPV	**(356.884)**	**(357.541)**	**(62.088)**	**(354.582)**	**(340.456)**	**(68.297)**	**(341.918)**	**(362.643)**	**(40.358)**	**(361.489)**	**(381.371)**	**(43.462)**	**(1.414.873)**	**(1.442.071)**	**(214.205)**
(-) Propaganda e Promoção	**(75.000)**	**(120.000)**	**(8.000)**	**(75.000)**	**(120.000)**	**(10.000)**	**(75.000)**	**(120.000)**	**(8.000)**	**(75.000)**	**(140.000)**	**(8.000)**	**(300.000)**	**(500.000)**	**(34.000)**
(-) P&D	**(10.000)**	**(50.000)**	**(25.000)**	**(10.000)**	**(70.000)**	**(30.000)**	**(10.000)**	**(70.000)**	**(25.000)**	**(10.000)**	**(75.000)**	**(22.000)**	**(40.000)**	**(265.000)**	**(102.000)**
Receitas p/Produto	496.000	661.500	111.000	492.800	639.800	122.760	476.685	681.600	81.900	503.970	716.800	88.200			
% Receitas	39,1%	52,1%	8,8%	39,3%	51,0%	9,8%	38,4%	55,0%	6,6%	38,5%	54,8%	6,7%			
(-) Custo Administrativo	**(19.154)**	**(25.545)**	**(4.286)**	**(18.871)**	**(24.501)**	**(4.701)**	**(22.390)**	**(32.016)**	**(3.847)**	**(26.152)**	**(37.197)**	**(4.577)**	**(86.567)**	**(119.259)**	**(17.411)**
Horas Trabalhadas p/Produto	15.500	21.000	4.000	15.750	20.000	4.400	15.100	23.000	2.600	15.100	22.500	2.800			
% Horas Trab. p/Produto	38,3%	51,9%	9,9%	39,2%	49,8%	11,0%	37,1%	56,5%	6,4%	37,4%	55,7%	6,9%			
Custo MOI	-	-	-	**(24)**	**(30)**	**(6)**	-	-	-	-	-	-	**(24)**	**(30)**	**(6)**
Custo Horas Extras	**(23)**	**(31)**	**(6)**	-	-	-	**(67)**	**(102)**	**(12)**	**(90)**	**(134)**	**(17)**	**(180)**	**(267)**	**(35)**
Quant. Estoque Final	-	-	-	7	-	-	12	17	-	-	18	-	-	-	-
Custo de Estocagem	-	-	-	**(1.400)**	-	-	**(2.400)**	**(3.400)**	-	-	**(3.600)**	-	**(3.800)**	**(7.000)**	-
Capacidade Utiliz. Produtos	310	525	24	315	500,0	26,4	302	575,0	15,6	302	562,5	16,8			
% Capacidade	36,1%	61,1%	2,8%	37,4%	59,4%	3,1%	41,5%	53,4%	5,1%	34,3%	63,8%	1,9%			
Produção Intensiva	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Depreciação	**(12.992)**	**(22.002)**	**(1.006)**	**(13.478)**	**(21.392)**	**(1.130)**	**(12.085)**	**(23.011)**	**(624)**	**(12.240)**	**(22.799)**	**(681)**	**(50.795)**	**(89.204)**	**(3.441)**
Informações e Pesquisas	-	**(3.500)**	-	**(4.500)**	**(4.500)**	-	-	**(3.500)**	-	-	-	-	**(4.500)**	**(11.500)**	-
Volume Produzido	310	210	20	315	200	22	302	230	13	302	225	14			
% Volume Produzido	57,4%	38,9%	3,7%	58,7%	37,2%	4,1%	55,4%	42,2%	2,4%	55,8%	41,6%	2,6%			
Quantidade de Funcionários	145	99	9	147	94	10	141	107	6	141	105	6			
Beneficios aos Trabalhadores	**(1.160)**	**(792)**	**(72)**	**(1.176)**	**(752)**	**(80)**	**(1.128)**	**(856)**	**(48)**	**(1.128)**	**(840)**	**(48)**	**(4.592)**	**(3.240)**	**(248)**
(=) Lucro Operacional	**20.787**	**82.089**	**10.542**	**13.769**	**58.169**	**8.546**	**11.697**	**66.072**	**4.011**	**17.871**	**55.859**	**9.415**	**64.124**	**262.129**	**32.515**
% Lucro Operacional	**4,2%**	**12,4%**	**9,5%**	**2,8%**	**9,1%**	**7,0%**	**2,5%**	**9,7%**	**4,9%**	**3,5%**	**7,8%**	**10,7%**	**3,3%**	**9,7%**	**8,1%**
Break Even															
PEC	271	151	16	282	163	19	264	162	12	268	182	11			
PEE	308	211	20	282	164	27	265	162	16	268	183	15			
PEF	239	135	16	248	148	19	235	145	12	238	166	11			

Tabela 32. Mapa de Controle dos Resultados por Produto no 2º Quadrimestre.

2.2.6.2. *Conclusão financeira do segundo quadrimestre*

Os objetivos da empresa Negosoft foram manter o baixo custo, bons lucros, um bom controle das despesas e baixo nível de estoque, como também manter um caixa suficiente que pudesse cobrir todos os custos e despesas e a sobra de caixa ser aplicado financeiramente, e não entrar em empréstimos e no crédito rotativo, isto para não comprometer os resultados esperados.

Portanto, pode-se perceber nos quadros demonstrados, que os resultados financeiros do período demonstram que as metas estabelecidas pela equipe foram cumpridas, isto devido os bons controles financeiros mantidos, que culminaram com a excelente posição financeira e econômica da empresa Negosoft.

As aplicações financeiras apesar de modestas seguiram uma estratégia em deixar uma sobra em caixa, para cobrir qualquer eventualidade que pudesse acontecer.

Portanto, a prática da Diretoria Financeira seguiu os objetivos traçados, tais como racionalização dos custos, otimização das receitas, um bom controle de estoque e evitando a busca de financiamento ou créditos rotativos para cobrir custos e despesas.

3. PLANO DE NEGÓCIOS E ESTRATÉGIA DE MARKETING E VENDAS

3.1. Importância do Marketing no Planejamento Estratégico

Durante a execução das ações no Jogo *Strategy*, dentro de um mercado com pouca abertura a novos concorrentes e de baixo poder de negociação dos fornecedores, em condições favoráveis à concorrência perfeita, verificou-se a importância das estratégias de Marketing relacionadas a todas as Diretorias.

Efetivamente, encontra-se ultrapassada a idéia de ser necessária apenas uma produção eficiente, como se a empresa fosse uma força unilateral no mercado. No mundo moderno, muitas forças atuam para manter o equilíbrio do mercado e as empresas devem manter constante atenção às essas forças.

Isso quer dizer que não basta um nível de produção que atenda à demanda. É preciso aumentar a cadeia de valor dos produtos junto ao mercado, não só para ampliação, mas manutenção de sua participação.

O Jogo ofereceu, ainda, a oportunidade de se trabalhar com uma empresa industrial e comercial, cuja administração envolve decisões desde o chão de fábrica até o cliente final, seja ele um consumidor pessoa física, seja uma organização pública ou privada.

O Marketing moderno possui grandes desafios (Kotler, 2008), tais como a globalização, avanços tecnológicos e desregulamentação do mercado.

A globalização e economia de escala colocam a empresa em posição vulnerável em relação a grandes empresas e multinacionais. As preferências dos consumidores serão influenciadas por menores preços em um produto de padrão internacional, competindo de forma desigual com um produto regional mais caro das empresas de menor porte.

No *Strategy*, foi possível ver como uma pequena alteração no mercado pode modificar todo o planejamento estratégico da empresa, especialmente num segmento de pequena escala, ocorrido com a entrada de um novo concorrente.

Essa é a realidade de muitas empresas brasileiras, compostas, em sua maioria, de micro, pequenas e médias empresas, com até 500 funcionários, consoante conceito do SEBRAE.

Nessa realidade, há outros riscos a serem considerados, tais como a entrada de multinacionais, existência de produtos obsoletos a serem descontinuados, alteração de escolha dos clientes, novos produtos ou produtos substitutos, etc

O *Strategy* forçou as empresas, assim como em uma situação real de mercado, a elaborarem seu planejamento estratégico, considerando todas as áreas funcionais da empresa, em visão holística e integrativa.

Sem uma meta a ser alcançada e projetos claros com um plano de ação definido, a empresa não poderá conciliar sua missão, visão e valores dentro do contexto de mercado. É necessário que o planejamento faça parte da filosofia da empresa.

A filosofia é, primordialmente, o ato de cultivar a sabedoria. Nas empresas, longe de ser um esforço teórico, a filosofia da organização tem vertentes práticas. A empresa é a realização de uma meta por seu administrador. Em termos jurídicos, a empresa desvincula-se de seu proprietário, é uma pessoa (jurídica) própria.

Porém, por vezes, em empresas muito pequenas, a figura da empresa não está claramente estabelecida, não se podendo afirmar sobre a existência de uma verdadeira cultura organizacional, desvinculada da vida pessoal de seu proprietário e das pessoas que dela fazem parte.

Chega-se a um ponto, porém, em que a empresa tem que se desvincular de seu proprietário, profissionalizar-se. Essa é a primeira filosofia que deve estar presente.

Na Era da informação, verifica-se que empreendimentos mudam suas facetas mais rapidamente. Negócios assumem mais riscos e são mais dinâmicos. Por isso, entender como o negócio funciona e como agir para mantê-lo sustentável é primordial para se antecipar mudanças, desejadas ou não.

Não é só o ambiente interno da empresa que precisa ser constantemente monitorado. Solavancos políticos e econômicos influem na atividade das empresas, as quais devem estar preparadas para absorver impactos externos.

Em ambientes competitivos, espera-se que as empresas se aprimorem cada vez mais, ou serão preteridas por outras que as façam. O primeiro passo, sem dúvida, deve partir do topo da administração.

Isso porque, hodiernamente, compreende-se mais a dimensão dos *stakeholders* externos e não apenas os interesses do proprietário. O próprio mercado exige que as empresas se voltem aos interesses de seus clientes e à sociedade, com um crescimento sustentável e transparente.

As etapas para o Planejamento seguem as seguintes ações pela empresa:

- Analisa o ambiente e os recursos
- Identifica oportunidades e ameaças
- Reavalia missão e objetivos
- Formula Estratégias
- Implementa estratégias
- Avalia o resultado

Adiante será vista a análise comercial e de marketing da empresa para um Plano de Ação, incorporando conceitos teóricos com a aprendizagem prática obtida durante o *Strategy*.

3.1.1. Variáveis de Marketing

As variáveis podem ser macro ou microambientais, tradicionalmente chamadas de variáveis incontroláveis ou controláveis.

As variáveis de **macroambiente** não podem ser controladas pela empresa. Mas pode-se aproveitá-las ou minimizá-las, já que afetam o setor como um todo. A redução do impacto dessas variáveis pelo planejamento e Marketing pode garantir o fortalecimento da empresa e seu produto e colocá-la em posição de destaque em relação a seus concorrentes.

As variáveis macroambientais referem-se às seguintes áreas:

* *política;*
* *economia;*
* *demografia;*
* *cultura;*
* *tecnologia;*
* *natureza.*

Durante o Jogo *Strategy*, as variáveis, no curto prazo, que poderiam afetar todas as empresas seriam a política e tecnologia. Isso porque a Reserva de

Mercado é regulamentada pelo Governo e, de outra forma, os produtos são intimamente relacionados com aspectos tecnológicos.

Muito dessa tecnologia não foi originada no país, que importa esse conhecimento e *know-how* para aperfeiçoar seus produtos. O custo relacionado à aquisição ou aprimoramento de conhecimento tecnológico é de grande importância ao estudo. Além disso, é a própria tecnologia que dita o consumo desses produtos, tornando-os ora necessários, ora obsoletos.

Não se pode desconsiderar que, no longo prazo, outras variáveis poderão afetar os negócios. Por exemplo, no caso da economia, um aumento de taxa de juros poderá inviabilizar empréstimos, se necessários, para a empresa ou mesmo aos clientes.

O acesso a crédito a clientes é fator que tem garantido amplas vantagens estratégicas às empresas, especialmente para produtos que não são tidos como essenciais.

A essencialidade e utilidade dos bens são modificados também pela cultura. Especialmente quando se trata de bens relacionados à informática, quanto maior for o uso entre empresas e consumidores, maior se torna a utilidade e necessidade por um determinado produto ou serviço.

