

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

WILLIAM WESTPHAL DE PAULA
DIANDRA CARDOZO

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO
JOGOS DE NEGÓCIOS: EMPRESA LENOVA**

CURITIBA
2019

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

WILLIAM WESTPHAL DE PAULA
DIANDRA CARDOZO

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO
JOGOS DE NEGÓCIOS: EMPRESA LENOVA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito para obtenção de certificado do curso de MBA em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria do Instituto Superior de Administração e Economia, conveniada da Fundação Getúlio Vargas.

Orientador: Prof. Augusto Carlos Dalla Vecchia

CURITIBA

2019

LISTA DE IMAGENS

Figura 1 - Demanda Média Passada - 4 anos:	7
Figura 2 - Modelo SWOT	21

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - DRE 1º Quadrimestre.....	13
Tabela 2 - DRE.....	14
Tabela 3 - DRE 2º Quadrimestres.....	18
Tabela 4 - DRE.....	18
Tabela 5 - Projeções de Demanda.....	25
Tabela 6 - Quantidade Produzida de Cada Produto.....	26

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	6
1.1	DESCRIÇÃO DO CASO	6
1.1.1	Empresas Competidoras	6
1.1.2	Produtos	6
1.1.3	Características Da Fábrica	7
1.1.4	Demanda Passada	7
1.1.5	Dados Financeiros.....	8
1.2	A EMPRESA, A EQUIPE, A ORGANIZAÇÃO E A CONCORRÊNCIA	8
1.2.1	Minicurrículo Dos Participantes.....	8
1.2.2	Atuação Da Equipe e Responsabilidades De Cada Integrante.....	9
1.2.3	Descrição Dos Concorrentes E Suas Vantagens E Desvantagens Competitivas.....	9
2	ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	10
2.1	PRIMEIRO QUADRIMESTRE DA EMPRESA.....	10
2.1.1	Objetivos Da Empresa	10
2.1.2	Estratégias da empresa	11
2.1.3	Controles Implantados	11
2.1.4	Política De Produção, Marketing, Comercial E De Recursos Humanos ..	12
2.1.5	Resultados Financeiros Do Período	13
2.1.6	Problemas Encontrados.....	15
2.1.7	Análise Da Concorrência	15
2.2	SEGUNDO QUADRIMESTRE DA EMPRESA.....	16
2.2.1	Objetivos Da Empresa	16
2.2.2	Controles Implantados	17
2.2.3	Política De Produção, Marketing, Comercial E De Recursos Humanos ..	17
2.2.4	Resultados Financeiros Do Período	18
2.2.5	Problemas Encontrados.....	19
2.2.6	Análise Da Concorrência	20
3	CONCLUSÃO – PLANO DE NEGÓCIOS	21
3.1	ANÁLISE SWOT	21
3.2	DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE OPERAÇÕES, MARKETING, FINANCEIRO E DE RECURSOS HUMANOS	24
3.3	PROJEÇÕES DE FLUXO DE CAIXA E DRE	24
	REFERÊNCIAS.....	31

1 INTRODUÇÃO

1.1 DESCRIÇÃO DO CASO

Para a realização da disciplina de Jogos de Negócios foi utilizado o simulador COMPUTADORES® Business Game, uma ferramenta que permite a reprodução do ambiente competitivo do mercado. Pudemos utilizar estratégias de negócios e verificar o seu resultado, de forma rápida e condizente com a realidade.

Foram formadas oito equipes participantes, cada uma responsável pela gestão estratégica de uma empresa, definindo a cada período o volume de produção, a capacidade fabril e de mão de obra, gestão de marketing e investimento em tecnologia e desenvolvimento, assim como aplicações financeiras, empréstimos e distribuição de dividendos.

O período foi dividido em oito meses, sendo estes divididos em dois quadrimestres nos quais era possível a definição da estratégia no início de cada um. Sendo o resultado desta estratégia o critério para a definição do ranking dos grupos, do primeiro ao oitavo.

1.1.1 Empresas Competidoras

Nesta simulação, o mercado de computadores era composto por oito empresas que competiam de igual para igual em porte e dimensão. As empresas eram responsáveis pela montagem e venda dos produtos com tecnologia e preços de venda parecidos.

Cada uma das empresas possuía capital inicial de cerca de R\$ 5 milhões e quatro anos de atuação no mercado assim como a mesma porcentagem de participação de mercado em cada produto.

1.1.2 Produtos

Os produtos a serem produzidos eram: computadores, notebooks e servidores com as seguintes características:

O computador é um produto comum, já consolidado no mercado e de demanda estável.

O notebook é um produto mais sofisticado, cujo crescimento ainda é recente, bastante atraente ao ambiente corporativo, devido às suas configurações robustas, qualidade e funcionalidade.

O servidor é um produto bem aceito, apesar de seu pouco tempo de mercado em comparação com os demais produtos oferecidos. A expectativa atual é que este produto sofra um acréscimo em breve e entre em franca expansão na sua demanda.

1.1.3 Características Da Fábrica

A simulação começou com capacidade da fábrica de 900 unidades fabris/mês, com custo de implantação de R\$ 4,5 milhões. Este investimento sofre depreciação contábil à taxa de 0,8% ao mês (aproximadamente 10% ao ano). Para o montante investido (R\$ 4,5 milhões), este valor equivale a R\$ 36.000, valor que deve ser reinvestido a cada período para que a fábrica continue com a mesma capacidade de produção.

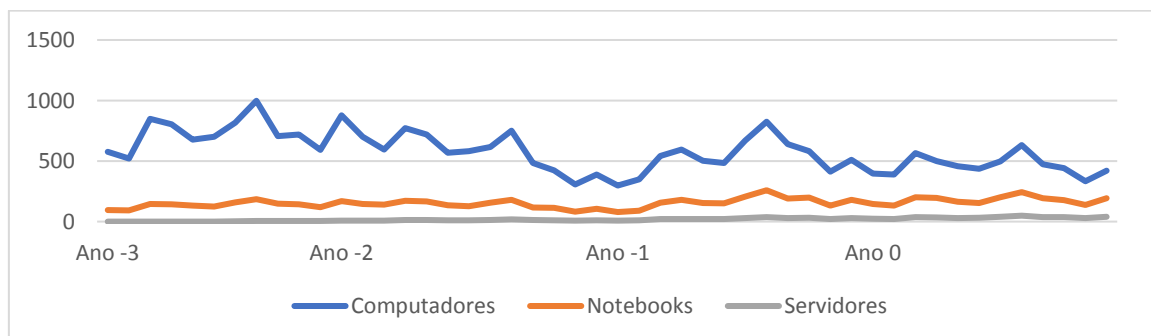
1.1.4 Demanda Passada

A demanda passada mostra que houve períodos de sazonalidade para cada item, uma ferramenta importante para a projeção de demanda futura e adequação da estratégia da empresa considerando desses números.

