

Instituto Superior de Administração e Economia – Fundação Getúlio Vargas

MBA em Gestão Estratégica de Empresas - GEE 1/15

ROBERTO RIVELINO DE ANDRADE

RELATÓRIO JOGOS DE NEGÓCIOS

“EQUIPE 05”

Curitiba

2016

ROBERTO RIVELINO DE ANDRADE

RELATÓRIO JOGOS DE NEGÓCIOS

“EQUIPE 05”

Trabalho de Conclusão de curso, apresentado como requisito parcial à obtenção do grau de Especialista em Gestão Estratégica de Empresas, pelo Instituto Superior de Administração e Economia – Fundação Getúlio Vargas – Curitiba/PR.

Orientador: Prof. Augusto Carlos Dalla Vecchia

Curitiba

2016

RESUMO

O presente trabalho, entregue como atividade de conclusão do curso de MBA em Gestão Estratégica de Empresas, cursado no ISAE/FGV, descreve a experiência do aluno durante sua participação no módulo de Jogos de Negócios, onde foi experimentado pela turma a simulação de gestão de uma empresa no ramo de desenvolvimento, produção e vendas de produtos de informática.

O material traz experiências no jogo comuns ao grupo de trabalho (denominado Equipe 05), sobretudo nos itens de “Referencial Teórico”, “Metodologia”, “Apresentação dos Resultados” e também apontamentos mais específicos do aluno nos itens “Introdução”, “Análise de Resultados” e “Conclusão”.

PALAVRAS-CHAVE: Jogos de Negócios, Estratégia, Planejamento, Lucro Líquido, Fluxo de Caixa.

ABSTRACT

This report, delivered as final project of the MBA course in Strategic Business Management, by ISAE / FGV, describes the student experience during his participation in the Business Games module. In this module, students simulate the experience of managing a company in the IT products segment.

The material brings common experiences in the game of the working group (called Equipe 05), mainly in the items "Theoretical Framework", "Methodology", "Presentation of Results" and more specific notes of the student in the items "Introduction", "Analysis of Results" and "Conclusion".

KEYWORDS: Business Games, Strategy, Planning, Net Income, Cash Flow.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	5
2 REFERENCIAL TEÓRICO	6
3 METODOLOGIA	9
4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	10
4.1 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	10
4.2 RESULTADOS OBTIDOS	12
5 ANÁLISE DE RESULTADOS	13
5.1 PRIMEIRO QUADRIMESTRE	13
5.2 SEGUNDO QUADRIMESTRE	19
5.3 ANÁLISE FINAL	24
6 CONCLUSÃO	25
REFERÊNCIAS	26

1 INTRODUÇÃO

Em um curso de MBA, sobretudo os voltados para área de negócios, a expectativa é sempre muito grande para alguns fatores, tais como: aprendizado de novas ferramentas de gestão, obtenção de técnicas clássicas e modernas de administração de empresas, discussão e análise de casos práticos para fixação de aprendizado, reflexão sobre os fatores que influenciam o dia-a-dia das organizações e carreiras dos profissionais, e claro, a troca de experiência entre os profissionais envolvidos no curso, sejam os do meio acadêmico, sejam os do mercado de trabalho.

O ISAE/FGV oportuniza aos seus alunos todo estes fatores durante todo o cumprimento da ementa do curso de Gestão Estratégica de Empresas, e também através do canal aberto para relacionamento com a instituição, mesmo depois de concluído o MBA.

Na finalização do curso, o módulo dedicado a Jogos de Negócios, proporciona aos alunos uma oportunidade de experimentar todo o aprendizado acadêmico e também simular, com alto grau de realismo, a rotina dos profissionais quando envolvidos na administração de uma empresa.

Para mim, a experiência foi particularmente interessante pois, após alguns anos na vida profissional de engenharia e gestão dentro da indústria de produtos e serviços, pude consolidar muitos conhecimentos prévios, enxergar sobre diversas óticas as experiências que já tive e claro, aprender muita coisa nova, sobretudo através das e reflexões provocadas em sala de aula e principalmente pela troca de experiências com os colegas de curso.

Em especial no módulo de Jogos de Negócios, procurei contribuir com o grupo compartilhando minha experiência, sobretudo nas rotinas de produção, planejamento e controle, e também absorver ou reforçar conhecimentos de outras disciplinas, visando eliminar “gaps” existentes. Nessa linha foquei sobretudo nas questões financeiras, fundamentais para a sobrevivência e crescimento sustentável de uma empresa.

Na sequência desse material procuro descrever as percepções e experiências durante o processo, desde o embasamento teórico utilizado, até as conclusões finais após o jogo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Na década de 50 nos Estados Unidos, executivos criaram o conceito de Business Game, Jogos de Negócios ou Jogos Empresariais com o intuito de treinar executivos para melhor desempenho profissional. Em seguida a prática espalhou-se pela a Europa e no Brasil somente na década de 80 é que se a ferramenta começou a ser utilizada com mais frequência.

Os jogos podem ser resumidos como uma simulação empresarial onde os jogadores assumem papel de diretores de empresa e devem desenvolver ações como: tomada de decisão, solução de conflitos, desenvolvimento de estratégias, planejamento e negociação.