Nos fatores **microambientais**, há variáveis diretamente relacionadas com a empresa, ou seja, seus clientes, fornecedores, intermediários e a indústria em geral. Alguns desses fatores serão analisados mais detidamente pela análise do composto de Marketing (4Ps). Elencamos, sucintamente, os fatores microambientais e a sua forma de aplicação no *Strategy:*

- **Indústria e Concorrentes**: o grupo industrial, formado por até 8 empresas, produz bens bastante competitivos entre os concorrentes, mas já sofreu críticas por operar de forma uniforme e estagnada no decorrer do Ano 0, sem oferecer vantagens aos clientes ou melhorias nos produtos. O fato das empresas não atenderem interesses dos clientes, mas serem apenas orientados por produtos ou vendas, causa insatisfação e, no longo prazo, a instabilidade no mercado, pois pode haver mudança de regras que afetem todo o grupo industrial. O modelo, portanto, funciona com investimentos constantes, capacitação dos trabalhadores, Gestão de riscos e controle de qualidade.

O grupo industrial também pode enfrentar outros problemas externos, como a substituição de preferência dos compradores por produtos similares, tais como celulares “smartphones”, eletrônicos portáteis multifuncionais com capacidade de acesso de Internet e transferência de dados, “mini laptops”, etc.

- **Fornecedores**: possuem produtos e serviços homogêneos e oferecem os mesmos preços aos concorrentes, não havendo variações entre grandes quantidades adquiridas ou trabalhadas, como é o caso de insumos, marketing terceirizado, serviços, coleta de informações, etc.

Embora sem poder de negociação quanto aos preços desses insumos e serviços, bem como não se saber, ao certo, seu nível de maturidade, esse fator mostrou-se uma vantagem competitiva para a Empresa, pois a Produção em modelo *Lean* funciona de forma eficiente e competitiva com baixas quantidades de bens produzidos. Se houvesse a variação de preços por quantidades adquiridas, certamente a empresa teria uma desvantagem, pois arcaria com um custo maior na sua cadeia de suprimentos.

- **Intermediários**: auxiliam na distribuição dos produtos e merecem atenção constante da empresa, pois é ponto que liga a empresa ao consumidor final. Ao contrário dos Fornecedores, os custos relacionados aos intermediários somam-se aos Custos Administrativos da empresa, que se alteram conforme a quantidade de itens vendidos. Embora esse item tenha se mantido controlado durante os primeiros oito meses do Jogo *Strategy*, é um fator que não pode ser desconsiderado. É um dos elementos sobre os quais a empresa pode oferecer novas soluções.
- **Clientes**: a empresa atua através de intermediários e também diretamente com os consumidores finais. É um dos aspectos primordiais no ramos dos negócios. Embora no Jogo *Strategy* não se tenha informações de pós-vendas ou da satisfação do cliente em relação ao produto, as vendas são indicativo importante para a empresa. Será visto, com detalhes, mais adiante.
- **Públicos Diversos** (stakeholders): Há de se considerar que as empresas atuam com diferentes pessoas, sem ligação direta com a fábrica. No Jogo Strategy, eles têm papel importante: terceirizados que fornecem instalações, instituições financeiras que aplicam ou emprestam valores, os próprios acionistas e Diretores, etc.

O marketing gira em torno de diversos relacionamentos com o cliente e os objetivos das partes envolvidas se realizam mediante vários tipos de troca. O grande desafio é criar e manter um relacionamento duradouro com o cliente, sendo assim esta é a tarefa mais importante dos gestores de Marketing.

3.1.2. Coleta de Informações

As variáveis são obtidas através da coleta de informações que irão fornecer dados para as ações e tomada de decisões.

Segundo Kotler, o sistema de informações é constituído de pessoas, equipamentos, e procedimentos para a coleta, classificação, análise, avaliação e distribuição de informações necessárias, de maneira precisa e oportuna para os que tomam decisões de marketing (KOTLER, 2000). Ter em mãos essas informações é essencial ao negócio e representa uma vantagem competitiva.

O acesso a informações do mercado e dos concorrentes pode ser livre, limitada ou restrita/proibida.

No Brasil, alguns dados são fornecidos pelo Governo a todas as organizações, como dados de legislação, regularidade fiscal da empresas, índices econômicos. Outros são fornecidos por organizações e agências independentes, como são os dados da Bolsa de Valores. Demais dados não são fornecidos pelas empresas ou são sigilosas e voltadas à estratégica.

No *Strategy,* era possível a compra de informações, o que equivaleria a uma pesquisa de mercado. Além disso, o jogo oferecia um ranking da posição da empresa dentro do seu grupo industrial, também utilizado como índice de desempenho da equipe.

Esses dados foram organizados e compartilhados às Diretorias, para a tomada de decisões.

A chave para a estratégia está na fidelidade das informações e o correto compartilhamento entre os departamentos, para se obter visão geral do negócio.

3.1.3. Orientação de Marketing

Tradicionalmente, são três os tipos de orientação de Marketing adotada por uma empresa:

- *a orientação para o produto;*
- *a orientação para as vendas;*
- *a orientação para o mercado.*

(Apostila FGV – Fundamentos de Marketing)

Essas três vertentes de orientação têm impacto nas decisões de uma empresa e não podem ser desconsideradas. Vejamos, a seguir, como cada tipo de orientação impacta no produto da empresa abordada.

3.1.3.1. *Orientação por Produto*

A orientação por produto refere-se a mercadorias de fácil acesso ao consumidor, com preços baixos, distribuição em massa, voltado à expansão da empresa no mercado. Existe pouca ou nenhuma participação dos consumidores na elaboração do produto.

Quanto a essa orientação, cada produto no *Strategy* tem diferentes aspectos a serem considerados. O Desktop possui certa homogeneidade, ou seja, o produto em si não agrega valor ao cliente já que todos concorrentes oferecem produtos similares. É o preço do produto que atrai o cliente potencial.

Quanto aos demais produtos, Notebook e Workstation, podemos considerar o valor agregado aos produtos que contempla a qualidade do bem, tecnologia empregada, nome da empresa, etc.

Dessa forma, impossível impor um valor fixo ao produto. No caso da empresa Negosoft, não se poderia oferecer esses bens em grandes quantidades por preços baixos, pois não houve a orientação de Marketing por produto.

Foram considerados os efeitos dessa orientação na empresa dentro do Jogo *Strategy*. Observou-se que alguns concorrentes adotaram essa orientação, mas incorreram no risco dessa estratégia: a miopia do marketing, alertada por Theodore

Levitt[1]. A priorização de vendas e preços baixos, sem levar em conta a longevidade e sustentabilidade do negócio, levaria ao prejuízo no longo prazo.

3.1.3.2. *Orientação por Vendas.*

Pela orientação da vendas, o objetivo da empresa é vender aquilo que fabrica e não o que o mercado quer. Os canais de vendas e distribuição têm alto investimento para dar publicidade ao produto, através de comerciais de TV, anúncios em jornais, mala direta, telefonemas, marketing eletrônico, etc.

Busca-se o aumento da persuasão do cliente para comprar, através de marketing agressivo, voltado aos clientes potenciais.

Essa orientação sugere que deve haver respaldo de um bom produto, pois se torna igualmente fácil a divulgação da má qualidade do produto. É uma orientação com riscos, porque a persuasão nem sempre está relacionada com a satisfação do cliente, além de exigir altos investimentos em Promoção, cujo retorno deve ser corretamente avaliado.

Ademais, um aumento expressivo das vendas não significa necessariamente o sucesso do empreendimento.

Como mencionado, os produtos Notebook e Workstation primam pela qualidade tecnológica. Portanto, não podem se adequar a uma orientação por Vendas, ignorando-se a qualidade do produto.

Além disso, a produção no modelo Just-in-Time e conceito “Lean” não poderiam condizer com a orientação de vendas, sem a percepção das necessidades do mercado.

---

[1] LEVITT, Theodore, "Marketing miopia", Harvard Business Review, jul/ago 1960, p. 45-56.

3.1.3.3. *Orientação para o Mercado*

A partir da noção de que o cliente também possui um papel na cadeia de valor do produto, passou-se a atender as necessidades imediatas dos clientes, considerando o valor agregado ao produto oferecido

O Marketing funciona de forma integrada, ou seja, todos os departamentos atuando de forma coordenada. Assim, o mix de produção também atende ao marketing e vice-versa.

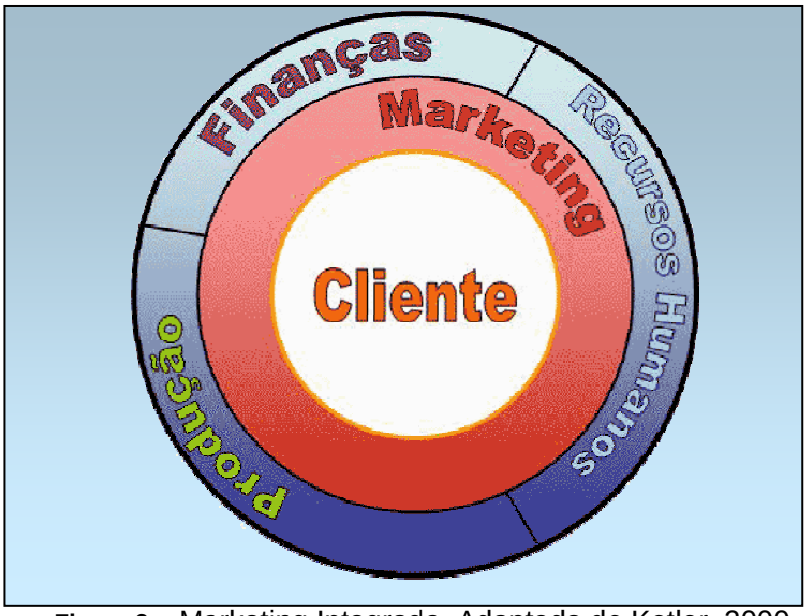


Figura 3. Marketing Integrado. Adaptado de Kotler, 2000

Segundo Kotler (2000), o Marketing Integrado trabalha em dois níveis: propaganda, força de vendas, marketing, gerenciamento de produto, pesquisa de marketing – devem trabalhar em conjunto - coordenadas do ponto de vista dos clientes. Preços com o valor da campanha publicitária e ponto de vista do cliente.

O segundo nível relaciona-se à incorporação pelos outros departamentos, orientação que abrange toda a empresa e exige um trabalho interno em equipe, estimulando também internamente para que isso aconteça, motivando funcionários, capacitando-os.

Sugere-se o Marketing interno para reforçar a visão da empresa, seus valores e, principalmente, seu mercado-alvo, sem ignorar o objetivo de lucratividade do negócio.

Para obtenção de lucro, interessa atrair e reter os clientes, manter competitividade, satisfazer os clientes e imbuir essa idéia junto aos demais departamentos.

A orientação de Marketing para o mercado baseia-se em quatro pilares: mercado-alvo, necessidades do consumidor, marketing integrado e lucratividade.

A principal função do marketing é auxiliar as empresas a atingir seus objetivos, o que enfrenta possíveis problemas na empresa, apontados por KOTLER (2002): resistência organizada, aprendizagem lenta e esquecimento rápido.

No Jogo *Strategy,* os investimentos de Marketing foram se aprimorando com o tempo, sem perder o foco na meta da empresa ou alocar todos os recursos em propaganda ou pesquisa, há uma necessidade de controle geral de custos e definição de preço de vendas.

Para Levitt (apud KOTLER, 2000), "*A venda está voltada para as necessidades do vendedor,e o marketing para as necessidades do comprador. A venda preocupa-se com a necessidade do vendedor de converter seu produto em dinheiro, ao passo que o marketing preocupasse com a idéia de satisfazer as necessidades do consumidor por meio do produto e de todo um conjunto de elementos associados a sua duração, sua entrega, e finalmente, ao seu consumo"*.

3.1.3.4. *Caso da Negosoft*

Por se tratar de uma empresa de pequeno porte, sem poder para competir com grandes quantidades e preços baixos, há uma limitação na abordagem de aumento de demanda.

É certo que inúmeros instrumentos de Marketing têm proporcionado o acesso da empresa a mercados remotos, fora de sua localização geográfica. Porém, pequenas empresas devem estar atentas para não adotar manobras estratégicas além de suas reais capacidades.

O estabelecimento da estratégia sem a correspondente prática pode ser desastroso para qualquer empresa, ensejando a fuga de clientes e perda de vendas.

Apenas empresas com mercadorias de alto valor agregado, por exemplo, veículos de luxo, podem deixar o cliente esperando pelo produto. Efetivamente,

raros são os casos em que os clientes preferem esperar por determinado produto de uma marca específica, a comprar de um concorrente com disponibilidade imediata.

No *Strategy,* não há a possibilidade de espera do cliente, as entregas são imediatas. Embora se possa afirmar a existência de um valor agregado, ele é insuficiente para que se permita vender acima da produção de fábrica.

Em resumo, duas linhas possíveis poderiam ser adotadas durante o Jogo *Strategy*: uma voltada à participação de mercado e grande volume de vendas, com baixos preços e alto marketing. Outra linha voltada a quantidades inferiores de vendas, menor participação do mercado, com preços mais altos e alta pesquisa e desenvolvimento.

Se bem sucedidas, as duas linhas poderiam levar ao lucro da empresa ao final do exercício, porém cada uma necessita diferentes abordagens estratégicas.

