

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

RELATÓRIO JOGOS DE NEGÓCIO: EMPRESA iGORDON

CURITIBA

2016

IGOR SOARES DOMINGUES

RELATÓRIO JOGOS DE NEGÓCIO: EMPRESA iGORDON

Trabalho de conclusão de curso, apresentado à Fundação Getúlio Vargas – FGV, como requisito para aprovação no MBA em Gestão Estratégica de Empresas.

Orientador: Prof. Augusto Carlos Dalla Vecchia.

CURITIBA

2016

IGOR SOARES DOMINGUES

RELATÓRIO JOGOS DE NEGÓCIOS: ATUAÇÃO COMO CEO DA EMPRESA iGORDON

Trabalho de conclusão de curso, apresentado à Fundação Getúlio Vargas – FGV, como requisito para aprovação no MBA em Gestão Estratégica de Empresas.

Orientador: Prof. Augusto Carlos Dalla Vecchia.

Aprovado pela Banca Examinadora em Junho de 2016.

---

Augusto Carlos Dalla Vecchia  
Fundação Getúlio Vargas – FGV  
Professor Orientador – Presidente da Banca Examinadora

## **Resumo**

Este trabalho tem como objetivo apresentar e analisar o desempenho da empresa *iGordon* no Jogos de Negócios realizado em disciplina que leva o mesmo nome. Para tal, será demonstrado o planejamento estratégico realizado, os resultados obtidos, as ações de ajuste que se fizeram necessárias no decorrer do jogo, além do relato das experiências. Ao longo da simulação, foi necessário tomar decisões mensais ao longo de oito meses consecutivos sobre: produção, investimentos em tecnologia e propaganda, preços e recursos humanos. O resultado obtido final obtido pela empresa *iGordon*, de primeiro lugar no jogo dentre as oito empresas concorrentes, indica que um planejamento consistente e condizente com as características de econômicas e de mercado é o caminho para o sucesso. A experiência na disciplina “Jogos de Negócios” permitiu uma visão ampla de negócios, dentro de cenários competitivos e com regras pré-estabelecidas, desenvolvendo a competência estratégica.

**PALAVRAS-CHAVE:** Jogos de Negócios. Planejamento. Aprendizagem Experiencial. Estratégia.

## **ABSTRACT**

This study aims to present and analyze the performance of the company iGordon in the Business Game held in discipline that takes the same name. In order for that, it will be presented the strategic planning created, the results accomplished, the set of correction actions taken as necessary during the game, and the reporting of experiences of the author as CEO of the company. Throughout the simulation, it was necessary to take monthly decisions over eight consecutive months under the areas of: production, investments in technology and advertising, pricing and human resources. The end result obtained by the company, first place in the game among the eight competitors, indicates that a consistent planning in accordance with economic and market characteristics is the way to success. The experience in the discipline "Business Games" allowed a broad view of business within competitive scenarios and with pre-established rules, developing competence in strategy.