Utilizado em escolas de negócios e cursos de Pós-Graduação, o jogo permite que o aluno possa ter contato com as diversas áreas da empresa e possa desenvolver suas habilidades e conhecimentos adquiridos ao longo do curso. Sendo assim, o aluno tem a capacidade de desenvolver o autoconhecimento, superar suas expectativas, mensurar conhecimento e trabalhar em equipe.

O ambiente proporciona um clima de cooperação entre os participantes, discussão de ideais e estratégias. Ao mesmo tempo promove a competitividade entre as “empresas fictícias” uma vez que existem pontuação e classificação num ranking pré-estabelecido.

O jogo é uma ferramenta que pode ser utilizada como avaliação ao proporcionando um clima de brincadeira e descontração. Muito embora a brincadeira seja considerada “coisa de criança” o jogo pode ser divertido, lúdico, prazeroso e trazer sim resultados, ou seja, comprovar a efetividade do aprendizado.

Entre suas funções, encontra-se a simulação de condições a que estão submetidos os colaboradores, funcionam como instrumento avaliatório de desempenho e como estimulante no engajamento do trabalho em equipe. Além disso, são usados como elementos de alívio e descontração nas reuniões, quando a tensão ou o cansaço se instalam. (JUNIOR, Lucio Abbondati e ABBONDATI, Lucia Vasconcellos)

Comprovadamente os jogos auxiliam no processo de criatividade, autoestima, competitividade, motivação e engajam fortemente o trabalho em equipe.

De acordo com alguns pesquisadores da área, um dos motivos que as crianças têm mais facilidade de assimilação na área de aprendizagem, é o fato de que não há imposições e o medo do erro. Sendo assim, entende-se o motivo também pelo qual na educação adulta, a simulação tenha mais um aspecto positivo, pois, o aluno em algumas vezes ainda se atenta em amarras e medos, mas quando estão simulando se sentem mais seguros e capazes.

No livro de Roger Von Oech, o autor fala sobre bloqueios mentais e explica por qual motivo a criança tende a aprender e a criar mais que os adultos.

“As crianças sabem que brincar é uma boa maneira de aprender. Observe os garotos quando jogam bola de um para o outro, fazem várias brincadeiras, se divertem com ela e, o que é mais importante, melhoram seu futebol. Observe as crianças brincando com um computador. Elas experimentam e testam todas as possibilidades. Logo, logo viram especialistas no assunto. Uma razão para as crianças serem tão descontraídas quando brincam é que elas não conhecem todos os “deverias” e imposições”. (OECH, Roger Von –1988)

Cada pessoa tem uma experiência diferente e única no jogo e é a partir dessa experiência individual é que o aluno pode avaliar e perceber o conhecimento adquirido, seus acertos, erros e testar sua habilidade de colocar em prática o que lhe foi proposto.

“A aprendizagem é a consequência do desenvolvimento das pessoas em uma atividade na qual, além de vivenciá-la, elas têm a oportunidade de analisar o processo de forma crítica, extrair algum insight útil desta análise e aplicar o aprendido em seu cotidiano. ” (GRAMINA, Maria Rita – 1995)

De acordo com o que foi aprendido durante o curso, o aluno pôde experimentar na prática as tomadas de decisões, acertos e erros.

Para o desenvolvimento da atividade lançou-se mão de conceitos e melhores práticas na gestão de uma empresa. Desde o início se primou por um controle apurado das finanças da empresa, no sentido de preservar caixa e usar os recursos de forma alinhada com a estratégia.

“O objetivo da estratégia financeira é gerir o equilíbrio econômico-financeiro da organização, apoiando e controlando a implantação da sua estratégia e, ao mesmo tempo, maximizando-se sua riqueza através da otimização das suas operações e decisões financeiras [...]” (LEMOS, PINTO, ZOTES & FRIDMAN, 2012)

A otimização das operações, através de processos de melhoria contínua, é feita avaliando sistematicamente o processo decisório, verificando seus impactos e ajustando o que precisar ser ajustado.

“Quem não monitora seus resultados não gerencia. Seu processo está à deriva [...]” (FALCONI, 2013)

3 METODOLOGIA

A rodada dos Jogos de Negócios desenvolvida pela Fundação Getúlio Vargas proporciona aos alunos de seus cursos de Pós-Graduação a oportunidade de exercitar na prática o conhecimento e habilidades desenvolvidos ao longo do curso.

O Business Game é em resumo uma competição entre oito empresas, divididas em equipes com quatro pessoas que juntas discutem e apontam alternativas (dentro do cenário apresentado) para a tomada de decisões que mudarão o futuro da empresa. Aqui o aluno assume o papel de gestor.

Durante o jogo os alunos estão aptos para trabalhar com as principais áreas Administrativas como: Marketing, RH, Industrial e Financeira.

A empresa em questão é a “COMPUTADORES” que fabrica três linhas de produtos: Computadores, Notebooks e Servidores.

Inicialmente todas as equipes possuem informações relevantes para o andamento do jogo e após duas rodas (teste) as informações são passadas ao simulador para que seja avaliado o resultado da ação tomada.