Como mencionado, a empresa adotou a segunda linha estratégica, especialmente ao se perceber as limitações de demanda no mercado e a adoção da primeira estratégia por parte dos concorrentes.

É certo que, em um mercado com demanda limitada, não há como todas as empresas buscarem grande quantidade de vendas, com idêntica estratégia. Além disso, o uso dessa estratégia leva à concorrência predatória: guerra de preços, custos cada vez mais reduzidos, sacrifícios à qualidade do produto, baixa atenção às necessidades do consumidor, lucros reduzidos ou nulos ao longo prazo.

Adotar a segunda estratégia implicou algumas restrições: menor capacidade de lançar produtos inovadores sem eventual comprometimento no resultado; dificuldade de penetração no mercado; limite de atendimento aos clientes em virtude de níveis de produção reduzidos; preços dos produtos maiores e reduzida possibilidade de descontos; custos fixos restritos a um número reduzido de produção, encarecendo o valor individual de cada produto.

E, também, trazia vantagens: as matérias primas não possuem diferenciação de preço se compradas em quantidades menores para um sistema *Just-in-Time* de produção; redução de custos variáveis, facilitação no controle de custos de estoques e gerenciamento de riscos; menor problema de logística e de pós-vendas com clientes; concentração de custos na qualidade e não na quantidade de produção; foco no cliente; especialização em uma determinada linha de produção; etc.

A Negosoft adotou a análise das Cinco Forças de Porter e a matriz SWOT para tomar as decisões nos primeiros quadrimestres. Esses resultados são constantemente reavaliados e atualizados para o Plano de Ação.

Alguns dos fatores que influencia a estratégia de marketing, aproveitando oportunidades e efetuando um plano de ação.

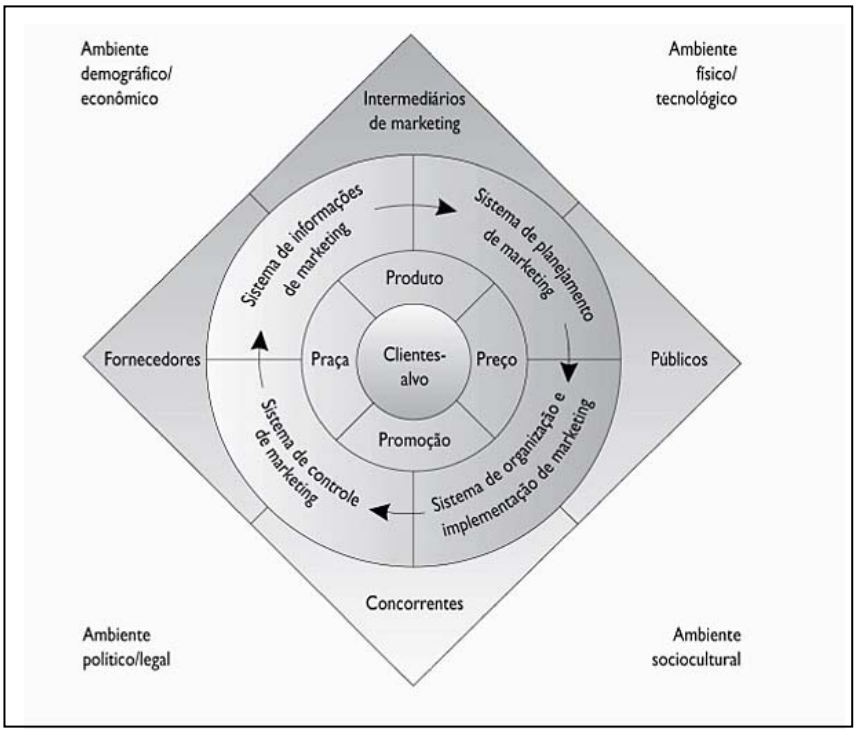


Figura 4. Fatores que influenciam a estratégia (KOTLER, 2000, p. 82)

Será visto adiante algumas outras ferramentas, além daqueles abordados nos primeiros Quadrimestres, para fortalecer o Plano de Ação adotado pela empresa.

3.2. Matriz BCG

A Matriz BCG é uma ferramenta criada pela *Boston Consulting Group* que avalia o posicionamento e oportunidades de cada produto no mix de produção.

A análise é feita comparando-se a taxa de crescimento no mercado em relação à sua participação relativa.

Como resultado, subdividiu-se em quatro categorias de produtos:

- **Estrelas**. São produtos ou unidades de negócios que têm grande participação em mercados com alta taxa de crescimento. Estrelas são líderes de mercado com alto crescimento, já foi um ponto de interrogação. Para as estrelas, deve-se preservar a participação de mercado e efetuar uma estratégia adequada para continuar a lucrar.

- **Oportunidade** (pontos de interrogação). São produtos ou unidades de negócios com pequena participação em mercados, mas que crescem rapidamente. Normalmente, são produtos que acabaram de entrar no mercado e que demandam muito investimento. Se forem capazes de crescer, tornam-se líderes – estrelas. Entretanto, se não alcançarem uma participação significativa, são desinvestidas ou liquidadas.

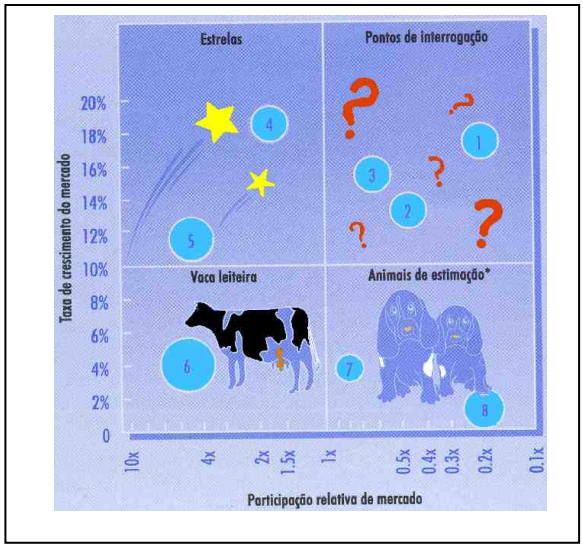


Figura 5. Matriz BCG
(Fonte: Kotler 2000, p. 91)

- **Vacas leiteiras**. São produtos ou unidades de negócios que têm grande participação em mercado, mas que cresce lentamente. Propício à produção de escala e alta margem de lucro. Quando há enfraquecimento, sugere-se o uso para apropriação de caixa no curto-prazo, sem levar em conta o longo prazo, reduzindo queda de vendas.

- **Animais de estimação**. São negócios que têm pequena participação em mercado que cresce lentamente ou em declínio. Normalmente, são produtos ou unidades marginais que apresentam perdas ou pequenos lucros, sendo forte candidato ao desinvestimento – retirados de linha.

A análise da Matriz BCG no Jogo *Strategy* teve fundamental importância nas decisões da empresa participante, aliada à análise SWOT, já mencionada nos resultados do Quadrimestre.

Desde o início, foi constatada uma discrepância entre o volume de Produção e o resultado de vendas (lucro), o que indicava existirem alguns erros estratégicos no Ano 0, como será visto adiante.

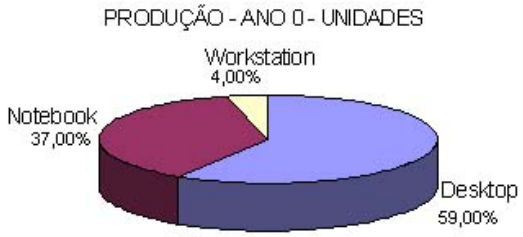


Figura 6. Unidades Simples na Produção de Dezembro Ano 0

Inicialmente, a Matriz BCG para o ano 0, sob o ponto de vista da Produção, tinha a base de produção em Desktop. As vendas também reagiam da mesma forma. Em dezembro, a Produção foi de 430 Desktops (59%), 193 Notebooks (37%) e 40 Workstations (4%).

Figura 7. Unidades Fabris na Produção de Dezembro Ano 0

Tendo em vista que o *Market-Share* no ano 0 era equivalente a todas as empresas, esses percentuais são os mesmos que do mercado total.

Em termos de unidades fabris, o percentual equivalia a 45,12%, 49,84%, 5,04% respectivamente (gráfico abaixo).

Observe-se que, pelos quadros percentuais, a Matriz BCG exige uma avaliação mais criteriosa, pois a produção em unidades é bem diferente da produção de unidades fabris.

A taxa de crescimento para Desktops era estável (sem crescimento significativo), Notebook já possuía crescimento significativo, ao passo que o

Workstation tinha potencial para grande expansão, embora não tenha acontecido no Ano 0.

Somente pelos dados de Unidades produzidas, teríamos o Desktop com crescimento de mercado baixo e alta participação de mercado, constituindo a Vaca Leiteira. Notebook com crescimento moderado/alto, participação moderada, ou seja, uma Oportunidade. Workstation com crescimento potencial altíssimo, também uma oportunidade, com altos custos de investimentos.

Já pelos dados de Unidades Fabris, observa-se que o Notebook, no Ano 0 era a Estrela, alta participação e ainda com expansão no mercado. Workstation poderia ser uma Oportunidade ou Animal de Estimação, pois não desenvolveu o crescimento esperado e manteve baixo percentual de participação. O Desktop remanesce como Vaca Leiteira, mas já mostrando sinais de desgaste e redução da participação de vendas.

Ocorre que a interpretação da Matriz exige, ainda, avaliação de demais dados correlatos da empresa, que afetam diretamente outras Diretorias, como Produção, Finanças e Recursos Humanos, sob pena de se incorrer em erros. O erro no Ano 0 foi o de desconsiderar o resultado final das vendas em relação aos Custos e Despesas, ou seja, na atribuição do Lucro.

Ao não se considerar os Custos atribuídos à Produção, ter-se-ia uma deturpação de dados para Marketing e Vendas. É possível observar que, no Ano 0, o Marketing foi agressivo para os Desktops. Já a Pesquisa e Desenvolvimento foi inteiramente dedicada ao Workstation.

O Marketing do Ano 0 adotou a visão de Unidades Produzidas e não de Unidades Fabris. Aplicou R$ 100.000,00 (58,82%) em Propaganda de Desktop, R$ 50.000,00 (29,41%) em Notebook e R$ 20.000,00 em Workstation (11,76%), muito embora o percentual de Unidades Fabris indicasse um equilíbrio maior entre Desktops e Notebooks.

O objetivo final de análise da Matriz deve ser ponderado conjuntamente com as metas da empresa. Se o objetivo for de participação no mercado, então a empresa se esforçará por vender o maior número de unidades possíveis. Se o objetivo for de lucro, a empresa empregará recursos de forma otimizada com relação a preço, investimentos necessários, mix de Produção, etc.

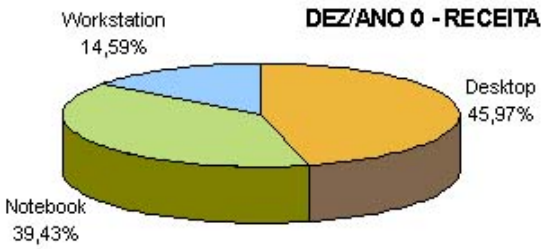


Figura 8. Receita obtida pela empresa em Dezembro do Ano 0

Embora a receita fosse concentrada em Desktop no Ano 0, como na Figura acima, o lucro tinha um quadro bastante diverso:

DEZEMBRO (ANO 0)						
	CUSTOS	CUSTO UNID	VENDAS	PREÇO UNID	LUCRO	%
DESKTOP	R$ 636.144,00	R$ 1.506,15	R$ 630.000,00	R$ 1.500,00	(R$ 6.144,00)	-5%
NOTEBOOK	R$ 428.824,01	R$ 2.230,13	R$ 540.400,00	R$ 2.800,00	R$ 111.575,99	83%
WORSKTATION	R$ 170.849,52	R$ 4.271,24	R$ 200.000,00	R$ 5.000,00	R$ 29.150,48	22%
TOTAL	**R$ 1.235.817,53**		**1370400**		**R$ 134.582,47**	

Fica claro que o Desktop consumia muito mais recursos, o que indicava que a interpretação ao conceito de Vaca Leiteira estava traduzida em uma estratégia equivocada se fosse considerado seu resultado operacional e correta atribuição de custos fixos e variáveis.

Por sua vez, o Notebook não recebia a atenção de uma Estrela. Investimentos parcos em Propaganda e Pesquisa poderiam, a longo prazo, causar a perda de todas as vantagens com o produto, cujo ciclo de vida poderia até se modificar.

Já o Workstation poderia vir a ser um produto de atratividade na Produção, merecendo maiores estudos.

Com o decorrer dos primeiros meses no Ano 1, já modificando o composto de Marketing, Mix de Produção e demais fatores financeiros e de recursos humanos, a Matriz BCG pode se traduzir em medidas práticas.