**KEYWORDS:** Business Games. Planning. Experiential Learning. Strategy

## Lista de Figuras

Figura 1 - Matriz Swot .....	21
Figura 2 - Exemplo CANVAS.....	24
Figura 3 - Análise Swot.....	28
Figura 4- Canvas .....	29
Figura 5 - Demanda servidor .....	34
Figura 6 – Demanda notebook.....	35
Figura 7 – Demanda computador .....	36
Figura 8 – Curva “s” de atratividade por investimento .....	43
Figura 9 – Capacidade total x utilizada .....	49
Figura 10 – Produção realizada mês a mês.....	50
Figura 11 – Quantidade de funcionários mês a mês.....	52
Figura 12 – Salário dos funcionários mês a mês .....	53
Figura 13 – Benefícios dos funcionários mês a mês .....	54
Figura 14 – Participação nos lucros dos funcionários mês a mês .....	55
Figura 15 – Investimentos, preço e receita servidor.....	56
Figura 16 – Investimentos, preço e receita notebook.....	57
Figura 17 – Investimentos, preço e receita computador.....	58
Figura 18 – Produção, vendas e estoque servidor .....	59
Figura 19 – Produção, vendas e estoque notebook.....	60
Figura 20 – Produção, vendas e estoque computador .....	61
Figura 21 – Entradas e saídas realizadas .....	62
Figura 22 – Receitas realizadas por produto mês a mês.....	63
Figura 23 – Caixa disponível mês a mês .....	65
Figura 24 – Lucro líquido mensal e acumulado .....	66
Figura 25 – Balanço financeiro último mês.....	67
Figura 26 – Dividendos distribuídos mês a mês.....	68
Figura 27 – Lucro líquido mês a mês .....	69
Figura 28 – Valor da ação no mercado mês a mês .....	70
Figura 29 – Capital líquido circulante mês a mês .....	71
Figura 30 – Receita de vendas mês a mês .....	72
Figura 31 - Ativo mês 0.....	84
Figura 32 - Ativo mês 8.....	84

## Lista de Tabelas

Tabela 1 – Equipe empresa iGordon s/a.....	26
Tabela 2 – Ordem de importância dos objetivos estratégicos .....	32
Tabela 3 - Demanda servidor.....	34
Tabela 4 – Demanda notebook .....	35
Tabela 5 – Demanda computador.....	36
Tabela 6 – Esforço de produção por produto .....	37
Tabela 7 – Política salarial inicial.....	38
Tabela 8 – Custo de produção .....	40
Tabela 9 – Plano de estoque adicional.....	41
Tabela 10 – Plano de produção .....	41
Tabela 11 – Plano de utilização de unidades fábricas.....	41
Tabela 12 – Plano de utilização de horas de trabalho e quantidade de funcionários .....	42
Tabela 13 – Plano de investimentos em propaganda.....	43
Tabela 14 – Plano de investimentos em inovação e tecnologia .....	44
Tabela 15 – Plano de preços .....	45
Tabela 16 – Projeção do valor da ação .....	47
Tabela 17 – Projeção do lucro total acumulado .....	47
Tabela 18 – Projeção do capital circulante líquido.....	47
Tabela 19 – Projeção da receita de vendas .....	48
Tabela 20 – Capacidade total x utilizada.....	50
Tabela 21 – Quantidade de funcionários mês a mês .....	52
Tabela 22 – Salário dos funcionários mês a mês.....	53
Tabela 23 – Salário dos funcionários mês a mês.....	54
Tabela 24 – Participação nos lucros dos funcionários mês a mês .....	55
Tabela 25 – Investimentos, preço e receita servidor .....	56
Tabela 26 – Investimentos, preço e receita notebook.....	57
Tabela 27 – Investimentos, preço e receita computador .....	58
Tabela 28 – Investimentos, preço e receita computador .....	59
Tabela 29 – Produção, vendas e estoque notebook .....	60
Tabela 30 – Produção, vendas e estoque computador .....	61
Tabela 31 – Entradas e saídas realizadas.....	62
Tabela 32 – Caixa disponível mês a mês.....	65
Tabela 33 – Lucro líquido mensal e acumulado.....	66
Tabela 34 – Dividendos distribuídos mês a mês .....	68
Tabela 35 – Lucro líquido mês a mês.....	69
Tabela 36 – Valor da ação no mercado mês a mês.....	70
Tabela 37 – Capital líquido circulante mês a mês .....	71
Tabela 38 – Receita de vendas mês a mês.....	72

Tabela 39 - Resultado final do jogo.....	73
Tabela 40 - Estratégias operacionais das empresas .....	83



## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>12</b>
2.1	FINANÇAS .....	12
2.2	SWOT .....	17
2.2.1	As Forças .....	18
2.2.2	As Fraquezas .....	19
2.2.3	As Ameaças .....	19
2.2.4	Análise Swot Cruzada .....	20
2.3	CANVAS .....	21
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	<b>25</b>
3.1	PREPARAÇÃO .....	26
<b>4</b>	<b>PLANEJAMENTO</b> .....	<b>27</b>
4.1	SWOT .....	27
4.2	CANVAS .....	28
4.3	ESTRATÉGIA .....	30
4.3.1	Missão .....	30
4.3.2	Visão .....	30
4.3.3	Valores .....	31
4.3.4	Objetivos Estratégicos .....	31
4.3.5	Produtos .....	32
4.4	PRODUÇÃO E RECURSOS HUMANOS .....	36
4.4.1	Capacidade Inicial .....	37
4.4.2	Gestão de Fornecedores e Insumos .....	37
4.4.3	Gestão dos Recursos Humanos da Fábrica .....	38
4.4.4	Expansão UF, Terceirização e Hora Extra .....	39
4.4.5	Custos de Produção .....	39
4.4.6	Estoque .....	40
4.4.7	Plano de Produção .....	41
4.5	MARKETING, INOVAÇÃO E COMERCIALIZAÇÃO .....	42

4.5.1	Gestão de Propaganda .....	42
4.5.2	Gestão de Inovação Tecnológica .....	43
4.5.3	Gestão de Preços .....	44
4.6	FINANÇAS .....	45
4.6.1	Empréstimos .....	45
4.6.2	Aplicações .....	46
4.6.3	Dividendos .....	46
4.6.4	Projeção Valor da Ação .....	46
4.6.5	Projeção Lucro Total.....	47
4.6.6	Projeção Capital Circulante Líquido.....	47
4.6.7	Projeção Receita de Vendas.....	47
5	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS .....	49
5.1	GESTÃO DA PRODUÇÃO .....	49
5.1.1	Capacidade X Utilização de Fábrica.....	49
5.1.2	Mix de Produção.....	50
5.2	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS .....	52
5.2.1	Quantidade de Funcionários .....	52
5.2.2	Política de Salários .....	53
5.2.3	Política de Benefícios .....	54
5.2.4	Política de Participação nos Lucros .....	54
5.3	MARKETING, INOVAÇÃO E COMERCIALIZAÇÃO .....	56
5.3.1	Análise dos Produtos .....	56
5.3.2	Conta Estoque.....	59
5.4	FINANÇAS .....	62
5.4.1	Fluxo de caixa .....	62
5.4.2	DRE.....	65
5.4.3	Balanço .....	66
5.4.4	Dividendos .....	67
5.5	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	68
5.5.1	Lucro Líquido do Exercício Acumulado .....	68
5.5.2	Valor da Ação no Mercado .....	69

5.5.3	Capital Circulante Líquido.....	71
5.5.4	Receita de Vendas.....	72
5.5.5	Resultado Final do Jogo.....	73
<b>6</b>	<b>ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>74</b>
6.1	RESULTADOS E AÇÕES DE AJUSTE .....	74
6.1.1	Janeiro .....	74
6.1.2	Fevereiro.....	75
6.1.3	Março.....	76
6.1.4	Abril.....	77
6.1.5	Maió .....	78
6.1.6	Junho .....	79
6.1.7	Julho.....	80
6.1.8	Agosto .....	80
<b>7</b>	<b>PALAVRA DO CFO - CHIEF FINANCIAL OFFICER .....</b>	<b>82</b>
7.1	ESTRATÉGIA BEM DEFINIDA .....	82
7.2	FLUXO DE CAIXA .....	83
7.3	ATIVO DA EMPRESA.....	84
7.4	VALOR DA AÇÃO NO MERCADO.....	85
7.5	RECEITA DE VENDAS .....	85
7.6	LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO ACUMULADO .....	86
7.7	DIVIDENDOS.....	86
7.8	RECOMENDAÇÕES.....	87
<b>8</b>	<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>88</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O jogos de negócio é o último modulo do curso de MBA em Gestão Estratégica de Empresas da ISAE/FGV que tem por objetivo simular um ambiente empresarial, proporcionar aos participantes uma experiência de dirigir alguns setores específicos de uma empresa (Produção e Operação, Finanças, Marketing e vendas, Recursos Humanos e Presidência) no ramo de computadores, assim estimulando os participantes a planejarem situações que possam ocorrer no curto, médio e longo prazo e tomarem decisões fundamentadas nas teorias estudadas anteriormente em sala de aula e mostrar a importância do trabalho em equipe.