E equipe possui autonomia para alterar o preço dos produtos, para fazer investimentos em tecnologia e informação, para alterar ou manter salários e benefícios aos trabalhadores, aplicações financeiras entre outros pontos relevantes. Juntamente com a estratégia utilizada e as ações tomadas, é que ao final do jogo se apresentará um resultado que terá maior ou menor efetividade no que diz respeito ao resultado esperado, ou mais próximo disso.

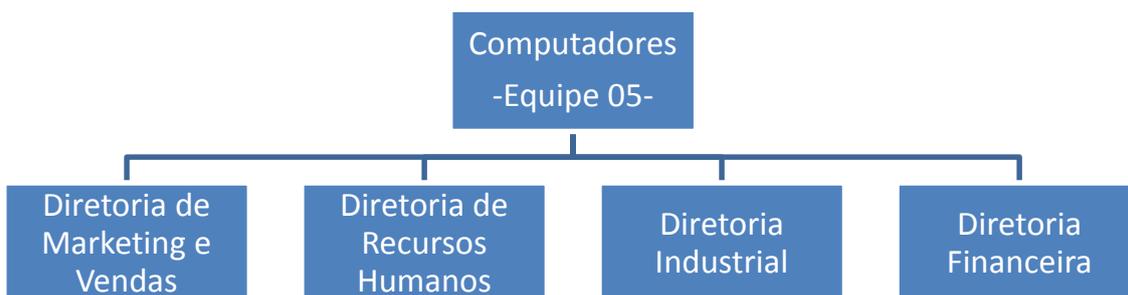
Importante destacar que cada empresa deverá adotar uma estratégia a ser seguida e tomar as decisões baseadas no objetivo que cada uma escolheu.

A cada rodada as informações são analisadas pelo simulador do jogo, permitindo assim que os jogadores tenham novos dados para trabalhar com o próximo evento. Após duas rodadas parte das informações do simulador são disponibilizadas apenas mediante compra, com isso as empresas também deverão decidir em quais informações irão investir.

O relatório desenvolvido através deste trabalho, será um descritivo de qual a estratégia foi adotada pela empresa, seus acertos, seus erros, pontos de melhoria e as principais lições aprendidas.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Inicialmente se decidiu pela estruturação da empresa. Optou-se por uma estrutura clássica que atendesse às principais necessidades de gestão e também pudesse direcionar o foco dos integrantes da equipe. Ficou então assim organizado.



4.1 DEFINIÇÃO DO OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

No mercado competitivo de equipamentos de informática há mais de uma possibilidade de definição da estratégia empresarial a ser seguida. Enquanto existem produtos bastante padronizados (“commodities”) com poucas possibilidades de diferenciação (computadores e notebooks por exemplo), também há linhas bastante especializadas (servidores de alta capacidade). A dinâmica do jogo propunha a definição estratégica sob duas correntes:

- A) Estratégia voltada para diferenciação: foca no lucro e valorização da empresa.
- B) Estratégia voltada para domínio de mercado: foca principalmente em receita de vendas.

Foi definido então pela equipe o foco na estratégia de diferenciação. Para tanto, seguindo a dinâmica do jogo, foram estabelecidos os pesos de quatro objetivos estratégicos também usados como referência para avaliação

do desempenho no jogo. Tais pesos, que deveriam totalizar 10 (dez) pontos, ficaram assim distribuídos:

- Lucros Líquido (peso 4)
- Preço da Ação no Mercado (peso 3)
- Receita de Vendas (peso 2)
- Capital Circulante Líquido (peso 1)

Para cumprimento dos objetivos estratégicos gerais, cada área da empresa trabalhou com o seguinte foco, discutido em grupo pela equipe:

Vendas e Produtos:

Para atender a estratégia voltada para diferenciação priorizar o investimento em Inovação e Tecnologia para o produto Servidor, devido as características especiais desse tipo de produto, enquanto que os demais, Computador e Servidor, focar investimentos em propaganda. Para a estratégia inicial de preços seguir os preços praticados para cada produto no histórico inicial da empresa, nivelando preços de Computador e Notebook de forma mais atrativa para o mercado e para Servidores posicionar um preço entre os maiores do mercado.

Recursos Humanos:

A Diretoria de RH deve seguir os movimentos de mercado de modo a alinhar a estratégia da empresa com as demandas das categorias que representam os funcionários e principalmente o anseio dos próprios colaboradores.

Industrial:

A estratégia é ocupar totalmente a produção utilizando a capacidade máxima existente. Buscar o equilíbrio da produção entre os tipos de produtos. Analisar informações históricas disponíveis sobre a empresa observando o comportamento padrão de vendas para cada tipo de produto. Considerar essa análise na distribuição da produção com o objetivo de minimizar o risco de formação de estoque desnecessário gerando custos para a empresa.

Finanças:

Para o acompanhamento financeiro usar principalmente as informações de fluxo de caixa. Pautar as decisões de forma alinhada com a estratégia da empresa, tais como: controle de custos; distribuição de dividendos; aplicação de recursos com estratégia para preservar o caixa. O objetivo principal é criar condições para a valorização do preço da ação e maximizar o lucro, mantendo sempre equilibrada a situação de caixa.