De outra forma, com as modificações das empresas de suas táticas empreendedoras, o mercado não mais teve *market-share* homogêneo entre os concorrentes.

Contudo, após análise de como a concorrência reagia a cada produto dentro do mercado, o Workstation passou a ser visto como potencial Abacaxi. Muito pouco

era aproveitado do aumento de demanda, pois os custos para a implementação de sua venda eram maiores que a receita obtida.

As empresas não devem ter Abacaxis em sua produção. Dessa forma, algumas medidas deverão ser tomadas para tornar satisfatório todo o composto de marketing, associado aos demais fatores financeiros e produtivos.

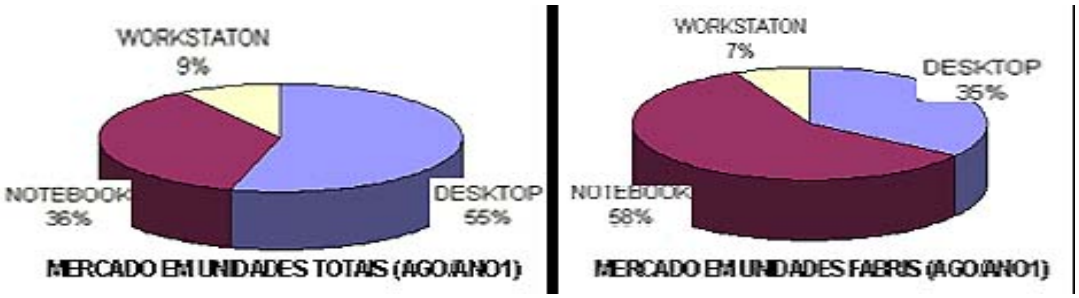


Figura 9. Comparativo do Mercado em Agosto Ano 1, em relação a Unidades totais e Unidades Fabris.

Os quadros acima indicam que o Notebook continuou como Estrela, devendo se prosseguir em investimentos altos em Promoção e Pesquisa para a manutenção da participação do Mercado bem como seu crescimento.

O Desktop, embora já reduzindo o resultado proporcional, é importante para obtenção de receita e diluição de custos fixos.

Por fim, o Workstation, embora os dados de vendas sugerissem que fosse liquidado o negócio para melhor aplicação de recursos em outro produto mais lucrativo, não se pretende desfazê-lo, já que o produto ainda oferece boa margem de lucro, quando trabalhado corretamente, mesmo em quantidades menores e pouca participação no mercado.

A correta alocação de custos a cada um desses produtos proporcionará, verdadeiramente, uma vantagem estratégia a empresa.

3.3. Análise dos 4Ps

McCarthy (1960) criou a análise do Marketing Mix, formado pelos 4Ps: preço, produto, praça e promoção. A análise dessas variáveis no Marketing pode oferecer às empresas uma visão geral sobre sua atuação no mercado e perspectivas estratégicas.

Além dessas quatro variáveis, a empresa deverá adotar outros elementos para aprimorar suas estratégias, expandindo o conceito da empresa. KOTLER (1997) afirma que as decisões não podem se respaldar apenas nos quatro elementos, sem inserir a empresa em um contexto mais amplo, especialmente sob o ponto de vista dos clientes e suas necessidades.

Isso porque a visão dos 4Ps fornece uma visão ao vendedor sobre como irá a estratégia de marketing afetar sua empresa, necessitando outros instrumentos práticos, como o Marketing de Relacionamento, que ampliem o conceito dado através dos 4Ps.

LAUTERBORN (1990, apud KOTLER, 2002) acrescentou a correspondência de Produto - Solução ao consumidor, Preço - Custo ao cliente, Praça - Conveniência e Promoção - Comunicação, ou seja, que ofereça ao cliente economia, conveniência, comunicação efetiva.

Para pequenas e médias empresas, a utilização dos 4Ps fornece uma dimensão necessária, sem os quais a orientação de Marketing seria feita a esmo,

sem o necessário critério valorativo das características próprias do mercado dentro de seu setor.

3.3.1.1. *Produto*

Os produtos utilizam insumos homogêneos entre os concorrentes. Dessa forma, a alteração dos produtos entre as empresas se dá no desenvolvimento, montagem e acabamento.

Melhorias são efetuadas pela capacitação de pessoal, satisfação e motivação dos funcionários, aprimoramento tecnológico nos produtos em prol de satisfazer o consumidor.

O Produto é selecionado consoante as necessidades do público-alvo da empresa e, conforme descrito anteriormente, com preponderância no Notebook. Mudanças na cultura da sociedade têm colocado produtos de tecnologia de informação portáteis em maior procura, embora não possam ser considerados bens de uso essencial ou bens de conveniência.

O diferencial entre produtos similares do concorrente pode ocorrer de diversas formas, como apresentação, promoção, qualidade, durabilidade, preço, etc, sendo denominados bens de compra comparados.

O atendimento às expectativas do consumidor é essencial para que se determine o produto, seu custo e venda, ou seja, para se definir o Mix de Produção.

Para os próximos quadrimestres, a tendência é manter a atual linha de produção, com os três produtos, sem retirada ou ampliação da linha.

Há uma tendência, em longo prazo, de se desenvolver um produto na linha de portáteis como “mini laptops”, “smartphones” ou livros eletrônicos (“e-book”), porém, por ser uma empresa de pequeno porte, não é recomendável que se empreenda grandes investimentos em um novo produto, o qual demanda por uma logística de distribuição avançada e maior capacidade fabril.

Estudos de tendência de consumo serão necessários ao longo dos próximos quadrimestres para avaliar os produtos substitutivos potenciais.

Uma nova linha de produtos poderia ser elemento prejudicial aos demais produtos da empresa, se os clientes trocarem suas preferências de consumo e deixarem de utilizar produtos tradicionais.

Como visto, o Workstation teve linha de produção reduzida. As Diretorias concluíram, contudo, que não ofereceria vantagem a descontinuidade do produto.

Por vezes, o mercado que atua com produtos de um mesmo segmento, como o de informática, trabalha com produtos distintos que atraem um mesmo consumidor. Por exemplo, uma empresa que comprar Desktops para todos os departamentos irá preferir um Workstation pela mesma fábrica, evitando-se incompatibilidades entre as máquinas, além de ter um mesmo suporte técnico de assistência.

Dessa forma, embora com níveis baixos de Workstation, é visto como necessária a manutenção dessa linha de produto.

3.3.1.2. *Preço*

O preço é um elemento adotado para produtos homogêneos entre os concorrentes.

No *Strategy,* os produtos passaram a ter alguma diferenciação, mas ainda não podem ser considerados totalmente heterogêneos. A meta da empresa é manter um produto diferenciado, buscando projetar uma marca para fidelidade dos clientes, associado à sua qualidade.

Quanto maior a produção, menores são os custos e menor será o preço. Porter (1986) expôs sobre a estratégia de liderança pelo custo total através de minimização de custos, um fator que a Negosoft buscou, desde o início.

Contudo, a partir da estratégia de custo minimizado, não foi possível realizar o menor preço, devido à quantidade produzida. Além disso, a estratégia de custo mínimo tem alguns riscos, como eventual mudança de tecnologia, imitação da estratégia por concorrentes, custos variáveis e incontroláveis, etc.

Tendo em conta os riscos envolvidos no negócio, o preço deveria ser estabelecido consoante uma margem de lucro que garantisse sustentabilidade à atividade da empresa.

3.3.1.3. *Praça*

A chamada Reserva de Mercado onde atua as sete (inicialmente, seis) empresas competidoras possui público diversificado, desde entes governamentais, pessoas jurídicas, pessoas físicas a entes não-personalizados.

O preço dos bens, mas alto que os concorrentes, leva a acreditar que a empresa atua com consumidores que prefiram a qualidade e durabilidade.

Como mencionado, a entrega do produto é imediata, sem a possibilidade de se vender acima da Produção mensal.

A análise da Praça deve considerar os custos inerentes à Distribuição. Os custos de logística e distribuição são inseridos dentro do Custo Administrativo e são variáveis pela quantidade vendida, nem sempre de forma proporcional. Foi verificado que uma pequena alteração na quantidade vendida aumentava desproporcionalmente os Custos Administrativos, especialmente na venda de Notebooks.

Se a empresa não dispuser de mecanismos de avaliar cada um dos quatro elementos envolvidos na estratégia, poderá incorrer em erros de decisão, posicionamento do produto e decisão sobre o preço.

3.3.1.4. *Promoção*

Os investimentos de promoção observaram os demais “P”s e a estratégia adotada pela empresa, concluindo por um mix de marketing diversificado para cada produto, atentando aos pontos fortes e fracos de cada um, como já analisado nos resultados do Quadrimestre.

A análise de investimentos pela Negosoft e previsão para os próximos meses será vista adiante.

A promoção almeja maior alcance da empresa junto ao público. Os investimentos devem ser calculados para que não haja desperdício desses valores, pois altos investimentos podem não se concretizar em resultados de vendas.

Quanto aos produtos vendidos pela Negosoft, pode-se observar que o Desktop e Notebook podem atrair clientes similares. A promoção deve direcionar o Desktop pela atratividade de custo versus benefício, ou seja, uma promoção voltada

ao preço e comodidade ao cliente para sua compra, através de uma sintonia com os canais de distribuição. Podem ser utilizados todos os canais de veiculação de massa (Internet, jornais, rádios, divulgação com parcerias com atacadistas e varejistas, etc.), que atendam ao orçamento da empresa.

No Notebook, deve existir a diferenciação em relação ao Desktop pela performance, design e portabilidade. A promoção é voltada à imagem do produto, recomendando-se canais de veiculação que favoreçam a visualização do produto pelos clientes potenciais.

Já o Workstation, por ser um produto direcionado às pessoas jurídicas e Governo, importa promover o desempenho do produto. Assim, mala direta e marketing direto são recomendados a este produto.

3.4. Planejamento de Marketing e Vendas da Negosoft

3.4.1. Público

Público, segundo Kotler e Keller (2006, p.593), “é qualquer grupo que tenha um interesse real ou potencial na empresa, ou que possa ter impacto em sua capacidade de atingir seus objetivos”.

Demograficamente, o público é variado, composto por pessoas jurídicas de diferentes portes e por pessoas físicas de faixas etárias diversas e de poder aquisitivo heterogêneo. Em virtude da extensa gama de indivíduos relacionados na compra desses produtos, que incluem empresas, Governo, comunidade, etc,

A segmentação do mercado, conceito originado da Economia, deve ser aplicada ao estudo, para que se avalie a situação da empresa e da indústria e forneça balizas para o planejamento estratégico.

De acordo com Churchill e Peter (2000), “segmentação de mercado” é o processo de dividir um mercado em grupos de compradores potenciais que tenham semelhantes necessidades e desejos, percepções de valores ou comportamentos de compra.

O mercado no *Strategy* é composto por três produtos:Desktop, Notebook, Workstation.

A definição do público-alvo e de como esse fator pode ser abordado pela empresa podem ser o diferencial entre o sucesso e fracasso do negócio.

Um grande público-alvo não traz, necessariamente, um resultado de lucro para a empresa. Isso dependerá da estratégia e posicionamento da empresa no mercado.

O público alvo, por sua vez, sofre alterações de acordo com cada produto:

O Desktop possui maior mercado e, por ser homogêneo, detém atratividade pelo preço e acessibilidade do equipamento. Embora com volume grande de vendas, já demonstra sinais de enfraquecimento, gerando lucros percentualmente menores. Sua clientela é composta tanto por pessoas físicas como pessoas jurídicas e Governo.

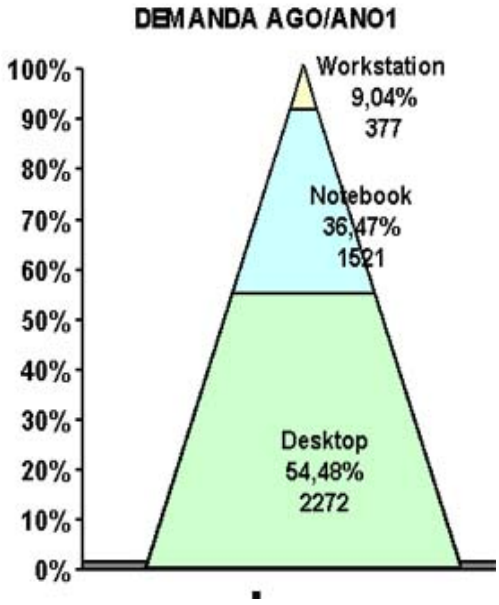


Figura 10. Demanda Total em Agosto do Ano 1

O Notebook, com demanda em crescimento, se diferencia pela qualidade e recursos tecnológicos disponíveis. Possui valor de venda de mercado meio de R$ 2800-3000 e sua clientela é composta tanto por pessoas físicas como pessoas jurídicas e Governo.