O jogo terá uma duração de 8 rodadas (8 meses virtuais), planejando e gerenciando as decisões referentes a três opções de produção: Servidores, Notebooks e Computadores e outras opções ligadas aos mesmos e a aos outros setores já citados acima e que serão explicadas posteriormente. Os resultados das decisões tomadas pela equipe ficam claras no jogo, mostrando a interdependência das áreas que tem a possibilidade de tomadas de decisões.

Todas as decisões tomadas pela empresa iGordon foram planejadas e levaram em consideração o conteúdo aprendido em sala de aula durante todo o curso e cenários obtidos dentro do próprio jogo, o planejamento teve que ser ajustado em alguns casos pontuais levando em conta o cenário do mês, mas baseada na estratégia inicial adotada pela empresa de diferenciação do produto, sempre buscando o objetivo final: Lucro Total e Preço da ação.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 FINANÇAS

Financas ou administracao financeira é o estudo de como as empresas alocam recursos ao longo do tempo com a finalidade de obter beneficios com esta alocao. É saber gerir o capital, saber onde e como aplica-lo, analisando qual retorno sera melhor. É o necessario para implementacao, ampliacao ou gestao de negocios, sendo uma ferramenta de administracao de recursos para se alcancar as metas e objetivos organizacionais. O principal objetivo em Financas é maximizar o lucro da empresa a partir de uma rigorosa selecao de investimentos que possuem a melhor compensacao de retorno e risco que impactarao de forma positiva no valor de suas acoes.

Entender o conceito de financas é fundamental quando se pensa em administracao financeira pois ela sera fundamental no momento de uma analise profunda que envolva a real situacao economica dos fundos da empresa, em relacao aos seus bens e direitos garantidos.

Nesse contexto, define que financas corresponde ao conjunto de recursos disponiveis circulantes em especie que serao usados em transacoes e negocios com transferencia e circulacao de dinheiro. (Hoji, 2000, pg 14)

Observa-se que as financas fazem parte da rotina das empresas, controlando recursos para compras e aquisicoes, assim como no gerenciamento e na propria existencia da empresa nas suas respectivas areas em que se toma dados e informacoes financeiras para a tomada de decisao na conducao da empresa. Portanto tem fundamental importancia na organizacao como um todo.

justifica que a administracao financeira de uma empresa é um aspecto do problema economico mais amplo, ou seja, a melhor utilizacao possivel dos recursos limitado seus, dados alguns objetivos de desempenho. (Chiavenato, 2000, p. 87)

O autor em referencia afirma que a administracao financeira tem a mesma ou a maior participacao que os outros setores cabiveis de administracao dentro da organizacao. Sua importancia esta, sobretudo na captacao de recursos monetarios para que a empresa desenvolva as suas atividades correntes e expandindo em escala suas operacoes.

A administração financeira é uma ferramenta ou técnica utilizada para controlar da forma mais eficaz possível, no que diz respeito à concessão de crédito para clientes, planejamento, análise de investimentos e, de meios viáveis para a obtenção de recursos para financiar operações e atividades da empresa, visando sempre o desenvolvimento, evitando gastos desnecessários, desperdícios, observando os melhores “caminhos” para a condução financeira da empresa. (Chiavenato, 2000, pag.88)

Finanças ou administração financeira é um processo decisório e muito bem planejado. Se não houver nenhuma tomada de decisão envolvida, valores monetários e geração de riqueza, entende-se que não há finanças a fazer.