Analisando cada produto é possível identificar que cada um se comportou de maneira diferente durante o período histórico analisado.

Demanda média das empresas ao longo dos últimos quatro anos:

Figura 1 - Demanda Média Passada - 4 anos:



Fonte: autores.

1.1.5 Dados Financeiros

Empresa atuando no mercado há quatro anos com os seguintes dados financeiros:

Empréstimos Bancários: A taxa de empréstimo é de 3,45% a 4,5% ao mês, dependendo do grau de endividamento da empresa em relação ao seu Patrimônio Líquido e o crédito rotativo com uma taxa de 6% ao mês.

Aplicações Financeiras: As aplicações financeiras rendem a uma taxa de 3% ao mês.

Distribuição de Dividendos: A distribuição de dividendos segue o critério que cada empresa definiu.

Valor da Ação: O preço de mercado destas ações em dezembro do ano anterior era de R\$ 18,76 com oferta inicial de 500.000 ações.

Desempenho Financeiro: O faturamento do ano interior foi de R\$ 16,1 milhões e trouxe um lucro de cerca de R\$ 837.553,50, dos quais R\$ 500.000 foram revertidos em dividendos aos acionistas. O retorno sobre o capital inicial, de R\$ 5 milhões, foi de 16,7%.

1.2 A EMPRESA, A EQUIPE, A ORGANIZAÇÃO E A CONCORRÊNCIA

A empresa *Lenova* foi constituída como uma empresa de capital aberto há cerca de quatro anos atrás, com o capital inicial de R\$ 5 milhões. A empresa apresenta um parque industrial com capacidade instalada de 900 unidades fabris, considerada adequada, que correspondeu a um investimento de R\$ 4,5 milhões.

1.2.1 Mini currículo Dos Participantes

A nossa equipe foi composta por três integrantes, sendo estes: **Diandra Cardozo**, economista, formada pela UEPG atua na área tributária. **Adriane Meira**, contadora, formada pela UEPG, atua no setor bancário. **William Westphal de Paula**, administrador, formado pela FESP-PR, atua no setor financeiro.

1.2.2 Atuação Da Equipe e Responsabilidades De Cada Integrante

O processo de tomada de decisão foi dividido entre os três membros da equipe, desta forma: William Westphal de Paula projetou as demandas para cada produto e período, Adriane Meira cuidou da parte financeira e Diandra Cardozo determinou o mix de produção. As demais decisões em relação a valores e quantidades foram determinadas em acordo entre os membros da equipe.

1.2.3 Descrição Dos Concorrentes E Suas Vantagens E Desvantagens Competitivas

Os concorrentes eram os outros grupos participantes, que formavam cada um uma empresa com os mesmos dados iniciais, sendo assim não existia no início do jogo vantagens ou desvantagens para nenhuma das equipes ou empresas concorrentes.

2 ANÁLISE DOS RESULTADOS

2.1 PRIMEIRO QUADRIMESTRE DA EMPRESA

No primeiro quadrimestre a empresa *Lenova* teve um bom desempenho, começando em quarto lugar no primeiro mês, subindo para o segundo lugar no segundo e terceiro mês consecutivamente e terminando o período em quinto lugar.

No contexto do período foram mantidos os pesos originais do início do jogo, uma vez que identificamos haver um equilíbrio nessa distribuição, sendo atribuídos peso três para valor da ação no mercado, peso dois para capital circulante líquido e receita de vendas e peso três para lucro do exercício acumulado.

Nesse período o objetivo era de atender a demanda projetada sem incorrer em aumento de custos tanto de mão-de-obra, implantação de capacidade fabril ou de estoque mantendo a distribuição de dividendos mesmo que em um patamar menor em detrimento de investimento em aplicações financeiras.

Um dos erros que cometemos nesse período foi de não termos conseguido determinar com precisão os valores de preço de venda, em conjunto com investimentos em tecnologia e marketing, pois estes foram um dos motivos que levaram à queda do volume de vendas, ocasionando custos com estoque e perda de participação de mercado.

A decisão de mantermos a distribuição de dividendos mesmo que menor, aliada a outros fatores como liquidez de curto prazo favoreceu o resultado positivo da empresa nos primeiros meses.

Ao final do período nossa estratégia se mostrou não tão eficaz em comparação as outras equipes, uma vez que perdemos vendas significativamente, impactando diretamente a nossa posição no ranking.

2.1.1 Objetivos Da Empresa

O objetivo da empresa *Lenova* no primeiro quadrimestre foi de adotar uma política conservadora primando por zerar o estoque e produzir somente dentro

da previsão de demanda de cada produto, conciliando a redução de custos com estoque e a maximização do MIX de produção para a redução dos custos com mão-de-obra ociosa. Tendo em vista esses fatores, não focamos na expansão da capacidade fabril, pois não identificamos como uma necessidade a curto prazo.

2.1.2 Estratégias da empresa

Uma das estratégias adotadas pela empresa foi uma redução drástica com custos de promoção e propaganda no produto computador pois entendemos que era um item já consolidado no mercado e com previsão de redução de demanda. No primeiro mês do período buscamos manter estáveis os valores com promoção e propaganda nos demais produtos, notebooks e servidores, e a partir do segundo mês tivemos uma grande redução no item em questão e compensamos realizando investimentos em inovação e tecnologia.

Outra importante estratégia foi a análise da previsão dos resultados para aplicação financeira dos valores excedentes, uma vez que, como mostram os números não foi necessário incorrer na utilização de empréstimos e seus custos.

2.1.3 Controles Implantados

Os principais controles implantados foram o de Estimativa de Produção, Demonstrativo de Resultado do Exercício por Produto, Previsão de Vendas por Produto e o Cálculo do Mix de Produção a cada período. Controles estes que auxiliaram na determinação correta da produção de acordo com a capacidade fabril e na decisão de priorizarmos os produtos que maximizariam os retornos. Com estas informações pudemos definir o caminho a seguir do nosso orçamento com gastos em tecnologia e inovação e marketing, dando base para definirmos nosso preço de venda, ajustando a cada período estes valores de acordo com a demanda.