O Workstation também possui alta diferenciação pela tecnologia empregada, possui um mercado consumidor restrito, mas com possibilidades de crescimento. Sua clientela é composta por empresas e Governo, o valor de venda varia de R$ 5000-6500.

Em Agosto do Ano 1, o mercado possuía demanda maior em Desktops, seguidos por expressiva parcela de Notebooks e uma pequena parcela de Workstation.

3.4.2. Posicionamento

A empresa, durante o *Strategy*, teve de considerar a capacidade corporativa, sistemas de informação de marketing e retorno de investimentos, política institucional e estrutura corporativa.

As quatro Diretorias e a Presidência devem ter uma visão sistêmica da empresa, sobre seus pontos fracos e fortes, para gerar um fluxo de informações que se converta em desempenho efetivo.

A partir dos pressupostos citados acerca dos produtos, demanda e da empresa, foi possível traçar uma estratégia em prol da meta e missão da empresa. Como resultado, a empresa Negosoft foi concentrando sua produção em Notebooks.

Figura 11. Fonte: Apostila FGV – Fundamentos de Marketing, RJ

O resultado dos primeiros oito meses do Ano 1 demonstrou que, mesmo não trabalhando com grandes quantidades de produção como se verificava com os concorrentes, seria possível obter um lucro operacional positivo com a correta adequação das políticas entre as diretorias.

Embora a Receita Operacional da empresa sempre fosse baixa, comparativamente aos concorrentes, com modesta participação no *market share*, era possível observar que a qualidade dos produtos sobressaia e os preços praticados pela empresa, até então, eram os mais altos do mercado.

Mostrou-se possível trabalhar de forma enxuta, com uma política de *just-in-time,* mas sempre priorizando a qualidade e valorização dos produtos.

Nessas condições, após oito meses firmando sua imagem junto ao mercado e desenvolvendo seus produtos, a projeção da demanda para o início do terceiro quadrimestre seria a manutenção de sua demanda atual, apenas realizando ajustes em Dezembro, para o pico de vendas anual.

É certo que essas medidas funcionaram após análise da concorrência. Se outra empresa adotasse a mesma estratégia, possivelmente perderíamos a vantagem competitiva.

Não importa qual estratégia adotada, precisa-se ter em mente eventuais necessidades de movimentos competitivos, seja para defender a posição atual, ameaçar concorrentes ou para cooperar com os concorrentes.

Uma das críticas ao Ano 0 foi a ausência de comportamentos mais agressivos entre os concorrentes. No Ano 1, houve comportamentos mais agressivos em relação a Desktops e Workstations, ou seja, observavam-se movimentos táticos das empresas em relação ao posicionamento desses produtos. Não houve atitudes cooperativas no Ano 1, mas a entrada de novos concorrentes é preocupante e, no futuro, poderá modificar a atitude das empresas para fortalecimento do setor.

O Planejamento para os próximos meses deverá levar em conta a mesma estratégia anteriormente adotada, descritas no item 2.4.1.2.:

•Liderança de mercado em rentabilidade e lucratividade.

•Lucratividade em todos os produtos, com máxima receita de vendas possível.

•Crescimento de market share, especialmente em Notebook

•Melhoria de qualidade nos produtos de acordo com seu ciclo de vida.

3.4.3. Concorrentes

A análise da concorrência é de suma importância para a estratégia da empresa. Seu objetivo é criar vantagens competitivas.

Os produtos devem obter valor, raridade, inimitabilidade e organização dos recursos e capacidades da empresa (Modelo VRIO), na visão de Barney e Griffin (2007)

A configuração desses valores pode gerar uma desvantagem competitiva, paridade, vantagem competitiva temporária ou sustentável, na medida em que o produto for dotado de valor, raridade, custoso de imitar e explorado pela organização. Dentro da análise SWOT, esses valores correspondem às forças e fraquezas.

Se a empresa não consegue obter valor em todos os pontos da cadeia, o melhor é se esforçar em pontos que não sejam comuns com as demais empresas.

Uma das vantagens da Negosoft é o de ter bom gerenciamento de suprimentos, ou seja, apenas ter o que usa na produção, a qual, por sua vez, é enxuta (Modelo Lean).

Outra vantagem é adotar uma política diferenciada ao mix de produção e investimentos. Como nem todos os concorrentes compravam informações desse porte e não era informado qual o líder no mercado, a empresa ficava protegida quanto a sua escolha estratégica.

Também é necessário mapear a estratégia dos concorrentes e como eles respondem a mudanças no mercado. Os concorrentes iniciaram em capacidade de operações idênticas. Com o decorrer do Jogo *Strategy,* as empresas foram modificando sua estrutura, tais como funcionários, capacidade de fábrica, dentre outros.

Segue a Produção de Unidades Fabris dos Concorrentes por produção média entre Jan-Ago Ano 1:

	Desktop	Notebook	Workstation	Total Fabril	Média
Empresa 1	25,80%	67,52%	6,68%	7.113,20	889,15
Empresa 2	36,36%	56,92%	6,72%	7.593,92	949,24
Empresa 3	35,19%	57,93%	6,89%	5.925,83	740,73
Empresa 5	36,40%	57,01%	6,59%	7.315,88	914,49
Empresa 6	35,84%	56,25%	7,91%	7.617,82	952,23
NEGOSOFT	36,87%	59,65%	3,49%	6.848,80	856,10

Comparativo de Participação Total por Unidades Fabris no Mercado entre Jan-Ago Ano 1:

	Desktop		Notebook	%	Workstation	%
Empresa 1	1.835	12,57%	4.802	19,14%	475	17,49%
Empresa 2	2.761	18,91%	4.322	17,22%	510	18,77%
Empresa 3	2.085	14,28%	3.432	13,68%	408	15,02%
Empresa 5	2.662	18,24%	4.170	16,62%	482	17,76%
Empresa 6	2.730	18,70%	4.285	17,07%	602	22,17%
Negosoft	2.525	17,30%	4.085	16,28%	238	8,79%
Total	**14.599**		**25.099**		**2.716**	

Houve no *Strategy* diferentes estratégias pelos concorrentes: desde alto volume de capacidade fabril, acima de 900 unidades fabris iniciais, especialmente Empresas 2 e 6, indicando custos adicionais de terceirização ou necessidade de ampliação de instalações.

Essas empresas também buscaram obter maior participação do mercado para os três produtos. A empresa Negosoft e a empresa 3 mantiveram menores níveis de produção. Como visto, a Negosoft não manteve prioridade de produção em Workstation. A Empresa 3, por sua vez, priorizou Workstation e reduziu demais produtos.

A Empresa 1 destacou a redução de Desktops, direcionando maior produção em Notebooks. E a Empresa 5 manteve níveis equilibrados aos 3 produtos.

Por fim, a análise de pontuação das empresas no Jogo durante o período de Janeiro a Agosto do Ano 1, demonstra que a capacidade fabril não é fator determinante ao resultado da empresa. E, muito embora o foco maior das empresas fosse o Notebook, os resultados de lucro foram variados, em virtude de diferentes abordagens do Mix de Produção e Composto de Marketing.

	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	FINAL	POSIÇÃO	LUCRO FINAL
Empresa 1	80	75,3	68,5	70,1	71,9	68,9	66,4	60,5	**67,7**	2	514.141,42
Empresa 2	54,7	60,9	60,7	60,2	67,2	46,4	40	35,2	**49,3**	5	-103.464,96
Empresa 3	32,6	28	23,8	10	16,8	10	10	11,7	**14,1**	6	-483.299,56
Empresa 5	10	19,6	29,4	34,1	48,6	55,8	64	64,5	**50,4**	4	156.370,65
Empresa 6	57,8	55,3	54,9	57,5	54,4	55,4	52,4	46,6	**53,0**	3	53.161,06
NEGOSOFT	37,3	55,9	74,5	75,6	73	76,7	76,3	77,3	**73,7**	**1**	**687.847,12**

Vale dizer, a análise dos concorrentes quanto aos aspectos produtivos demonstraram que apenas um composto de Marketing integrado e uma estratégia coerente poderiam gerar vantagens à empresa.

A estratégia da empresa Negosoft mostrou-se difícil de ser copiada pelos concorrentes, facilitando as decisões táticas da empresa.

A partir da entrada de um novo concorrente, com maior capacidade de produção, as empresas poderiam tomar estratégias de posicionamento agressivo ou defensivo.

Através de uma reação agressiva, a empresa teria de aumentar sua produção e reduzir os preços, aumentando sua receita total, mas reduzindo o lucro por produto.

Em comportamento defensivo, a empresa manteria a estabilidade de sua produção, não modificaria preços e olharia com cautela o desenvolvimento do mercado.

A Negosoft optou pelo posicionamento defensivo, pois a capacidade fabril aumentada geraria altos custos, além de haver limitação do aumento de contratação de mão-de-obra.

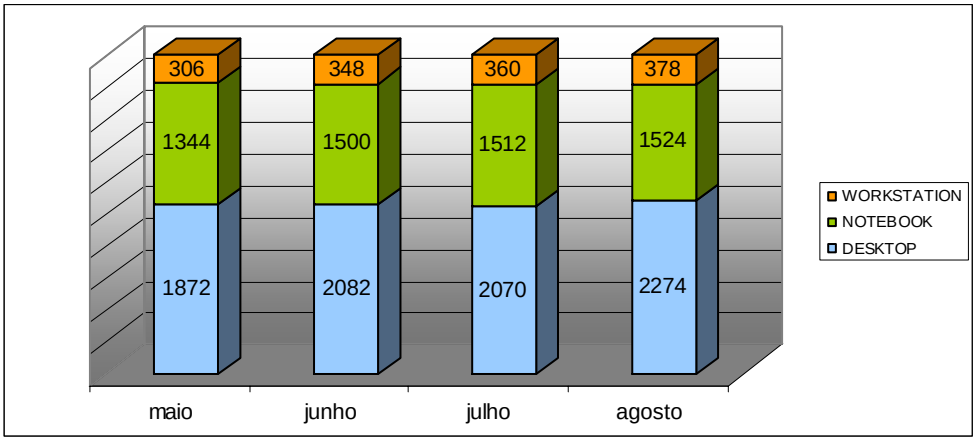
3.4.4. Previsão de vendas

A previsão de vendas é determinada por uma série de fatores, como a previsão de demanda, efeitos de sazonalidade, participação de mercado, capacidade de produção, lucro operacional, entre outros.

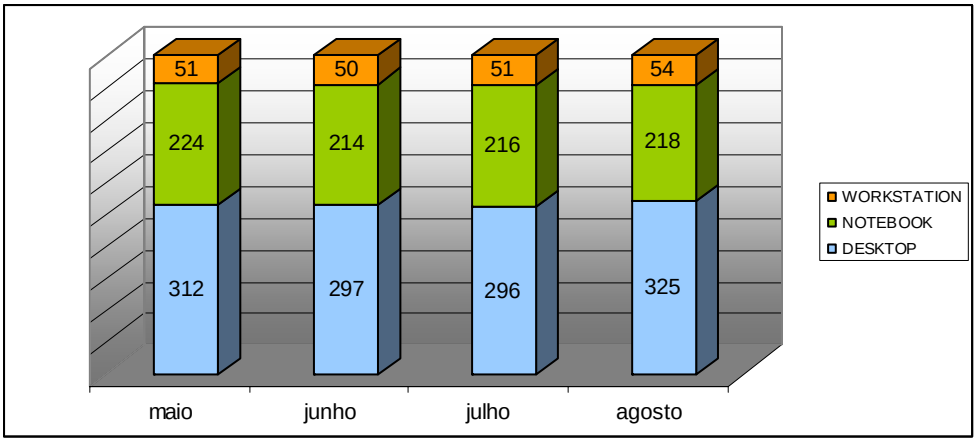
- **DEMANDA MÉDIA**: a demanda média foi calculada pela demanda geral, dividida pelos seis concorrentes iniciais (participação do mercado ideal: 16,66%).

No decorrer do Segundo Quadrimestre, houve notícia de entrada de um concorrente de alta capacidade produtiva (empresa Blockbuster).

A entrada de um novo concorrente de maior porte, como se comprovou, aumentou a demanda total do mercado. Adotando Marketing agressivo, a empresa aumentou a procura por produtos pelos clientes, ou seja, abordando novos clientes e dando vitalidade ao segmento.