4.2 RESULTADOS OBTIDOS

Após as 8 (oito) rodadas do jogo, a Equipe 05 ficou classificada no **2º lugar** geral (ver figura 1), com muito pouca diferença para o primeiro colocado. De modo macro, tal resultado pode ser atribuído aos seguintes fatores:

- a estratégia de foco em lucro líquido foi bem sucedida pois o lucro acumulado aumentou durante todo o jogo, não havendo nenhum mês com resultado negativo;
- o preço da ação no mercado manteve-se entre os maiores durante todo o período;
- houve um controle importante dos custos através da análise contínua e apurada do fluxo de caixa.

Resultado Final do Grupo Ver o Ranking Brasil			
	Empresa	Pontuação Final	Nota no Jogo
1º lugar	E8 IGORDON CO	70,56	10,00
2º lugar	E5_GEE 20 Curitiba	69,65	9,93
3º lugar	E1 AIROTIV SA	67,17	9,73
4º lugar	E4 LATITUDE	56,99	8,92
5º lugar	E2_GEE 20 Curitiba	52,11	8,54
6º lugar	E3_GEE 20 Curitiba	48,34	8,24
7º lugar	E6_GEE 20 Curitiba	42,69	7,79
8º lugar	E7_GEE 20 Curitiba	32,76	7,00

Figura 1 – Classificação Final

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para melhor entender os resultados iremos dividir a análise em dois quadrimestres, relatando as decisões tomadas e suas consequências. Esta divisão é proposital pois ocorrem eventos importantes durante os primeiros quatro meses e também é aberto no jogo a oportunidade, para o segundo quadrimestre, de efetuar ajustes nos objetivos estratégicos traçados no início, uma importante decisão a ser tomada pelo grupo.

Descrevemos as decisões gerais em todos as áreas da empresa e analisamos em especial os resultados e impactos financeiros. A análise dos resultados focou sempre em aferir o alinhamento das decisões e resultados com os objetivos estratégicos traçados para a empresa.

5.1 PRIMEIRO QUADRIMESTRE

No início da operação a equipe fez uma análise geral dos dados da empresa e alinhou as decisões com a estratégia definida. Nos primeiros quatro meses foram tomadas decisões importantes que refletiram diretamente no resultado final obtido no jogo.

A figura 2 mostra o painel de decisões tomadas no primeiro quadrimestre. Destacamos na figura alguns dados que são comentados, por área, em destaque no texto.

Equipe 05	Mês: 1	Mês: 2	Mês: 3	Mês: 4
Decisões por Produto				
Computador				
Preço de Venda	1.700,00	1.500,00	1.499,99	1.599,99
Promoção e Propaganda	50.000,00	75.000,00	75.000,00	75.000,00
Inovação e Tecnologia	10.000,00	0,00	0,00	0,00
Unidades a Produzir	354,00	354,00	390,00	390,00
Notebook				
Preço de Venda	3.000,00	3.000,00	2.999,99	2.999,99
Promoção e Propaganda	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00
Inovação e Tecnologia	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00
Unidades a Produzir	180,00	180,00	180,00	180,00
Servidor				
Preço de Venda	5.000,00	5.200,00	5.199,99	5.299,99
Promoção e Propaganda	0,00	0,00	10.000,00	10.000,00
Inovação e Tecnologia	20.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00
Unidades a Produzir	80,00	80,00	50,00	50,00
Decisões da Empresa				
Núm. de Trabalhadores	300,00	300,00	300,00	300,00
Salário Médio Mensal	800,00	850,00	850,00	892,50
Benefícios aos Trabalhadores	0,00	25,00	25,00	25,00
Participação dos Trabalhadores nos Lucros	0,00	0,00	0,00	10,00
Capacidade Fabril	900,00	900,00	900,00	900,00
Empréstimo	0,00	0,00	0,00	0,00
Aplicação	500.000,00	400.000,00	200.000,00	250.000,00
Dividendos	300.000,00	300.000,00	200.000,00	200.000,00

Figura 2 – Painel de Decisões Primeiro Quadrimestre

Marketing, Vendas e Produtos:

Respeitando as características de cada produto o grupo priorizou ao longo dos quatro meses para os produtos Notebook e Servidor, mais diferenciados e especializados, o investimento mais intensivo em Inovação e Tecnologia, enquanto que para o produto Computador, mais padronizado e de mercado massivo, foi feito mais investimento em Promoção e Propaganda. Para preço, foi considerado inicialmente o referencial histórico, sem grandes variações na estratégia durante os quatro meses, apenas uma mudança no

mês 3 para o padrão R\$ X,99 (atrativo de marketing), e pequenos ajustes de preço para adequar a flutuação dos estoques.

Recursos Humanos:

De início, nenhuma mudança foi feita em relação a salários e benefícios. No segundo mês, alguns sinais de organizações sindicais apontaram para o risco de greve devido a insatisfação da categoria em relação a salários e benefícios. Em função disso a equipe, entendendo que a satisfação dos funcionários está atrelado diretamente a produtividade e qualidade, e que esta é fundamental para a estratégia de diferenciação da empresa, resolveu antecipar-se às negociações da categoria e fazer um ajuste na base salarial, e também implementar um benefício adicional. No quarto mês, frente ao cenário de discussão trabalhista, e considerando não ter havido nenhum acordo com a categoria, a empresa decidiu, seguindo a sua estratégia de valorizar os funcionários, antecipar parte do reajuste demandado e rever a política de participação nos lucros. Foi definido 5% de reajuste sobre salários e instituída a distribuição de 10% dos lucros para os funcionários, uma vez que a empresa vinha apresentando um consistente resultado de lucro líquido.