Estes controles foram imprescindíveis para diminuir custos de estoque e os custos com mão-de-obra ociosa, auxiliando também na definição dos valores a serem distribuídos com dividendos e o valor a ser investido em aplicações financeiras.

Inicialmente, para solidificar ainda mais nossas decisões, utilizamos o benchmarking das empresas com melhor performance para definirmos nosso foco e em qual mercado deveríamos ser mais agressivos.

2.1.4 Política De Produção, Marketing, Comercial E De Recursos Humanos

Iniciamos o período com uma capacidade de 900 unidades fabris, tendo, está sido adequada gradualmente de acordo com a previsão da demanda. Como resultado da nossa estratégia de produção adotada, tivemos vendas perdidas no produto computador no final do período, pois foi o produto que menos investimos, em favor dos outros dois produtos, notebooks e servidores já que havíamos identificado na previsão uma baixa nas vendas, fato este que não se concretizou.

Adotamos uma política de marketing inicialmente focada no produto notebook, já que nossas previsões eram de que este produto iria substituir gradualmente a tecnologia do computador e entendendo que um investimento inicial seria a base para a fidelização de clientes ao longo do quadrimestre.

Para a parte comercial decidimos baixar levemente os preços dos produtos computador e notebook e manter assim até o final do período. Já para o produto servidor, iniciamos com uma leve alta de preços, que identificamos não ser viável, voltando ao patamar inicial logo no mês dois.

Em Recursos Humanos, a empresa *Lenova* adaptou seu quadro de funcionários de acordo com a previsão de produção sem mudanças relevantes, já que uma das estratégias foi o pagamento de horas extras ao invés de novas contratações, este foi um dos motivos para mantermos o salário no mesmo patamar neste primeiro quadrimestre. O valor dos benefícios concedidos aos trabalhadores foi irrisório, somente para testarmos o impacto no resultado da empresa.

2.1.5 Resultados Financeiros Do Período

Tabela 1 - DRE 1º Quadrimestre

E6 LENOVA	Mês: 0	Mês: 1	Mês: 2	Mês: 3	Mês: 4
DRE					
(+) Receita de Vendas:	1.370.400,00	0	0	0	0
(-) Custo dos Produtos Vendidos :	935.100,00	791.500,00	792.000,00	2	8
LUCRO BRUTO:	435.300,00	352.800,00	320.800,00	489.730,78	442.791,22
Fonte: autores.					

Mesmo reduzindo o custo de produção nos meses 1 e 2, o lucro bruto foi menor em relação ao mês zero, cremos que grande parte deste resultado foi devido a redução do preço de venda dos produtos computador e notebook, já o aumento do preço do item servidor resultou na queda de participação de mercado.

Já nos meses três e quatro houve um aumento do lucro bruto, onde mantivemos os preços estáveis e observamos baixa variação de participação de mercado. Poderíamos ter tido um lucro bruto maior caso tivéssemos previsto de maneira adequada a demanda do item computador, no qual tivemos muitas vendas perdidas no final do quadrimestre.

Tabela 2 - DRE

E6 LENOVA DRE	Mês: 0	Mês: 1	Mês: 2	Mês: 3	Mês: 4
	170.000,0				
(-) Promoção e Propaganda:	0	80.000,00	45.000,00	70.000,00	77.000,00
(-) Inovação e Tecnologia:	10.000,00	61.000,00	45.500,00	45.500,00	45.500,00
(-) Despesas Adicionais:	0,00	0,00	0,00	0,00	798,00
(-) Mão de obra Ociosa:	0,00	6.500,00	500,00	0,00	0,00
(-) Custo com Hora Extra:	1.500,00	0,00	0,00	0,00	4.404,38
(-) Aluguel de Máquinas:	26.500,00	0,00	0,00	0,00	3.400,00
(-) Estocagem:	14.200,00	21.400,00	33.800,00	10.800,00	0,00
(-) Depreciação:	36.000,00	36.000,00	36.000,00	35.720,00	35.439,84
(-) Informações e Pesquisas:	0,00	0,00	0,00	0,00	3.000,00
(-) Benefícios aos Trabalhadores:	0,00	0,00	1.550,00	1.550,00	1.550,00
LUCRO OPERACIONAL:	0	0	0	8	1

Fonte: autores.

Promoção e propaganda: O orçamento inicial de R\$170.000,00 divididos entre os três produtos foi a base para definirmos os valores a serem gastos nos meses seguintes. Consideramos que era necessário investir mais no início do período para garantir a fidelização dos clientes, mantendo-a estável nos próximos meses.

Inovação e Tecnologia: Diferente do item anterior, neste quesito optamos pelo aumento do investimento no primeiro mês, reduzindo no seguinte e mantendo o valor até o final do quadrimestre.

Mão de Obra Ociosa: Devido a algumas falhas no cálculo de previsões, tivemos custos com mão de obra ociosa no primeiro mês do quadrimestre, algo que foi ajustado e reduzido nos meses seguintes.

Custo com Hora Extra e Aluguel de Máquinas: Para atingir a demanda prevista optamos pelo gasto com hora extra e a locação de maquinário, mas que acabou não sendo tão relevante no resultado do quadrimestre.

Estocagem: Buscamos reduzir o máximo possível os custos com estocagem, mas além da previsão de vendas, a compra efetiva dos itens variava com a oferta final de produtos de cada empresa concorrente, o que resultou numa perda de vendas em alguns meses gerando custos de estocagem mais elevados que os previstos.

Depreciação: Mantivemos o custo com depreciação praticamente inalterado mês a mês para manter o nível de produção.

Informações e pesquisas: Optamos, erroneamente, em não comprar as informações nos primeiros meses pois achamos que seria um gasto desnecessário e gostaríamos de verificar se nosso desempenho continuaria com os mesmos resultados.

Benefícios aos trabalhadores: Para testarmos o resultado do jogo, utilizamos um valor irrisório pago como benefício, pois gostaríamos de visualizar o impacto correspondente ao longo do quadrimestre.

2.1.6 Problemas Encontrados

Tivemos uma estratégia muito conservadora, demos ênfase em zerarmos o estoque o que não se realizou, em grande parte devido a uma previsão de demanda mal projetada e a falta de compra e análise de informações estratégicas dos nossos concorrentes – resultando em queda do volume de vendas e conseqüentemente perda de Market-share, mesmo com a elevação gradual do preço das ações da empresa. Uma das conseqüências disso foi a não-expansão da capacidade fabril, resultando numa relevante perda de vendas no final do quadrimestre.