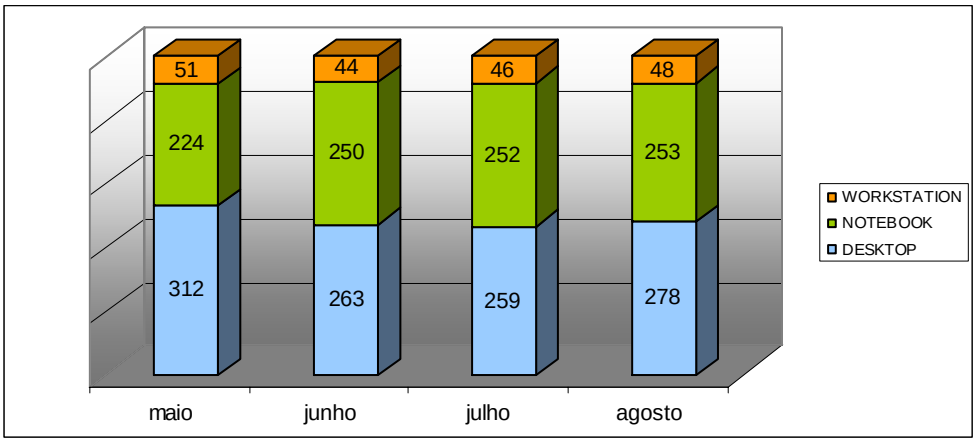
O aumento de demanda total gerou o aumento expressivo de demanda média nos últimos três meses. Se considerada uma participação proporcional do mercado a partir de Junho entre sete empresas, teríamos parcela ideal do mercado em 14,28% e as seguintes unidades vendidas:



Em algumas ocasiões, os concorrentes são beneficiados por um movimento tático de um deles: um Marketing agressivo pode beneficiar o grupo industrial inteiro, atraindo mais compradores a todos concorrentes.

Porém, a empolgação do mercado por aumento de demanda não pode ser traduzida em oportunidades a todos os concorrentes: por ser a Blockbuster uma grande empresa, verificou-se que não haveria competição em níveis de igualdade, ou seja, o concorrente conseguiria um percentual bem maior que a demanda ideal, deixando a mercado menor para os demais concorrentes.

Considerando a entrada do concorrente Blockbuster, os dados da demanda média remanescente dos meses anteriores (retirando a parcela da Blockbuster) restaram configurados dessa forma:



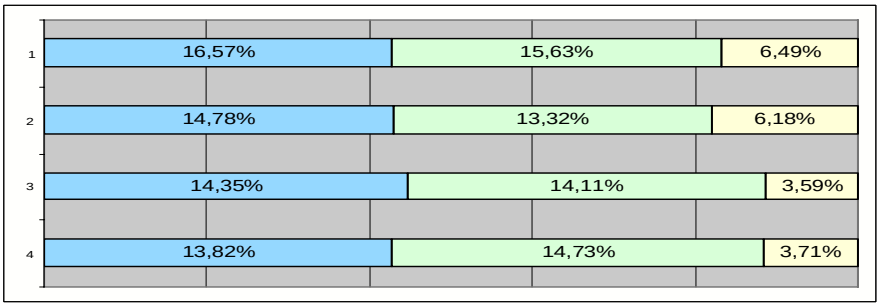
Ou seja, o mercado remanescente foi beneficiado quanto aos Notebooks, mas prejudicado em relação a Desktops e Workstations. Essas variações foram sentidas pelas empresas logo no primeiro mês de entrada do concorrente.

% de Participação do Blockbuster		
Junho	Julho	Agosto
24,37%	**25,00%**	**26,68%**
16,00%	**18,34%**	**19,59%**
25,00%	**23,48%**	**23,08%**

As estratégias das empresas menores, incluindo a Negosoft, não conseguiram promover a redução da participação do Blockbuster no mercado nos meses seguintes, motivo pelo qual ela manteve a alta participação no mercado, o que provavelmente prosseguirá nos próximos meses.

•**PARTICIPAÇÃO DE MERCADO**, respectivamente para Desktop, Notebook e Workstation da empresa Negosoft, verificada no último Quadrimestre:

•



A participação do mercado tem mantido estável em Desktop e Notebooks, acima da média dos concorrentes. O Workstation conseguiu, ao final do período, obter média de lucratividade importante, embora com baixa participação.

Contudo, a previsão nos períodos subseqüentes é a redução dessa participação: o mercado enfrentará uma redução de demanda pela sazonalidade, excetuando-se em Dezembro. Além disso, pretende-se manter a capacidade fabril atual e a política de custos reduzidos.

O aumento da demanda no mercado só poderia ser acompanhado por aumento de Produção, cujos custos poderiam não ser compensados no resultado final. O aumento de Produção e estimativas de vendas é acompanhado de aumento de custos variáveis, necessidade de maiores investimentos em propaganda e pesquisa, riscos de custos de estocagem em caso de vendas não realizadas, etc.

Como mencionado no tópico anterior, a demanda entre os seis concorrentes remanescentes, após a entrada do Blockbuster, passou a ser menor que o previsto, reduzindo a participação média das seis empresas para cerca de 12,44%, 13,67% e 12,69% respectivamente.

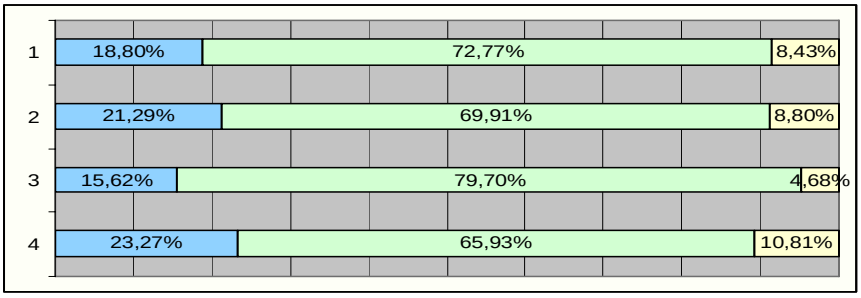
Dessa forma, os percentuais obtidos pela Negosoft no quadrimestre anterior para Desktop e Notebook mostram a obtenção de uma vantagem competitiva em sua estratégia, sem menosprezar o efeito da entrada do novo concorrente.

Estima-se, para os próximos meses, a manutenção desses percentuais, com pequenas variações, inferiores a 1%.

Já se mencionou que o Workstation sofreu significativa redução de Produção e projeção de vendas, uma escolha sugerida pelas Diretorias da empresa para o produto.

Futuramente, a partir do desenvolvimento do produto e maior maturidade no mercado, o Workstation passará a exigir menor custo de Pesquisa e menor capacidade fabril para sua produção. A partir de então, será um produto bastante competitivo.

•**LUCRO OPERACIONAL** da empresa, sem considerar compra de informações e benefícios a trabalhadores, respectivamente para Desktop, Notebook e Workstation, foi de:



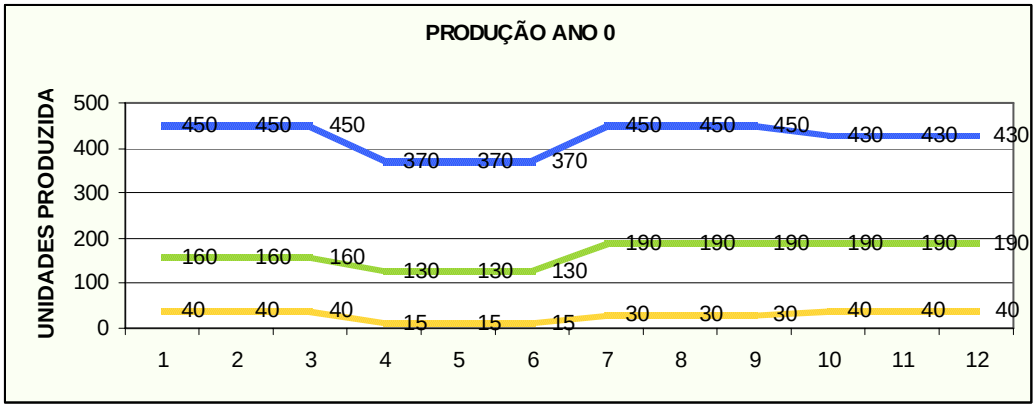
O lucro é concentrado em Notebook; limitado, porém importante, em Desktop; reduzido em Workstation. Assim, haverá tendência de valorizar o Notebook, mas sem desconsiderar os outros dois produtos, que respondem por até 35% do lucro operacional e 45% da receita bruta.

Como dito, a estratégia pretende manter os três produtos em linha de produção. Além disso, embora o Desktop não tenha retorno proporcional aos investimentos, é um produto importante da Produção, pois, pelo fato de serem produzidas maiores quantidades, há diluição dos custos fixos e geração de importante fonte de receita.

Já o Workstation, com pequena participação nos lucros, mostra-se bastante rentável tendo em vista o custo de produção e o preço praticado.

•**Análise de Dados da Produção Ano 0**. Os dados do Ano 0 foram discutidos entre as Diretorias para se verificar o comportamento da Produção do Ano 0, forte indicativo do volume de vendas da empresa no decorrer do Ano 1:

•



O gráfico mostra a acentuada queda de produção desde abril até junho. Nesse período, as vendas foram efetuadas pela produção do mês e utilização do

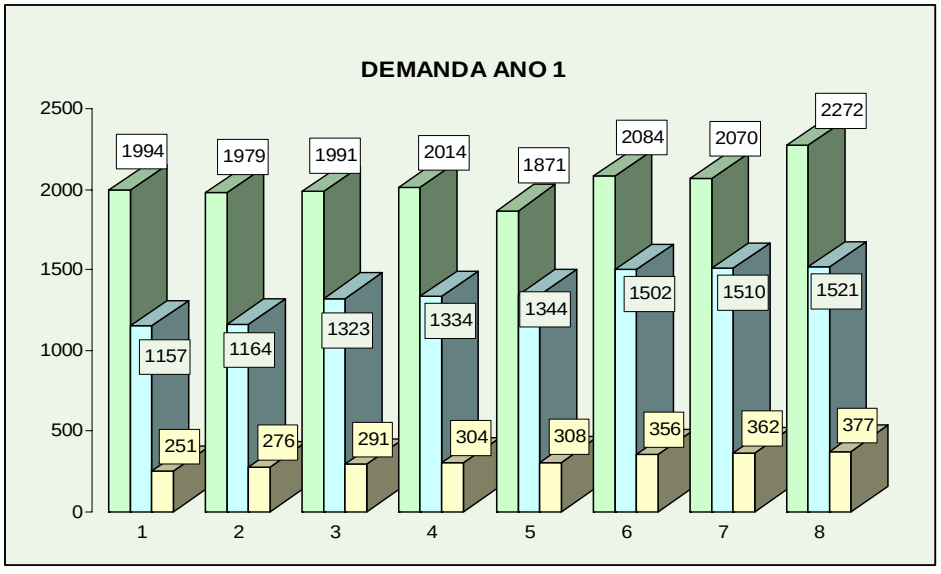
alto estoque. Apenas em Junho houve melhora na quantidade de estoques e de empréstimos tomados pela empresa, denotando uma melhoria no mercado a partir de então.

Após, é possível observar um grande volume de produção até outubro, ou seja, época com picos de vendas até sofrer ligeira queda em Outubro e Novembro para Desktops. Em Dezembro, as vendas voltaram a ficar altas.

Esses dados serão utilizados para a projeção da demanda futura, já prevendo os impactos de sazonalidade ocorridos no Ano 0.

3.4.4.1. *Análise da Demanda Total no Ano 1*

A análise da demanda no Ano 1 mostra que o Desktop poderia ter variações máximas de 10%, para cima ou para baixo. Já o Notebook tem crescido constantemente em pequenos percentuais, mostrando-se um produto muito forte no mercado. O Workstation, como esperado, passou a ter uma procura maior e é o segmento de maior crescimento.



A demanda total do Ano 1 iniciou-se com ligeira queda de Desktops, manutenção de Notebooks e aumento em Workstations.

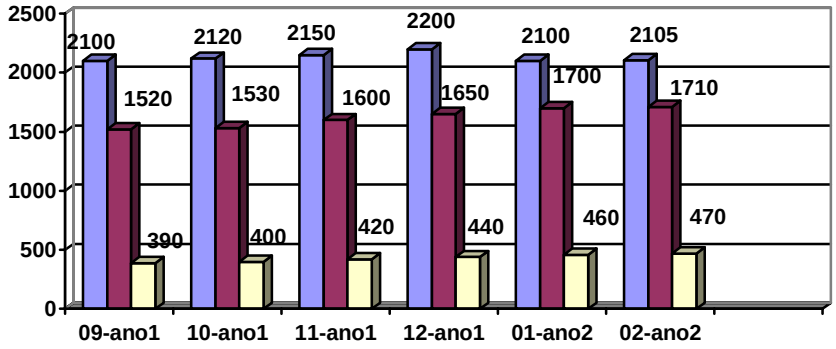
Ou seja, a tendência de sazonalidade para o início do ano foi modificada pelo desempenho do produto no mercado, a indicar a estagnação dos Desktops, um crescimento moderado de Notebooks e alto crescimento em Workstation.