Produção:

A estratégia foi ocupar totalmente a produção, evitando custos com ociosidade. O fato dos estoques terem elevado após o primeiro mês não foi considerado crítico, pois medidas foram tomadas na área de Marketing no sentido de incrementar as vendas. No terceiro mês foi decidido por um balanceamento entre os volumes de produção de Computadores e Servidores, baseado na análise de estoque e previsão observada no histórico anterior de vendas no mesmo mês, ano contra ano.

Finanças:

Procedeu-se nesse quadrimestre, e durante todo o jogo, um controle minucioso do fluxo de caixa (figura 3). Eu particularmente defendi esta ideia, por entender ser este um importante princípio de gestão.

Nas decisões do Financeiro, optou-se inicialmente por uma estratégia agressiva de aplicação financeira, para proteger caixa, e igualmente

significativa distribuição de dividendos, visando gerar valor da ação da empresa no mercado, ponto fundamental dos objetivos estratégicos. No segundo mês decidiu-se pelo ajuste para menor no volume de investimento e também no alinhamento da previsão de distribuição de dividendos à previsão de lucros. O volume menor de investimentos foi necessário para minimizar o risco de necessidade de crédito rotativo gerado no segundo mês e intensificado no terceiro. A partir do quarto mês a situação estava regularizada.

O cenário no simulador mudou a partir do 3º mês, onde algumas informações passaram a ser disponibilizadas apenas mediante compra. Desta forma, analisando a relevância das informações frente aos objetivos estratégicos da empresa, decidiu-se priorizar a compra de informações consideradas prioritárias, que foram: **Fluxo de Caixa; Preço da ação** no mercado.

Outro ponto relevante no final deste quadrimestre foi o fato do mercado apresentar a oportunidade de compra dos ativos de uma das empresas em dificuldades. A equipe analisou a oportunidade, e mesmo tendo situação de caixa favorável (mais de R\$ 500.000,00), entendeu que não era aderente à estratégia da empresa, não focada em domínio de mercado, mas sim em lucro e valorização de ação.

De modo geral, a análise financeira sugeriu constantemente ajuste nos investimentos e gastos, visando garantir a boa situação de caixa, o constante crescimento dos lucros e o reflexo positivo na valorização da empresa no mercado.

Equipe 05	Mês: 1	Mês: 2	Mês: 3	Mês: 4
CONTA CAIXA				
SALDO INICIAL	147.603,50	0,00	0,00	529.607,48
(+) Devolução de Aplicação:	600.000,00	500.000,00	400.000,00	200.000,00
(-) Pagamento de Empréstimos:	0,00	0,00	0,00	0,00
(-) Pagamento de Crédito Rotativo:	0,00	34.096,50	149.303,00	0,00
NOVO SALDO	747.603,50	465.903,50	250.697,00	729.607,48
TOTAL DE ENTRADAS	1.107.400,00	1.163.100,00	1.989.991,57	1.738.792,51
(+) Receita de Vendas:	1.092.400,00	1.151.100,00	1.983.991,57	1.731.292,51
(+) Receita Financeira:	15.000,00	12.000,00	6.000,00	7.500,00
(+) Receita com Venda de Ações:	0,00	0,00	0,00	0,00
(+) Outras Entradas:	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL DE SAÍDAS	1.389.100,00	1.378.306,50	1.511.081,09	1.514.069,01
(-) Custo de Produtos Produzidos:	961.100,00	993.154,00	938.950,00	964.125,00
(-) Promoção e Propaganda:	60.000,00	85.000,00	95.000,00	95.000,00
(-) Inovação e Tecnologia:	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00
(-) Despesas Adicionais:	0,00	0,00	0,00	0,00
(-) Mão de Obra Ociosa:	0,00	0,00	5.312,50	5.578,13
(-) Custo com Hora Extra:	11.100,00	11.793,75	0,00	0,00
(-) Aluguel de Máquinas:	0,00	0,00	0,00	0,00
(-) Estocagem:	50.800,00	70.400,00	25.800,00	0,00
(-) Reinvestimento em Máquinas:	36.000,00	36.000,00	36.000,00	36.000,00
(-) Informações e Pesquisas:	0,00	0,00	20.500,00	21.000,00
(-) Benefícios aos Trabalhadores:	0,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00
(-) Despesa Financeira:	0,00	2.045,79	8.958,18	0,00
(-) Imposto de Renda:	66.030,00	36.723,89	123.060,41	109.350,72
(-) Participação nos Lucros:	0,00	0,00	0,00	25.515,17
(-) Dividendos Distribuídos:	154.070,00	85.689,07	200.000,00	200.000,00
(-) Outras Saídas:	0,00	0,00	0,00	0,00
SALDO FINAL ANTES	465.903,50	250.697,00	729.607,48	954.330,97
(+) Empréstimo:	0,00	0,00	0,00	0,00
(+) Crédito Rotativo:	34.096,50	149.303,00	0,00	0,00
(-) Aplicação:	500.000,00	400.000,00	200.000,00	250.000,00
SALDO FINAL	0,00	0,00	529.607,48	704.330,97