Optamos pela distribuição de dividendos sem realizarmos qualquer investimento significativo nos salários e benefícios concedidos aos trabalhadores.

2.1.7 Análise Da Concorrência

Nos primeiros meses analisamos as informações de Market-share e demais informações disponíveis no mercado gratuitamente, a partir do momento que a disponibilização dessas informações passou a ser cobrada mês a mês, cometemos o erro de optarmos por seguirmos a mesma estratégia e analisarmos o resultado, sendo que outras empresas continuaram tendo acesso a essas informações através da compra e puderam ajustar suas ações e conseqüentemente obter um melhor resultado. Mas mesmo com a falta destas informações tivemos ótimos acertos em relação a distribuição de dividendos e

investimentos o que resultou em uma posição satisfatória ao fim do primeiro quadrimestre.

2.2 SEGUNDO QUADRIMESTRE DA EMPRESA

No segundo quadrimestre, a empresa *Lenova* teve como objetivo melhorar o desempenho apresentado no primeiro quadrimestre, que esteve em baixa até então, ocorre que de início manteve sua colocação no segundo mês do quadrimestre subiu do quinto para o quarto, mas caiu novamente para o quinto findando o período em sexto lugar.

Já sobre os pesos manteve-se a mesma lógica do primeiro quadrimestre sendo mantidos os pesos originais do início do jogo, uma vez que identificamos haver um equilíbrio nessa distribuição, sendo atribuídos peso três para valor da ação no mercado, peso dois para capital circulante líquido e receita de vendas e peso três para lucro do exercício acumulado.

No segundo quadrimestre continuou com o objetivo de diminuir ou ainda zerar os custos, sendo de mão-de-obra, implantação de capacidade fabril ou de estoque mantendo a distribuição de dividendos equilibrada, e com isso houve de início a diminuição e logo após um aumento nas aplicações.

Infelizmente o erro cometido no primeiro quadrimestre foi decisivo para que no segundo período a posição chegasse à sexta colocação, sendo assim, mesmo que houvesse uma diminuição dos gastos e um aumento nos saldos não seria tão decisivo no resultado final, pois os pesos maiores nos resultados de cada mês eram aumentados progressivamente, sendo assim os nossos melhores resultados não foram tão relevantes para o resultado final.

2.2.1 Objetivos Da Empresa

O objetivo da empresa *Lenova* no segundo quadrimestre foi de melhorar os números do primeiro, assim no primeiro mês do período houve uma queda nos números, mas nos meses seguintes manteve-se crescente, mesmo que o cenário em um todo tivesse em queda. Assim no segundo quadrimestre, realizamos uma expansão da capacidade fabril para atender as previsões de demanda.

2.2.2 Controles Implantados

Foram mantidas as perspectivas do primeiro período de Estimativa de Produção, Demonstrativo de Resultado do Exercício por Produto, Previsão de Vendas por Produto e o Cálculo do Mix de Produção a cada período. Sendo os números de estoque e mão-de-obra ociosa aumentados, mesmo que tenham sido mantidos ou até acrescidos os investimentos nos meses após o primeiro mês do período.

2.2.3 Política De Produção, Marketing, Comercial E De Recursos Humanos

Assim como no primeiro o segundo período foi iniciado com uma capacidade de 900 unidades fabris a qual foi mantida. As vendas foram continuadas e até acrescidas, resultando em um saldo positivo no fim do segundo quadrimestre.

Com relação ao marketing foi investido gradualmente em todos os segmentos: notebook, computador e servidor, tendo como perspectivas a melhora das vendas que foi positiva no período, no item marketing os investimentos puderam ser acrescentados gradativamente, contabilizando um resultado positivo no fim do período.

Em Recursos Humanos, a empresa *Lenova* continuou adaptando seu quadro de funcionários de acordo com a previsão de produção, tendo um aumento no número de funcionários sendo concedidos salário melhor, aumento nos benefícios dos colaboradores e na participação de lucros dos trabalhadores, grande parte dessas mudanças alinhadas às demais empresas para evitarmos a greve dos trabalhadores e um grande prejuízo na produção em um dos meses do período.

2.2.4 Resultados Financeiros Do Período

Tabela 3 - DRE 2º Quadrimestres.

E6 LENOVA	Mês: 5	Mês: 6	Mês: 7	Mês: 8
DRE				
(+) Receita de Vendas:	1.391.500,00	1.451.650,00	1.642.100,00	1.877.900,00
(-) Custo dos Produtos Vendidos :	1.004.898,00	1.006.322,16	1.134.118,84	1.317.000,00
LUCRO BRUTO:	386.602,00	445.327,84	507.981,16	560.900,00
Fonte: autores.				

Como se denota, o período foi com números positivos, tendo um crescimento gradativo, devido a produção e os preços dos produtos aumentarem. A estratégia adotada de vendas foi satisfatória pois mesmo com o aumento de custo de matéria prima que foi repassado para o consumidor o lucro bruto seguiu apresentando aumento.

Os resultados financeiros do período foram significativamente impactados pela estratégia adotada em relação a ameaça de greve, pois havia a opção de continuarmos com os mesmos custos de salários e benefícios, mas teríamos que arcar com uma grande perda de produção.

Tabela 4 - DRE

(-) Promoção e Propaganda:	77.000,00	80.000,00	100.000,00	105.000,00
(-) Inovação e Tecnologia:	46.000,00	57.000,00	56.000,00	56.000,00
(-) Despesas Adicionais:	798,00	0,00	0,00	0,00
(-) Mão de obra Ociosa:	1.417,50	450,00	450,00	0,00
(-) Custo com Hora Extra:	0,00	0,00	0,00	9.247,50
(-) Aluguel de Máquinas:	3.450,00	1.700,00	65.450,00	78.050,00
(-) Estocagem:	1.800,00	10.400,00	7.000,00	0,00
(-) Depreciação:	35.719,92	35.999,76	35.999,76	35.999,77
(-) Informações e Pesquisas:	3.000,00	3.000,00	3.000,00	0,00
(-) Benefícios aos Trabalhadores:	1.620,00	48.600,00	48.600,00	53.400,00
LUCRO OPERACIONAL:	215.796,58	208.178,08	191.481,40	223.202,73
Fonte: autores.				

Promoção e propaganda: Iniciamos o período mantendo os valores igual o mês anterior, aumentando residualmente no próximo mês, com aumento maior

no final do período. Com isso conseguimos manter as vendas estáveis mesmo com o aumento dos preços.