Variação percentual do mercado no Ano 1:

	JANERO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO	JULHO	AGOSTO
DESKTOP	1994,00	1979,00	1991,00	2014,00	1871,00	2084	2070	2272
		-0,77%	0,61%	1,19%	-7,13%	11,39%	-0,68%	9,78%
NOTEBOOK	1157,00	1164,00	1323,00	1334,00	1344,00	1502	1510	1521
		0,64%	13,68%	0,79%	0,74%	11,75%	0,54%	0,74%
WORKSTATION	251	276	291	304	308	356	362	377
		9,97%	5,41%	4,51%	1,33%	15,52%	1,72%	4,21%

3.4.4.2. *Demanda Total para os próximos meses*

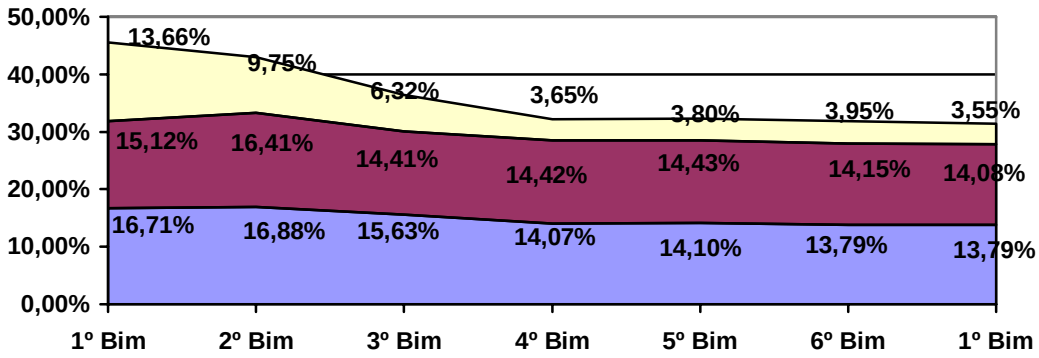
A demanda total segue a tendência de cada produto, com a seguinte previsão:



	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO	JANEIRO	FEVEREIRO
DESKTOP	2272	2100	2120	2150	2200	2100	2105
		-7,57%	0,95%	1,42%	2,33%	-4,55%	0,24%
NOTEBOOK	1521	1520	1530	1600	1650	1700	1710
		-0,07%	0,66%	4,58%	3,13%	3,03%	0,59%
WORKSTATI	377	390	400	420	440	460	470
		3,45%	2,56%	5,00%	4,76%	4,55%	2,17%

Denota-se o crescimento de Notebook e Workstation, com variações sazonais para o Desktop.

3.4.4.3. *Participação de Mercado da Negosoft*



Em Unidades vendidas:

	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Janeiro	Fevereiro
DESKTOP	296	299	290	300	302	302
NOTEBOOK	220	223	220	240	240	240
WORKSTATON	14	16	16	18	17	16

Em Produção e Capacidade Fabril, será mantida a capacidade máxima atual de 893 unidades fabris sem terceirização de instalações, ficando configurada a produção:

	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Janeiro	Fevereiro
DESKTOP	300	299	287	300	300	301
NOTEBOOK	205	226	230	225	225	225
WORKSTATON	16	14	15	17	16	16
CAPACIDADE DE FÁBRICA NECESSÁRIA	831,7	880,8	880	882,9	881,7	882,7

3.4.4.4. *Custo dos clientes perdidos*

A empresa pretende reduzir o índice de abandono de clientes, com menor perda de vendas, especialmente no tocante ao Workstation.

Porém, em virtude da estratégia adotada e capacidade da máquina, a perda de clientes será feita pelo incremento de preço ao produto, até que se consiga chegar a um binômio equilibrado entre Produção e Vendas.

Dentre os principais problemas constatados em Workstation estiveram o nível de produção, preço de vendas e custos de marketing. As vendas perdidas em Julho foram de 8 unidades e em Agosto 10 unidades, representando uma perda de receita

e lucro importantes para a empresa, que poderia ter sido corrigido pelo aumento de preço.

Como dito anteriormente, a linha de Produção pretende manter o Workstation, ainda que com reduzido número de unidades, até que o produto atinja um nível de maturidade em que se façam necessários menores investimentos em P&D e simplificação dos processos de produção que utilizem menor capacidade fabril.

3.4.5. Preço

A Tabela abaixo mostra como foi o preço médio desenvolvido pelas empresas nos primeiros quadrimestres do Ano 1:

PREÇO MÉDIO	DESKTOP	NOTEBOOK	WORKSTATION
concorrente 1	R$ 1.653,32	R$ 3.032,76	R$ 5.165,96
concorrente 2	R$ 1.511,20	R$ 3.030,77	R$ 5.020,98
concorrente 3	R$ 1.539,16	R$ 2.968,91	R$ 5.082,34
concorrente 4	R$ 1.524,12	R$ 3.110,48	R$ 5.156,97
concorrente 5	R$ 1.570,98	R$ 3.075,00	R$ 5.034,95
NEGOSOFT	R$ 1.579,12	R$ 3.157,96	R$ 5.513,37

Quanto ao Desktop, espera-se manter a média de preços praticada no próximo quadrimestre, até que haja alteração significativa no Mix de Produção. Por se um produto com fraca diferenciação, produção por unidades em larga escala e sensível a preço, deve-se manter um preço acessível ao mercado.

Observe-se, por exemplo, que Concorrente 1 adotou maior valor a Desktop, porém teve a menor receita do período, possivelmente obtendo baixa margem de lucro ou mesmo prejuízo, pois um preço alto nesse tipo de produto demonstrou-se insustentável.

No Notebook, é possível maior diferenciação, com maior valor agregado e, consequentemente, impondo-se maior preço. No próximo quadrimestre, há previsão de aumento de preço não superior a 5%, tendo em vista a retração inicial da demanda total nos primeiros meses do terceiro quadrimestre do Ano 1. Em Dezembro do Ano 1, com aumento da demanda, é possível que haja uma majoração de preço acima da média, de até 10%.

O Workstation também tem alto valor agregado. Nas poucas unidades produzidas pela empresa, pretende-se oferecer um produto de alta qualidade, com

investimentos altos em pesquisa e desenvolvimento. Seu preço médio finalizou acima dos concorrentes.

Para o próximo Quadrimestre, espera-se aumentar o preço do Workstation para não haver vendas perdidas.

Em análise dos quadrimestres anteriores, o mercado de Workstation trabalhou de forma equilibrada entre os concorrentes, com poucas unidades de estoques e vendas perdidas. Isso indica a possibilidade de aumento do preço praticado pela Negosoft em valor que não gere vendas perdidas.

Estimativa de Preço para o próximo Quadrimestre:

	Setembro	**Outubro**	**Novembro**	**Dezembro**	**Janeiro**	**Fevereiro**
DESKTOP	R$ 1.610,00	R$ 1.610,00	R$ 1.610,00	R$ 1.650,00	R$ 1.600,00	R$ 1.600,00
NOTEBOOK	R$ 3.200,00	R$ 3.200,00	R$ 3.200,00	R$ 3.250,00	R$ 3.250,00	R$ 3.250,00
WORKSTATON	R$ 6.450,00	R$ 6.450,00	R$ 6.450,00	R$ 6.500,00	R$ 6.500,00	R$ 6.500,00

3.4.6. Previsão de investimentos em Marketing

Consumidores dão preferência a produtos que ofereçam qualidade e desempenho superiores ou que tenha características inovadoras, sendo necessário aperfeiçoar o produto de forma constante.

Seguiu-se a manutenção da cadeia de valor, através do desenvolvimento dos produtos, gerenciamento de estoques, atração e retenção de clientes, pedido até recebimento e, por fim, o atendimento ao cliente.

Para o próximo Quadrimestre, pretende-se manter os investimentos aplicados até Dezembro, embora se estime uma redução no volume de vendas.

Em Dezembro do Ano 1, em virtude de aumento de demanda e concorrência, sugere-se um pequeno aumento de investimento em Propaganda, pois demais empresas tendem a ofertar mais produtos nesta época do ano.

MARKETING	**Setembro**	**Outubro**	**Novembro**	**Dezembro**
DESKTOP	R$ 75.000,00	R$ 75.000,00	R$ 75.000,00	R$ 80.000,00
NOTEBOOK	R$ 140.000,00	R$ 140.000,00	R$ 140.000,00	R$ 150.000,00
WORKSTATON	R$ 8.000,00	R$ 8.000,00	R$ 8.000,00	R$ 10.000,00
PESQUISA E DESENV.	**Setembro**	**Outubro**	**Novembro**	**Dezembro**
DESKTOP	R$ 10.000,00	R$ 10.000,00	R$ 10.000,00	R$ 10.000,00

NOTEBOOK	R$ 75.000,00	R$ 75.000,00	R$ 75.000,00	R$ 75.000,00
WORKSTATON	R$ 22.000,00	R$ 25.000,00	R$ 25.000,00	R$ 25.000,00

Em virtude de se tratar de uma previsão, ela deverá ser adequada aos reais volumes de vendas observados, especialmente para novas projeções ao Ano 2.

3.4.7. Avaliação de Lucro Operacional

A avaliação em detalhes do lucro é subsidiária ao presente estudo, pois o objeto envolve decisões das demais Diretorias, especialmente no que tange às informações da Diretoria Financeira.

Mas é possível, de forma suscinta, realizar a avaliação de lucro operacional, pois este é um fator preponderante na estratégia da empresa.

Demonstrativo de resultados	setembro	outubro	novembro	dezembro
(+) receita de venda	R$ 1.270.860,00	R$ 1.299.630,00	R$ 1.274.100,00	R$ 1.392.000,00
(-) custo de produtos vendidos	R$ 758.790,00	R$ 773.561,25	R$ 758.092,50	R$ 809.865,00
lucro bruto	R$ 512.070,00	R$ 526.068,75	R$ 516.007,50	R$ 582.135,00
(-) promoção	R$ 223.000,00	R$ 223.000,00	R$ 223.000,00	R$ 240.000,00
(-) pesquisa de desenvolvimento	R$ 107.000,00	R$ 110.000,00	R$ 110.000,00	R$ 110.000,00
(-) custo de administração	R$ 58.253,00	R$ 58.253,00	R$ 58.253,00	R$ 67.926,00
(-) despesas adicionais	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -
(-) mão-de-obra indireta	R$ -	R$ 60,25	R$ -	R$ -
(-) custo com hora-extra	R$ -	R$ 90,00	R$ 90,38	R$ -
(-) produção intensiva	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -
(-) custo de estocagem	R$ 1.800,00	R$ 1.800,00	R$ 3.400,00	R$ 400,00
(-) depreciação	R$ 35.720,00	R$ 35.720,00	R$ 35.720,00	R$ 35.720,00
(-) informações e pesquisas	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -
(-) benefícios aos trabalhadores	R$ 1.936,00	R$ 2.016,00	R$ 2.016,00	R$ 2.048,00
lucro operacional	**R$ 84.361,00**	**R$ 95.129,50**	**R$ 83.528,13**	**R$ 126.041,00**

Dentro da estratégia da empresa, através de informações compartilhadas pelas Diretorias, será possível acompanhar o ponto de equilíbrio contábil (PEC), financeiro (PEF) e econômico (PEE) de cada produto.

	SETEMBRO			OUTUBRO		
	RECEITA	LUCRO	%	RECEITA	LUCRO	%
DESKTOP	R$ 476.560,00	R$ 14.535,44	3,05%	R$ 481.390,00	R$ 17.732,14	3,68%
NOTEBOOK	R$ 704.000,00	R$ 60.998,67	8,66%	R$ 713.600,00	R$ 62.736,51	8,79%
WORKSTATION	R$ 90.300,00	R$ 10.822,90	11,99%	R$ 104.640,00	R$ 17.300,35	16,53%
TOTAL	**R$ 1.270.860,00**	**R$ 86.357,00**	**6,80%**	**R$ 1.299.630,00**	**R$ 97.769,00**	**7,52%**

NOVEMBRO			DEZEMBRO		
RECEITA	LUCRO	%	RECEITA	LUCRO	%
R$ 466.900,00	R$ 13.732,84	2,94%	R$ 495.000,00	R$ 22.405,09	4,53%
R$ 704.000,00	R$ 58.274,77	8,28%	R$ 780.000,00	R$ 86.334,00	11,07%
R$ 103.200,00	R$ 13.028,02	12,62%	R$ 117.000,00	R$ 19.555,96	16,71%
R$ 1.274.100,00	**R$ 85.035,63**	**6,67%**	**R$ 1.392.000,00**	**R$ 128.295,05**	**9,22%**

Tabela 33. Margens de lucro operacional sobre receitas de vendas.

3.4.8. Retorno dos Investimentos

A Tabela 25 (p. 66) na Análise de Resultados do Segundo Quadrimestre mostrou que, naquele período, o Lucro Operacional sobre a Receita girou em torno de 7,3%. Para os próximos meses, o lucro operacional prevê percentagens similares, sendo composto principalmente por Notebook (65%-70% do Lucro operacional).