Figura 3 – Fluxo de Caixa Primeiro Quadrimestre

Pontos Positivos e Negativos no Primeiro Quadrimestre:

Considerando as decisões tomadas e resultados, alguns pontos positivos e negativos foram observados:

Pontos Positivos:

- Não perdeu-se vendas, pois foi produzido estoque suficiente para atender a demanda;
- A empresa gerou lucro líquido em seu primeiro mês de operação e cresceu continuamente (visão acumulada), contribuindo portanto para a estratégia de distribuição de dividendos e conseqüente valorização do preço da ação;
- O desempenho de vendas melhorou em Computadores, mostrando que os ajustes na estratégia de propaganda e preços para este produto surtiram efeitos positivos;
- A empresa teve um crescente desempenho de vendas, auferindo uma excelente receita no terceiro e quarto mês;
- A distribuição de dividendos ocorreu em todos os meses, influenciando positivamente na precificação da ação da empresa no mercado;
- O valor de investimento previsto foi bem ajustado, sendo comportado pela alta receita auferida;
- Foi eliminada a necessidade de uso de crédito rotativo a partir do quarto mês;

Pontos Negativos:

- Os saldos de estoque oscilaram entre acima do esperado, nos dois primeiros meses, e zerados no quarto mês, mostrando um descasamento com a demanda. O fato no quarto mês foi especialmente relevante, pois o cenário apontava para um alto risco de greve de funcionários;
- A previsão de aplicação financeira foi superestimada nos primeiros meses, causando uma necessidade de complementação de caixa que foi feito pelo simulador através de crédito rotativo;
- A distribuição de dividendos foi superestimada nos primeiros meses e não pode ser realizada;

- Custo de hora extra foi gerado de forma desnecessária nos dois primeiros meses, uma vez que a produção, agregada aos estoques existentes, foi superior à demanda de vendas.

- No terceiro e quarto meses sobrou uma boa caixa que poderia ter sido melhor aproveitada com investimento,

Resultado do primeiro quadrimestre:

De modo geral o resultado foi satisfatório, pois a empresa ficou bem posicionada frente a concorrência (oito empresas), ficando na **2ª colocação** nos dois primeiros meses e assumindo a **1ª colocação** no terceiro mês, mantendo-a no quarto mês.

5.2 SEGUNDO QUADRIMESTRE

O segundo quadrimestre começou sob muitas incertezas. A empresa tinha uma ótima situação de caixa, um lucro crescente e ações em valorização, entretanto, uma situação de estoques crítica (zerado) frente a uma ameaça de greve por falta de acordo com a liderança sindical.

No quinto mês de operação também se abriu a oportunidade para revisão estratégica dos objetivos, podendo-se fazer ajustes nos pesos de cada um.

Considerando o bom desempenho no primeiro quadrimestre no controle do Capital Circulante Líquido a equipe decidiu inverter os pesos entre esse objetivo e a Receita de Vendas.

A figura 4 mostra o painel de decisões tomadas no segundo quadrimestre. Destacamos na figura alguns dados que são comentados, por área, em destaque no texto.

Equipe 05	Mês: 5	Mês: 6	Mês: 7	Mês: 8
Decisões por Produto				
Computador				
Preço de Venda	1.599,99	1.599,99	1.699,99	1.799,99
Promoção e Propaganda	50.000,00	50.000,00	30.000,00	20.000,00
Inovação e Tecnologia	0,00	0,00	0,00	0,00
Unidades a Produzir	390,00	328,00	313,00	350,00
Notebook				
Preço de Venda	3.199,99	3.199,99	3.199,99	3.299,99
Promoção e Propaganda	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00
Inovação e Tecnologia	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00
Unidades a Produzir	180,00	200,00	152,00	220,00
Servidor				
Preço de Venda	5.299,99	5.299,99	6.299,99	6.499,99
Promoção e Propaganda	10.000,00	10.000,00	20.000,00	10.000,00
Inovação e Tecnologia	20.000,00	20.000,00	40.000,00	30.000,00
Unidades a Produzir	50,00	60,00	60,00	80,00
Decisões da Empresa				
Núm. de Trabalhadores	300,00	300,00	300,00	300,00
Salário Médio Mensal	1.050,00	1.050,00	1.050,00	1.050,00
Benefícios aos Trabalhadores	100,00	100,00	100,00	100,00
Participação dos Trabalhadores nos Lucros	10,00	10,00	10,00	10,00
Capacidade Fabril	900,00	900,00	765,00	900,00
Empréstimo	0,00	0,00	0,00	0,00
Aplicação	200.000,00	200.000,00	200.000,00	200.000,00
Dividendos	200.000,00	200.000,00	200.000,00	200.000,00

Figura 4 – Painel de Decisões Primeiro Quadrimestre

Vendas e Produtos:

Decidido por um ajuste no preço de Notebook com intuito de aumentar a receita. Ajustes nos valores de propaganda e inovação para compensar os investimentos adicionais com a folha de pagamento e possível gastos com ociosidade devido à greve.