Inovação e Tecnologia: Optamos por manter o nível de investimento neste item no início do período aumentando nos demais meses visando recuperar nosso Market-share.

Mão de Obra Ociosa: Conseguimos reduzir este custo significativamente de forma a não impactar no resultado do período.

Custo com Hora Extra e Aluguel de Máquinas: Como a nossa estratégia era conservadora optamos pelo aluguel de máquinas em vez de expandirmos a capacidade fabril, decisão está tomada de acordo com os cálculos de previsão de demanda, impactando também no custo com hora extra no último mês do período.

Estocagem: Comparando com o período anterior este item não impactou significativamente no resultado.

Depreciação: A depreciação manteve seu nível, pois optamos por não reduzir a capacidade fabril.

Informações e pesquisas: Dando continuidade ao último mês do período anterior optamos por manter a compra de informações básicas para podermos traçar um paralelo em relação aos concorrentes.

Benefícios aos trabalhadores: Devido a ameaça de greve a empresa escolheu conceder um aumento do valor de benefícios aos trabalhadores, que impactou no resultado, mas esta estratégia foi decisiva para que não houvesse perda significativa na produção em um dos meses do período.

2.2.5 Problemas Encontrados

Devido a falta de concessão de benefícios aos trabalhadores nos períodos anteriores fomos pressionados a considerar o pagamento de valores fora do orçamento para evitar uma eminente paralisação que poderia acarretar perdas de produção e conseqüentemente financeiras.

Não fomos capazes de atender a demanda, pois não investimos na expansão da capacidade fabril anteriormente o que resultou em perda de vendas significativas.

A falta de compra de informações neste período persistiu e contribuiu para o nosso desempenho pois não conseguimos traçar de maneira clara a melhor estratégia e considerar o desempenho das demais equipes.

2.2.6 Análise Da Concorrência

A nossa análise da concorrência foi muito comprometida pela falta da compra de informações.

Por outro lado, as empresas concorrentes que mantiveram a comprar de informações puderam traçar uma estratégia mais bem alinhada as demandas do mercado dentro do jogo.

Verificamos, porém, que algumas estratégias adotadas pelas empresas concorrentes não foram assertivas mesmo com a compra de informações e houve por parte de algumas equipes má interpretação dos dados disponibilizados pelo árbitro, tendo impacto negativo na posição do ranking.

3 CONCLUSÃO – PLANO DE NEGÓCIOS

3.1 ANÁLISE SWOT

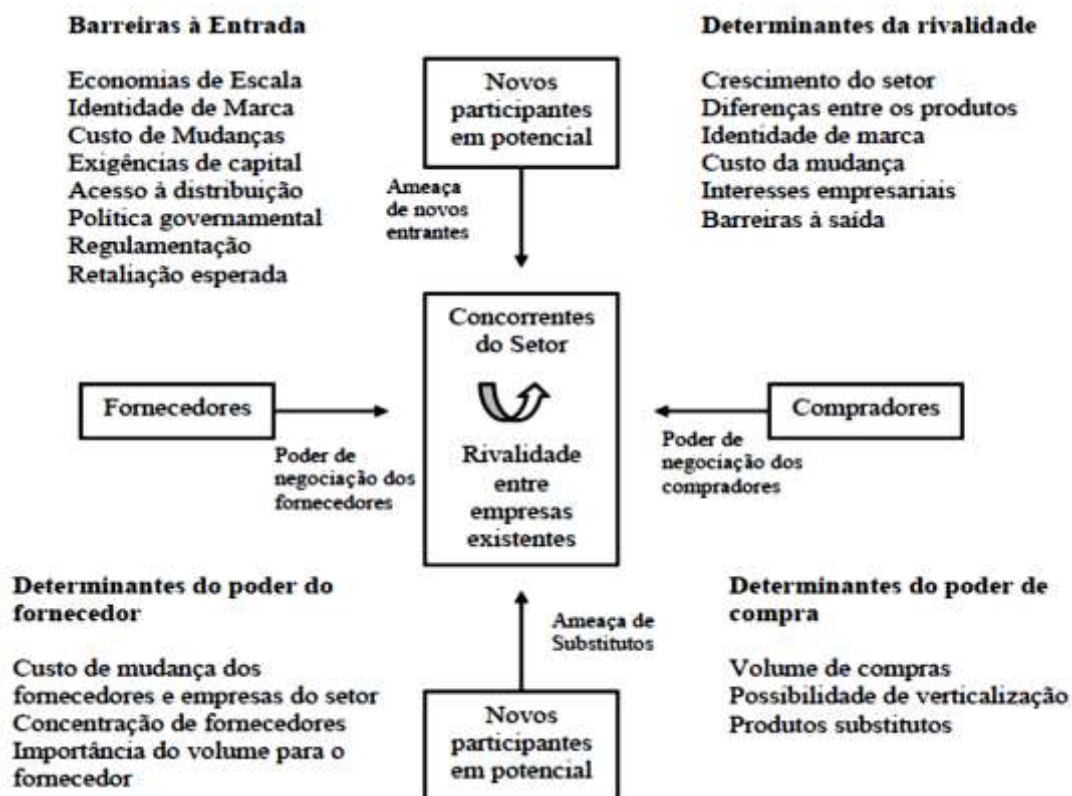
A escolha pela abordagem qualitativa, do tipo estudo de caso, se caracteriza por proporcionar um estudo preciso da efetividade da contribuição de estratégias da análise de SWOT nesta área.

A análise de SWOT, de acordo com Lobato (2006) se constitui um instrumento relevante para a organização, porque possibilita ter uma visão geral de dois ambientes na tentativa de antecipar ou até mesmo prever fatos e acontecimentos para ter uma definição de sua estratégia de mercado.

3.1.1 As cinco forças de Porter

A ferramenta as cinco forças de Porter, como demonstra a imagem abaixo, foi utilizada visando identificar a posição da empresa em relação ao restante do mercado, bem como a amplitude perante a concorrência.

Figura 2 - Modelo SWOT



Fonte: Porter, Michael, Estratégia Competitiva, 19ª ed, Rio de Janeiro: Campus, 1986.

As cinco forças de Porter são divididas em: Rivalidade entre os concorrentes; Poder de negociação dos fornecedores; Ameaça de produtos substitutos, Ameaça de entrada de novos concorrentes e o Poder de negociação dos clientes.