	SETEMBRO				OUTUBRO			
	RECEITA %	LUCRO OPE	L. op vs R	custos ind.	RECEITA	LUCRO OPE	L. op vs R	custos inc
DESKTOP	37,50%	16,83%	3,05%	39,01%	37,04%	18,14%	3,68%	38,58%
NOTEBOOK	55,40%	70,64%	8,66%	54,28%	54,91%	64,17%	8,79%	54,15%
WORKSTATIOI	7,11%	12,53%	11,99%	6,71%	8,05%	17,70%	16,53%	7,27%
			6,80%				**7,52%**	
	PROM. %	PESQ. %	SUBTOTA	S vs R	PROM. %	PESQ. %	SUBTOTAL	S vs R
DESKTOP	33,63%	9,35%	25,76%	17,84%	33,63%	9,09%	25,53%	17,66%
NOTEBOOK	62,78%	70,09%	65,15%	30,54%	62,78%	68,18%	64,56%	30,13%
WORKSTATIOI	3,59%	20,56%	9,09%	33,22%	3,59%	20,00%	9,01%	28,67%
				25,97%				**25,62%**
	NOVEMBRO				**DEZEMBRO**			
	RECEITA %	LUCRO OPE	L. op vs R	custos ind.	RECEITA	LUCRO OPE	L. op vs R	custos inc
DESKTOP	36,65%	16,15%	2,94%	38,11%	35,56%	17,46%	4,53%	37,40%
NOTEBOOK	55,25%	68,53%	8,28%	54,31%	56,03%	67,29%	11,07%	54,89%
WORKSTATIOI	8,10%	15,32%	12,62%	7,58%	8,41%	15,24%	16,71%	7,71%
			6,67%				**9,22%**	
	PROM. %	PESQ. %	SUBTOTA	S vs R	PROM. %	PESQ. %	SUBTOTAL	S vs R
DESKTOP	33,63%	9,09%	25,53%	18,21%	33,33%	9,09%	25,71%	18,18%
NOTEBOOK	62,78%	68,18%	64,56%	30,54%	62,50%	68,18%	64,29%	28,85%
WORKSTATIOI	3,59%	20,00%	9,01%	29,07%	2,92%	20,00%	8,29%	24,79%
				26,14%				**25,14%**

Tabela 34. Participação de Receita, Lucro Operacional e Investimentos previstos para o Terceiro quadrimestre.

Os investimentos necessários para manutenção dessa margem também são condizentes com o Lucro estimado, ocupando os valores de Promoção e Pesquisa cerca de 65% para Notebook. Quanto a Desktop, exigem-se maiores investimentos de Marketing, resultando investimentos totais em Promoção e Pesquisa de 25%, embora o lucro operacional seja de 17% em média.

Isso quer dizer que o Notebook possui retorno maior dos valores investidos, ao passo que o Desktop tem menor margem de lucratividade, embora este último importante fator de diluição dos custos indiretos, contribuindo para uma maior lucratividade do Notebook.

Quanto ao Workstation, o Quadrimestre anterior indicou perda de vendas. As perdas de vendas significam que a produção foi inferior ao necessário ou que o preço do produto ficou abaixo do estimado. Adequando-se os valores de preço para reduzir as vendas perdidas, houve um quadro bastante positivo para o Workstation, mesmo com produção reduzida.

O investimento necessário em Promoção e Pesquisa, cerca de 9% do total, gera um retorno no lucro operacional de 15% em média.

3.5. Estratégias futuras de longo prazo

A questão da qualidade deve ser o foco central da empresa em relação ao Marketing adotado.

Assim, internamente, devemos realizar a ampliação do programa de benefícios sociais, cursos de capacitação aos funcionários, gestão de qualidade total, etc. Ao longo prazo, essas medidas reduzirão custos administrativos, menores perdas e erros em produção, dentre outras vantagens.

De outra forma, se exige implantação e uso de ferramentas para vendas diretas com menores custos de vendas ou melhorias na logística e distribuição de produtos. Será possível integrar recursos eletrônicos em Marketing, constituídas por atividades em ambiente eletrônico (“virtual”) para produção e comercialização de produtos e serviços ao consumidor, além de marketing direto, marketing de relacionamento, CRM, etc.

Por se tratar de uma empresa de equipamentos de informática, é possível aliar serviços e canais de atendimento de forma eletrônica com um custo reduzido, dando maior valor ao produto.

Também envolve a utilização de meios eletrônicos para vendas, onde é possível dar informações mais consistentes acerca da qualidade e diferenciais do produto. Abre possibilidade de vendas ao Governo através de Pregões eletrônicos.

Contudo, a utilização de ferramentas de vendas diretas não pode substituir inteiramente o contato direto com os clientes ou com fornecedores. A norte-americana DELL, ao adotar de forma exclusiva as vendas diretas, viu perder sua vantagem de redução de custos por não se ater ao cliente, reduzindo sua participação do mercado ano após ano.

O objetivo é criar outros canais de comunicação, além dos tradicionais, que reforce a missão da empresa e sua imagem no mercado. Através de pesquisas, será possível obter o *feedback* sobre a qualidade do produto, sobre inovações e conceitos aplicados à linha de produção, etc.

Os produtos de informática já possuem vida efêmera, tornando-se rapidamente obsoletos. Sem o investimento em novas tecnologias, não há como se manter a atratividade nos produtos da empresa e manter a lealdade dos consumidores.

Deve-se lembrar que os consumidores têm acesso a muitas informações do mercado. Pela Internet, obtêm informações diretamente de seu computador, sem custo adicional.

A modificação de canais de distribuição que utilizem a Internet deve vir acompanhada de um diferencial para atrair os clientes. No caso de estudo da Negosoft, concentraram-se esforços para manter a qualidade do produto, com Pesquisa e Desenvolvimento dos Produtos, aliado a uma Promoção focada na qualidade.

Os resultados obtidos nos Quadrimestres iniciais do Ano 1 favoreceram a diferenciação da empresa dentro do Grupo Industrial. Em curto prazo, não há previsão de ampliação da capacidade fabril, embora a empresa tenha conseguido bom valor no Ativo, atualmente em Aplicações Financeiras. Importa dizer que será mantida a quantidade de funcionários atuais.

Em longo prazo, deverá ser revisada a demanda do mercado em patamar que favoreça a ampliação das instalações próprias e novas contratações de trabalhadores, sem que isso implique a redução da qualidade dos produtos ou prejuízo da imagem da empresa junto aos clientes leais.

O relacionamento da empresa com os diversos agentes no mercado, sejam eles clientes, fornecedores, intermediários e stakeholders, deve ser preservado. Um novo projeto, como uma nova linha de produto, que não leve em conta o atual relacionamento da empresa ensejará a um fracasso e grande prejuízo à reputação.

4. CONCLUSÃO

Ao final do período do Jogo *Strategy*, inúmeras lições puderam ser aprendidas sobre o Planejamento Estratégico, visão integrada, trabalho de equipe, coordenação e compartilhamento de informações, necessidade de metas claras e definidas, dentre outros aspectos.

As quatro Diretorias, sob coordenação da Presidência, debateram sobre aspectos relacionados à Produção, Recursos Humanos, Finanças, Marketing e Vendas e, por fim, Estratégia.

Comprovou-se que nenhuma das áreas poderia ser abordada sem que todos aspectos da empresa fossem considerados, bem como imprescindível o trabalho em equipe.

Na avaliação de estratégias, adotamos a análise do mercado pelas Cinco Forças de Porter, análise SWOT das forças e fraquezas da empresa, elaboração do ponto de equilíbrio contábil, econômico e financeiro e outras ferramentas e conhecimentos adquiridos, aplicando a teoria com os dados obtidos empiricamente.

Em Marketing e Vendas, foi possível aplicar conhecimentos obtidos pela Matriz BCG da *Boston Consulting Group* e composto de Marketing pelos 4Ps de McCarthy. Os métodos utilizados não excluem outras ferramentas estratégicas, sem se esquecer, contudo, que a empresa é uma organização una e todas as ações devem ser integradas em visão holística.

O cenário de mercado real é dinâmico, havendo variáveis que afetam as empresas atuantes, especialmente quando se trata de micro, pequenas e médias empresas, que são maioria no país.

A globalização e integração econômica puderam proporcionar novos parceiros e cooperações, ao mesmo tempo em que expôs as empresas e mercados fechados para um número maior de variáveis incontroláveis.

Aliado a sistemas de tecnologia de informação, as empresas podem ter melhor controle de custos de Produção, métodos de controle e avaliação de desempenho e retorno. Além disso, podem efetuar um canal de informação direto com os clientes, de forma a aprimorar constantemente os produtos e serviços.

No Jogo *Strategy*, além de se poder traçar um paralelo com o que ocorre na prática dos negócios, permitiu observar como modificações nas variáveis podem afetar as empresas. A avaliação da estratégia se prova constante e dinâmica, também modificada pelas movimentações dos concorrentes quando há mudanças no cenário.

Desde o início, promoveu-se uma estratégia voltada à lucratividade de forma competitiva. A produção manteve-se enxuta, tendo em vista os riscos inerentes aos pequenos e médios negócios: entrada de novos concorrentes, modificação de custos dos insumos pelos fornecedores, contratação de mão-de-obra, etc. Assim, qualquer alteração no mercado poderia ser mais facilmente controlada dentro da empresa, sem incorrer em perdas de vendas ou aumento desproporcional de estoques.

O Marketing e projeção de vendas mantiveram a coerência com demais aspectos da empresa, primando pela sustentabilidade da empresa e manutenção dos três produtos na linha de produção.

Como estratégia voltada aos próximos meses, pretende-se manter a capacidade fabril, utilizando-a apenas o necessário para a projeção de vendas, para maximização dos recursos alocados, já que demonstrou ser uma vantagem estratégica competitiva.

Os resultados avaliados no presente estudo não seriam possíveis sem aliar conhecimentos em diversas áreas, como foi observado, tais como Estratégia de Empresas, Finanças Empresariais e Orçamento, Gestão de Pessoas, Gestão de Tecnologia de Informação, entre outros, bem como valorizar a opinião dos integrantes da equipe.

Os conceitos devem ser aplicados com base em informações sólidas, atualizadas de forma constante e levados a pratica por um plano de ação que valorize a cadeia de valor e vantagens estratégicas das empresas, bem como incorpore todos os valores da empresa de forma integrada.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Apostila da disciplina Gestão Estratégica de Custos, Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 2009.

Apostila da disciplina Orçamento Empresarial, Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 2009.

Apostila da disciplina Finanças Empresariais, Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 2009.

Apostila da disciplina Contabilidade Financeira. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 2008.

Apostila da disciplina Estratégia de Empresas. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 2008.

Apostila da disciplina Fundamentos de Marketing. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 2008.

ASSAF NETO, Alexandre. **Estrutura e análise de balanços:** um enfoque econômico-financeiro. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo, Person Prentice Hall, 2007

GITMAN, Lawrence. J. **Princípios de administração financeira.** São Paulo**:** HARBRA, 2002.

HISRICH, R.D.; PETERS, M **Empreendedorismo**. 5ª Edição Porto Alegre. Bookman, 2004.

KIM, W. Chan; MAUBORGNE, Renée. A estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante. 16a. ed. Rio de Janeiro: Ed. Elsevier, 2005,

KOTLER, Philip. **Marketing Essencial**: conceiros, estratégias e casos**.** 2ª Edição. Tradução Sabrina Cairo. São Paulo, Prentice Hall, 2005.

KOTLER, Phillip. **Gestão de Marcas em mercados B2B**. Tradução Raul Rubenich. Porto Alegre. Bookman, 2008

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing.** 9ª Edição. Tradução Vera Whately. LTC: Rio de Janeiro, 2003.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Administração de marketing:** análise, planejamento, implementação e controle**.** 5 ed. Tradução Ailton Bonfim Brandão: Rio de Janeiro, Atlas, 1998.

KOTLER, P.; KELLER, K.L.;. **Administração de marketing.** 10ª Edição. Tradução Mônica Rosenberg et al. São Paulo, Person Prentice Hall, 2000.

MAGALHAES, M.F.; SAMPAIO, R. **Planejamento de Marketing: Conhecer, decidir, agir.** São Paulo, Person Prentice Hall, 2007

MEGLIORINI, Evandir. **Custos: análise e gestão**. 2 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

PORTER, Michael. E**. Estratégia Competitiva:** Técnicas para análises da concorrência. Rio de Janeiro. Editora Campus, 1986.

RIES, All; TROUT, Jack. **Posicionamento, como a mídia faz sua cabeça.** 2 ed. Tradução José Roberto Whitaker Penteado. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1989.

SÁ, Carlos Alexandre. **Fluxo de caixa:** a visão da tesouraria e da controladoria. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

SIMON, Hermann et al, **Gerenciar para o Lucro.** 1ª Edição. São Paulo, Bookman, 2007.

VALUE BASED MANAGEMENT, 2007. Análise S.W.O.T. Disponível em <http://www.administracaoegestao.com.br/planejamento-estrategico/analise-swot/.> Acesso em 30 de outubro de 2009.

WERNKE, Rodney. **Gestão de custos: uma abordagem prática**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2004.