No sétimo mês, após adquirir as informações sobre preço da concorrência, foram ajustados os preços dos produtos Computador e Servidor pois estavam desalinhados em relação ao praticado no mercado. Associado ao ajuste de preços também foi decidido um ajuste no investimentos de

propaganda e inovação desses produtos, reduzindo investimento em publicidade para Computador e aumentando para Servidores equilibrando custos e focando no aumento de receitas. Também foi aumentado o investimento em inovação para Servidores.

No último mês foram feitos uns ajustes finais nos preços dos produtos com o objetivo de aumentar as receitas.

Recursos Humanos:

Diante da falta de acordo salarial em negociação realizada a ameaça de greve se concretizou. Uma paralização parcial dos funcionários aconteceu.

Frente ao cenário de discussão trabalhista, agravado pela greve, a empresa decidiu, seguindo a sua estratégia de valorizar os funcionários, efetuar um reajuste para uma proposta que se aproximasse da pedida original da categoria de R\$ 1.200,00. Efetuado um reajuste para R\$ 1.050,00 e igualado o pedido de benefícios de R\$ 100,00. A empresa já praticava a participação de lucros de 10% aos funcionários desde o quarto mês.

Produção:

Mesmo com o cenário de greve se manteve a produção com a capacidade total.

No sexto mês, analisando o histórico de vendas decidiu-se fazer alguns ajustes no mix de produção, sem alterar entretanto a capacidade produtiva padrão.

No sétimo mês houve uma falha no planejamento do mix de produção causando um alto índice de ociosidade. Essa falha foi corrigida no mês seguinte e voltou a produção para uso da capacidade máxima.

Finanças:

Continuou nesse quadrimestre um controle minucioso do fluxo de caixa.

O impacto da greve gerou altos custos de ociosidade no quinto mês. Para manter os níveis de produção, horas extras também foram necessárias. O erro na programação do sétimo mês também influenciaram negativamente nos custos, pois geraram mais ociosidade.

De modo geral, a análise financeira sugeriu constantemente ajustes nos investimentos e gastos, visando garantir a boa situação de caixa, o constante crescimento dos lucros e o reflexo positivo na valorização da empresa.

Equipe 05	Mês: 5	Mês: 6	Mês: 7	Mês: 8
CONTA CAIXA				
SALDO INICIAL	704.330,97	637.553,50	637.553,50	673.553,50
(+) Devolução de Aplicação:	250.000,00	200.000,00	200.000,00	200.000,00
(-) Pagamento de Empréstimos:	0,00	0,00	0,00	0,00
(-) Pagamento de Crédito Rotativo:	0,00	0,00	0,00	0,00
NOVO SALDO	954.330,97	837.553,50	837.553,50	873.553,50
TOTAL DE ENTRADAS	1.454.493,86	1.488.794,12	1.402.494,75	1.881.993,50
(+) Receita de Vendas:	1.448.493,86	1.482.794,12	1.396.494,75	1.875.993,50
(+) Receita Financeira:	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00
(+) Receita com Venda de Ações:	0,00	0,00	0,00	0,00
(+) Outras Entradas:	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL DE SAÍDAS	1.571.271,33	1.488.794,12	1.366.494,75	1.888.997,56
(-) Custo de Produtos Produzidos:	1.046.034,00	1.054.208,00	938.042,00	1.280.860,00
(-) Promoção e Propaganda:	70.000,00	70.000,00	60.000,00	40.000,00
(-) Inovação e Tecnologia:	40.000,00	40.000,00	60.000,00	50.000,00
(-) Despesas Adicionais:	0,00	0,00	0,00	823,68
(-) Mão de Obra Ociosa:	114.187,50	0,00	67.593,75	0,00
(-) Custo com Hora Extra:	30.121,88	1.575,00	0,00	29.531,25
(-) Aluguel de Máquinas:	0,00	0,00	0,00	51.600,00
(-) Estocagem:	0,00	0,00	0,00	0,00
(-) Reinvestimento em Máquinas:	36.000,00	36.000,00	0,00	71.700,00
(-) Informações e Pesquisas:	20.500,00	29.500,00	23.500,00	0,00
(-) Benefícios aos Trabalhadores:	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00
(-) Despesa Financeira:	0,00	0,00	0,00	0,00
(-) Imposto de Renda:	20.295,15	68.253,34	56.207,70	109.039,97
(-) Participação nos Lucros:	4.735,53	15.925,78	13.115,13	25.442,66
(-) Dividendos Distribuídos:	159.397,28	143.332,01	118.036,17	200.000,00
(-) Outras Saídas:	0,00	0,00	0,00	0,00
SALDO FINAL ANTES	837.553,50	837.553,50	873.553,50	866.549,44
(+) Empréstimo:	0,00	0,00	0,00	0,00
(+) Crédito Rotativo:	0,00	0,00	0,00	0,00
(-) Aplicação:	200.000,00	200.000,00	200.000,00	200.000,00
SALDO FINAL	637.553,50	637.553,50	673.553,50	666.549,44

Fig. 5 – Fluxo de Caixa Segundo Quadrimestre

Pontos Positivos e Negativos no Segundo Quadrimestre:

Considerando as decisões tomadas e resultados, alguns pontos positivos e negativos foram observados:

Pontos Positivos:

- A empresa continuou a auferir lucros. O lucro acumulado crescente ao longo dos meses contribui muito para o resultado final;
- O acordo sindical foi finalizado e a base salarial aprovada foi exatamente o teto estabelecido pela empresa, demonstrando que a gestão estava atenta aos movimentos trabalhistas;
- Houve uma recuperação importante na receita no oitavo mês, após o ajuste dos preços e da capacidade produtiva.