Rivalidade entre os concorrentes – O estudo da concorrência é algo primordial, deve-se levar em consideração que estratégias os concorrentes estão utilizando, procurando verificar o público alvo e conhecer as táticas e as falhas dos concorrentes.

Poder de negociação dos fornecedores – É importante buscar bons fornecedores, tendo em vista que não se deve depender de apenas um, manter contato com outros fornecedores é crucial, pois se o fornecedor assinar um contrato de exclusividade com um concorrente acarretará em inúmeros problemas, aqui é om ressaltar que deve-se sempre ter poder de negociação com relação ao tratamento com os fornecedores.

Ameaça de produtos substitutos – Mesmo tendo um produto inovador é importante que se faça o estudo da concorrência, como citado acima, pois mesmo que se conheça o perfil do cliente e as suas necessidades, poderá entrar no mercado um novo produto mais inovador e com o custo mais baixo, afetando assim diretamente a empresa.

Ameaça de entrada de novos concorrentes – Assim como a entrada de novos produtos, existe a ameaça de novos concorrentes, deve sempre imaginar que existiram novos empreendedores, assim é decisivo a empresa consolidar o mercado com marcas fortes, registrar patentes, assinar contratos de exclusividade, procurando dificultar a entrada de novos concorrentes no mercado.

Poder de negociação dos clientes – Delinear uma vasta clientela para que tenhamos um bom rendimento, quanto maior a procura melhor a rede de clientes, no mercado atual as rede sociais ganham ênfase, pois é nela que estão inseridos os clientes, é importante manter as redes sociais da empresa não somente numa tratativa de marketing, mas também para resoluções de problemas e de dúvidas dos consumidores.

Analisanda as cinco forças de Porter, é possível traçar um bom Plano de Negócios, após o estudo foi utilizado a análise de SWOT para verificar os pontos fracos e fortes da *Lenova*.

A análise SWOT é um método que permite identificar quatro tipos de situações:

Alavanca: ocorre quando uma oportunidade do ambiente encontra um conjunto de pontos fortes na empresa, que podem ajudá-la a tirar o máximo de proveito da situação;

Problema: ocorre quando uma ameaça do ambiente torna a empresa ainda mais vulnerável devido a seus pontos fracos;

Restrição: ocorre quando uma oportunidade não pode ser aproveitada pela empresa devido a seus pontos fracos; e

Vulnerabilidade: ocorre quando existe uma ameaça à vista, mas a empresa possui pontos fortes que possam amenizá-la.

Um dos pontos fortes é a flexibilidade da empresa de adaptar-se aos números, foi verificado que no 1º quadrimestre o rendimento foi negativo, já no 2º quadrimestre, ocorreu um aumento do rendimento de produtos, bem como dos funcionários, podendo então aumentar os custos gradativamente.

Um ponto fraco, que pode ser resolvido rapidamente, foi que ao encerrar o 2º período não se teve estoque, e ainda o resultado dos valores de horas extras foi alto, possibilitando a abertura de novas vagas de emprego.

A alavanca da *Lenova* pode ser a implantação de um novo produto, como tablets, como a empresa já produz notebooks, não teria que investir valores altos, visando a portabilidade e aumentar o leque de clientes.

Outro ponto positivo que nos dois quadrimestres a empresa não utilizou de empréstimo nem tão pouco de crédito rotativo, deixando a possibilidade de utilizar nesse momento de busca de novas tecnologias.

Um problema a se enfrentar ao contratar um empréstimo é a taxa de juros, como a empresa não necessitou a rede bancária não tem um histórico, sendo assim não pode repassar se é ou não boa pagadora, o que acresce os valores de taxas. Deixando a empresa numa situação de vulnerabilidade, pois ao contatar um empréstimo para produzir um novo produto, ao pagar esse empréstimo irá se deparar com juros muito altos, mas por estar em crescimento poderá tornar-se boa pagadora em um curto prazo, melhorando então as taxas de juros.

3.2 DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE OPERAÇÕES, MARKETING, FINANCEIRO E DE RECURSOS HUMANOS

Existe grandes mudanças a serem investidas na área de marketing, o que não ocorreu durante o período de estudo, sendo assim o melhor a se fazer é a contratação de um especialista em marketing tecnológico, sendo considerado tal contratação um investimento que terá um retorno rápido.

Assim como investir em pessoal, é relevante o investimento em mídias digitais e redes sociais, onde se encontra a maioria dos possíveis clientes, investir em promoções, aumentando então a visibilidade da *Lenova*, melhorando então a entrada de novos clientes. Estudar os concorrentes nesse ponto é essencial, verificando as possíveis potencias e como abrange-las para a empresa, ainda em comercial ressalta-se o estudo do aumento de vendas, priorizando a total satisfação do cliente.

No setor financeiro é importante estudar a viabilização de um investimento para possibilitar uma nova fase na fabricação, a implantação de um novo produto e a contratação de pessoal, assim verificar a necessidade de contatar um empréstimo, tomando as devidas precauções, viabilizando o pagamento dos futuros dividendos.

No setor de Recursos Humanos é importante abrir novos postos de trabalho, visando a melhoria continua para que os colaboradores trabalhem de força eficaz, como existe a possibilidade da fabricação de um novo equipamento, focar em treinamentos e novos benefícios, visando que os futuros trabalhadores almejam trabalhar nessa empresa, e que os colaboradores já existentes sintam orgulho e força de vontade, visando o retorno produtivo.

3.3 PROJEÇÕES DE FLUXO DE CAIXA E DRE

3.3.1 Fluxo de Caixa

O fluxo de caixa é a movimentação de dinheiro, tendo a visão do que se pode investir ou não. Conforme afirma, Quintana (2009, p. 19) que a gestão do fluxo de caixa “ocorre a partir da comparação entre o valor projetado e o realizado”.

Para realizar um bom fluxo de caixa é importante que devem ser tomadas as medidas necessárias para melhorar e otimizar os problemas contidos no período anterior, assim se tem como prever futuras situações que possam gerar algum infortúnio.

3.3.2 DRE - Demonstração do Resultado do Exercício

A DRE mede o desempenho ao longo de determinado período, aqui dividido em quadrimestre, assim segue um determinado relatório deduzido aos custos, despesas e impostos, conforme Matarazzo (2003).