Pontos Negativos:

- A estratégia de produção e formação de estoque se mostrou inadequada pois a empresa continuou com estoque zerado, produziu menos que o esperado, devido à greve, e acabou limitando as receitas da empresa. O erro na programação do sétimo mês limitou ainda mais os estoques e implicou em vendas perdidas. Faltou uma decisão de incrementar os estoques usando recursos terceirizados;
- Por um erro estratégico a empresa não vinha acompanhando o preço da concorrência. Na estratégia de diferenciação era um ponto importante e que acabou limitando faturamento, pois o mercado estava com demanda acima da oferta e ainda estava praticando preços mais elevados, principalmente para o produto Servidor. Apenas no sétimo mês os preços foram ajustados.
- O mês continuou limitado, sem aumentos de receita, sobretudo pela falha no mix de produção limitando os estoques e perdendo vendas;

Resultado do segundo quadrimestre:

O desempenho financeiro foi prejudicado pelo impacto causado pela greve e a dificuldade em recomposição dos estoques. A empresa retornou à **2ª colocação** no quinto e sexto mês e caiu à **3ª colocação** nos dois últimos meses.

5.3 ANÁLISE FINAL

Primeiro Quadrimestre:

A estratégia utilizada no primeiro quadrimestre foi satisfatória, atingindo o objetivo da empresa, pois, através de um rígido controle de caixa e alinhamento de produção obteve -se crescimento constante de lucro e valorização da ação no mercado. O que deu errado, foi que no final do primeiro quadrimestre a empresa terminou sem estoque, as vésperas de uma possível greve que, se acontecesse, comprometeria seriamente a capacidade de produção.

Segundo Quadrimestre:

Manutenção crescente dos lucros acumulados e valorização constante da ação, através do controle de custos, calibração do preço de venda, estratégia de Marketing e inovação. O baixo nível de estoque, associado às dificuldades de negociação sindical seguida de greve, dificultou a reposição dos estoques ao longo do segundo quadrimestre, causando vendas perdidas e conseqüentemente limitando o faturamento. A empresa tinha caixa para contratar serviços terceirizados e recompor estoques, mas não tomou essa decisão.

O desempenho neste quadrimestre foi determinante para a posição final da equipe no jogo. Apesar do bom desempenho financeiro ao longo dos meses não foi suficiente, principalmente pelas receitas não realizadas devida a perda de vendas por falta de estoque e também de falhas na estratégia de preços.

6 CONCLUSÃO

A experiência obtida nos Jogos de Negócios foi fundamental para refletir sobre a realidade na administração de uma empresa. Mesmo profissionais com mais experiência geralmente estão concentrados em um segmento, uma área específica da empresa. Vivenciar o processo de tomada de decisão nas principais áreas envolvendo pessoal, marketing, produção e finanças traz importantes ensinamentos e permite associação direta com os conhecimentos obtidos no MBA.

O mais relevante no processo do jogo foi observar na prática como as decisões e estratégias de uma área podem influenciar diretamente em outras, deixando claro que a gestão deve garantir que as diversas áreas funcionem de forma sinérgica, sempre focando no alinhamento com os objetivos estratégicos da empresa.

O posicionamento da equipe no jogo, apesar de relevante, fica em segundo plano frente as experiências obtidas.

Particularmente, considerei de extrema importância a atividade pois pude contribuir em áreas de maior domínio e também trabalhar lacunas de conhecimento pré-existente, através da troca de experiências com o grupo e também trabalhando diante dos desafios propostos durante o jogo.

A cada rodada, a cada decisão acertada e principalmente, a cada decisão equivocada o domínio sobre a dinâmica da empresa melhorava, dando a clara impressão de que se o jogo continuasse o resultado poderia melhorar. É exatamente essa a dinâmica que se enfrenta em uma empresa, ou seja, a resposta aos desafios e necessidade melhorias contínuas.

REFERÊNCIAS

FALCONI, Vicente, Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia a Dia – 9ª Ed
São Paulo: FALCONI Editora, 2013.

GRAMINA, Maria R. Miranda, Jogos de Empresas e técnicas vivenciais – ed.
São Paulo: MAKRON Books , 1995.

JUNIOR, Lucio Abbondati e ABBONDATI, Lucia Vasconcellos. Jogos e
Soluções Interativas: sua importância para o universo corporativo, a educação
e a saúde e as relações interpessoais do século XXI.

LEMOS, PINTO, ZOTES & FRIDMAN, Gestão estratégica de empresas, Rio de
Janeiro: FGV Editora, 2012.

OECH, Roger Von. Um toc na cuca. São Paulo: Editora Cultura - Editores
Associados, 1995 associado com Warner Books, 1988.