3.3.3 Resultados das Projeções

Para realização da projeção do fluxo de caixa e DRE foi necessária a projeção de demanda para cada produto de acordo com as informações históricas apresentadas:

Tabela 5 - Projeções de Demanda

	Projeção de Demanda							
Mês	9	10	11	12	13	14	15	16
Computadores	328	312	353	438	358	290	356	332

Mês	9	10	11	12	13	14	15	16
Notebooks	158	160	239	241	191	194	246	280

Mês	9	10	11	12	13	14	15	16
Servidores	47	52	101	82	73	69	92	93

Fonte: autores.

Observação: A demanda projetada não foi fiel a realidade nos meses anteriores, principalmente para o item servidor e neste caso aumentamos a produção para corrigir esta falha e não consideramos estes valores para cálculo de estoque.

Tabela 6 - Quantidade Produzida de Cada Produto.

Quantidade Produzida de Cada Produto				
	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12
Servidores	107	97	101	82
Notebooks	189	200	210	241
Computadores	333	351	315	329

Fonte: autores.

Para a projeção do quadrimestre, foram utilizadas as seguintes informações:

Os preços dos itens não sofreram alterações;

A capacidade fabril continuou a mesma;

O custo com pesquisas e informações foi lançado conforme os meses anteriores;

Não realizamos mudanças nos valores de salários e benefícios e nem na quantidade de mão-de-obra contratada;

Sendo assim, segue abaixo os resultados projetos:

1) Mês 09 do ano 1:

CONTA CAIXA	
Saldo inicial	R\$ 844.657,26
(+) Devolução de Aplicação	R\$ 500.000,00
(-) Pagamento de Empréstimo	
(-) Pagamento de Crédito Rotativo	
Novo Saldo	R\$ 1.344.657,26
Total de Entradas	R\$ 1.717.750,00
(+) Receita de Vendas	R\$ 1.702.750,00
(+) Receita Financeira	R\$ 15.000,00
(+) Receita com Venda de Ações	
Total de Saídas	R\$ 1.549.492,25
(-) Custo de Produtos Produzidos	R\$ 1.193.327,50
(-) Promoção e Propaganda	R\$ 105.000,00
(-) Inovação e Tecnologia	R\$ 56.000,00
(-) Despesas Adicionais	
(-) Mão de obra Ociosa	R\$ 100,00
(-) Custo com Hora Extra	
(-) Aluguel de Máquinas	R\$ 17.000,00
(-) Estocagem	R\$ -
(-) Reinvestimento na Fábrica	R\$ 36.000,00
(-) Informações e Pesquisas	R\$ 3.000,00
(-) Benefícios aos Trabalhadores	R\$ 53.400,00
(-) Despesa financeira	-
(-) Imposto de Renda	
(-) Participação nos Lucros	R\$ 10.664,75
(-) Dividendos Distribuídos	R\$ 75.000,00
(-) Outras Despesas	
Saldo Final Antes	
(+) Empréstimo	
(+) Crédito Rotativo	
(-) Aplicações Financeiras	R\$ 500.000,00
Saldo Final	R\$ 1.012.915,01

DEMONSTRATIVOS DE RESULTADOS	
(+) Receita de Vendas	R\$ 1.702.750,00
(-) Custo de Produtos Vendidos	R\$ 1.193.327,50
Lucro Bruto	R\$ 509.422,50
(-) Promoção e Propaganda	R\$ 105.000,00
(-) Inovação e Tecnologia	R\$ 56.000,00
(-) Despesas Adicionais	-
(-) Mão de obra Ociosa	R\$ 100,00
(-) Custo com Hora Extra	-
(-) Aluguel de Máquinas	R\$ 17.000,00
(-) Estocagem	-
(-) Depreciação:	R\$ 36.000
(-) Informações e Pesquisas	R\$ 3.000,00
(-) Benefícios aos Trabalhadores	R\$ 53.400,00
LUCRO OPERACIONAL	R\$ 238.922,73
(+) Receita Financeira	R\$ 15.000,00
(-) Despesa Financeira	0
(+) Outras Receitas	0
(-) Outras Despesas	0
(-) LUCRO ANTES DO IMPOSTO	R\$ 253.922,73
(-) Imposto de Renda	R\$ 76.176,82
LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	R\$ 177.745,91

2) Mês 10 do ano 1:

CONTA CAIXA	
Saldo inicial	R\$ 1.012.915,01
(+) Devolução de Aplicação	R\$ 600.000,00
(-) Pagamento de Empréstimo	
(-) Pagamento de Crédito Rotativo	
Novo Saldo	R\$ 1.612.915,01
Total de Entradas	R\$ 1.721.900,00
(+) Receita de Vendas	R\$ 1.703.900,00
(+) Receita Financeira	R\$ 18.000,00
(+) Receita com Venda de Ações	
Total de Saídas	R\$ 1.607.631,33
(-) Custo de Produtos Produzidos	R\$ 1.201.737,50
(-) Promoção e Propaganda	R\$ 110.000,00
(-) Inovação e Tecnologia	R\$ 60.000,00
(-) Despesas Adicionais	
(-) Mão de obra Ociosa	R\$ 100,00
(-) Custo com Hora Extra	
(-) Aluguel de Máquinas	R\$ 34.000,00
(-) Estocagem	R\$ -
(-) Reinvestimento na Fábrica	R\$ 36.000,00
(-) Informações e Pesquisas	R\$ 3.000,00
(-) Benefícios aos Trabalhadores	R\$ 53.400,00
(-) Despesa financeira	-
(-) Imposto de Renda	
(-) Participação nos Lucros	R\$ 9.393,83
(-) Dividendos Distribuídos	R\$ 100.000,00
(-) Outras Despesas	
Saldo Final Antes	
(+) Empréstimo	
(+) Crédito Rotativo	
(-) Aplicações Financeiras	R\$ 600.000,00
Saldo Final	R\$ 1.127.183,68

DEMONSTRATIVOS DE RESULTADOS	
(+) Receita de Vendas	R\$ 1.703.900,00
(-) Custo de Produtos Vendidos	R\$ 1.201.737,50
Lucro Bruto	R\$ 502.162,50
(-) Promoção e Propaganda	R\$ 110.000,00
(-) Inovação e Tecnologia	R\$ 60.000,00
(-) Despesas Adicionais	-
(-) Mão de obra Ociosa	R\$ 100,00
(-) Custo com Hora Extra	-
(-) Aluguel de Máquinas	R\$ 34.000,00
(-) Estocagem	-
(-) Depreciação:	36.000
(-) Informações e Pesquisas	R\$ 3.000,00
(-) Benefícios aos Trabalhadores	R\$ 53.400,00
LUCRO OPERACIONAL	R\$ 205.662,73
(+) Receita Financeira	R\$ 18.000,00
(-) Despesa Financeira	0
(+) Outras Receitas	0
(-) Outras Despesas	0
(-) LUCRO ANTES DO IMPOSTO	R\$ 223.662,73
(-) Imposto de Renda	R\$ 67.098,82
LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	R\$ 156.563,91

3) Mês 11 do ano 1:

CONTA CAIXA		
Saldo inicial	R\$	1.127.183,68
(+) Devolução de Aplicação	R\$	600.000,00
(-) Pagamento de Empréstimo		
(-) Pagamento de Crédito Rotativo		
Novo Saldo	R\$	1.727.183,68
Total de Entradas	R\$	1.716.400,00
(+) Receita de Vendas	R\$	1.698.400,00
(+) Receita Financeira	R\$	18.000,00
(+) Receita com Venda de Ações		
Total de Saídas	R\$	1.581.658,93
(-) Custo de Produtos Produzidos	R\$	1.188.437,50
(-) Promoção e Propaganda	R\$	100.000,00
(-) Inovação e Tecnologia	R\$	60.000,00
(-) Despesas Adicionais		
(-) Mão de obra Ociosa	R\$	100,00
(-) Custo com Hora Extra		
(-) Aluguel de Máquinas	R\$	31.000,00
(-) Estocagem	R\$	-
(-) Reinvestimento na Fábrica	R\$	36.000,00
(-) Informações e Pesquisas	R\$	3.000,00
(-) Benefícios aos Trabalhadores	R\$	53.400,00
(-) Despesa financeira		-
(-) Imposto de Renda		
(-) Participação nos Lucros	R\$	9.721,43
(-) Dividendos Distribuídos	R\$	100.000,00
(-) Outras Despesas		
Saldo Final Antes		
(+) Empréstimo		
(+) Crédito Rotativo		
(-) Aplicações Financeiras	R\$	600.000,00
Saldo Final	R\$	1.261.924,75

DEMONSTRATIVOS DE RESULTADOS		
(+) Receita de Vendas	R\$	1.698.400,00
(-) Custo de Produtos Vendidos	R\$	1.188.437,50
Lucro Bruto	R\$	509.962,50
(-) Promoção e Propaganda	R\$	100.000,00
(-) Inovação e Tecnologia	R\$	60.000,00
(-) Despesas Adicionais		-
(-) Mão de obra Ociosa	R\$	100,00
(-) Custo com Hora Extra		-
(-) Aluguel de Máquinas	R\$	31.000,00
(-) Estocagem		-
(-) Depreciação:		36.000
(-) Informações e Pesquisas	R\$	3.000,00
(-) Benefícios aos Trabalhadores	R\$	53.400,00
LUCRO OPERACIONAL	R\$	213.462,73
(+) Receita Financeira	R\$	18.000,00
(-) Despesa Financeira		0
(+) Outras Receitas		0
(-) Outras Despesas		0
(-) LUCRO ANTES DO IMPOSTO	R\$	231.462,73
(-) Imposto de Renda	R\$	69.438,82
LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	R\$	162.023,91

4) Mês 12 do ano 1:

CONTA CAIXA	
Saldo inicial	R\$ 1.261.924,75
(+) Devolução de Aplicação	R\$ 800.000,00
(-) Pagamento de Empréstimo	
(-) Pagamento de Crédito Rotativo	
Novo Saldo	R\$ 2.061.924,75
Total de Entradas	R\$ 1.721.050,00
(+) Receita de Vendas	R\$ 1.697.050,00
(+) Receita Financeira	R\$ 24.000,00
(+) Receita com Venda de Ações	
Total de Saídas	R\$ 1.581.658,93
(-) Custo de Produtos Produzidos	R\$ 1.197.447,50
(-) Promoção e Propaganda	R\$ 100.000,00
(-) Inovação e Tecnologia	R\$ 60.000,00
(-) Despesas Adicionais	
(-) Mão de obra Ociosa	R\$ 100,00
(-) Custo com Hora Extra	
(-) Aluguel de Máquinas	R\$ 65.000,00
(-) Estocagem	R\$ -
(-) Reinvestimento na Fábrica	R\$ 36.000,00
(-) Informações e Pesquisas	R\$ 3.000,00
(-) Benefícios aos Trabalhadores	R\$ 53.400,00
(-) Despesa financeira	-
(-) Imposto de Renda	
(-) Participação nos Lucros	R\$ 9.538,31
(-) Dividendos Distribuídos	R\$ 100.000,00
(-) Outras Despesas	
Saldo Final Antes	
(+) Empréstimo	
(+) Crédito Rotativo	
(-) Aplicações Financeiras	R\$ 800.000,00
Saldo Final	R\$ 1.358.488,94

DEMONSTRATIVOS DE RESULTADOS	
(+) Receita de Vendas	R\$ 1.697.050,00
(-) Custo de Produtos Vendidos	R\$ 1.197.447,50
Lucro Bruto	R\$ 499.602,50
(-) Promoção e Propaganda	R\$ 100.000,00
(-) Inovação e Tecnologia	R\$ 60.000,00
(-) Despesas Adicionais	-
(-) Mão de obra Ociosa	R\$ 100,00
(-) Custo com Hora Extra	-
(-) Aluguel de Máquinas	R\$ 65.000,00
(-) Estocagem	-
(-) Depreciação:	36.000
(-) Informações e Pesquisas	R\$ 3.000,00
(-) Benefícios aos Trabalhadores	R\$ 53.400,00
LUCRO OPERACIONAL	R\$ 203.102,73
(+) Receita Financeira	R\$ 24.000,00
(-) Despesa Financeira	0
(+) Outras Receitas	0
(-) Outras Despesas	0
(-) LUCRO ANTES DO IMPOSTO	R\$ 227.102,73
(-) Imposto de Renda	R\$ 68.130,82
LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	R\$ 158.971,91

Podemos concluir que a empresa apresentará bons resultados ao longo do tempo previsto, pois os números apresentaram resultados sólidos e constância na geração de receita.

REFERÊNCIAS

Apostila da disciplina Estratégia de Empresa. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 2009.

LOBATO, David Menezes et al. **Estratégia de empresas.** 8 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

MATARAZZO, Dante C. **Análise Financeira de Balanços:** abordagem prática e gerencial. 6ª ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

PORTER, M. **Estratégia Competitiva.** 19ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

QUINTANA, A.C. **Fluxo de Caixa.** Curitiba: Juruá Editora, 2009.