### Planejamento Financeiro

Em um cenário econômico cheio de incertezas, crises econômicas e grande concorrência, o planejamento financeiro mostra-se não somente como uma boa ferramenta para a boa gestão, mas sim como algo necessário para a sobrevivência da empresa. De acordo com o conceito, planejar é traçar metas, elaborar planos direcionados a peculiaridades do projeto que se almeja por em prática, e finanças significa dinheiro, riqueza, ciência da variação da moeda. Desta forma planejar as finanças da empresa é criar uma estratégia econômica, para que se atinjam os objetivos que podem ser de curto ou de longo prazo, da maneira mais estruturada e precisa possível. Realizando este processo, a empresa obtém seu crescimento financeiro e estrutural planejado com maior facilidade e auxilia a mesma a possuir sustentabilidade em seus empreendimentos.

Segundo Gitman (1997, p. 589): “O planejamento financeiro é um aspecto importante para o funcionamento e sustentação da empresa, pois fornece roteiros para dirigir, coordenar e controlar suas ações na consecução de seus objetivos.”

O planejamento financeiro consiste em organizar financeiramente uma empresa por meio do reconhecimento de sua situação financeira atual, alinhado com os objetivos organizacionais futuros, mapeando e direcionando para possíveis caminhos que facilitarão no alcance desses objetivos. O planejamento financeiro fornece maior previsibilidade para empresas que desejam tomar decisões mais consistentes e confiáveis, além de maior sustentabilidade a curto, médio e longo prazo. A elaboração de um plano financeiro

possibilita direcionamento e significado às decisões financeiras, permitindo a visão global das finanças e a compreensão de como a decisão financeira afeta outras áreas da organização auxiliando a empresa a ter consciência de seus atos e desenvolver a disciplina necessária para atingir seus objetivos.

Para Telo (2004) “O planejamento financeiro estabelece o modo pelo qual os objetivos financeiros podem ser alcançados.” Se analisarmos ambas as ideias, concluímos que um plano financeiro é, portanto, nada mais do que uma declaração do que deve ser feito no futuro em relação às finanças.

### Função do Planejamento Financeiro

Inserido no centro da estratégia financeira de uma empresa, o planejamento é uma ferramenta fundamental que sinaliza se uma empresa possui a liquidez necessária para honrar seus compromissos ou se necessitara contratar algum financiamento. O planejamento financeiro cria planos alternativos em situações imprevisíveis evitando surpresas que possam prejudicar a empresa.

Conforme Telo (2004): “O planejamento financeiro estabelece diretrizes de mudança e crescimento numa empresa, preocupando-se com uma visão global, com os principais elementos de políticas de investimento e financiamento da empresa.”

As estimativas e previsões a respeito do futuro podem apontar que a empresa não terá o resultado desejado por falta de recursos, direcionando a mesma a adquirir outras fontes de recurso ou rever suas estimativas. No processo de planejamento financeiro é necessário levar em conta as incertezas internas e externas da empresa para que estas forças não afetem a mesma, uma vez que não se pode considerar a administração financeira como uma área isolada.

Para isso, é necessário um vasto conhecimento do negócio, dentre os fatores externos citam-se a situação geral da economia, taxas de inflação, taxas de juros correntes e projetadas, aspectos tributários e aumento nos custos. Segundo Gitman (1997, p. 589) “As empresas utilizam-se de planos financeiros para direcionar suas ações com vistas a atingir seus objetivos imediatos e a longo prazo”.

Os planejamentos financeiros costumam ser iniciados focando o alcance de objetivos em longo prazo e depois passam a visar os objetivos de curto prazo. O planejamento a curto prazo é denominado operacional e o a longo prazo estratégico.

Para Telo (2004):

“O planejamento financeiro é desenvolvido fundamentalmente por meio de projeções, como estimativa mais aproximada possível da posição econômico-financeira esperada. Compreende a programação avançada de todos os planos da administração financeira e a integração e coordenação desses planos com os planos operacionais de todas as áreas da empresa.”

### Planos Financeiros a Longo Prazo

São planos elaborados para objetivos previstos para um futuro distante, compreendido geralmente num período de dois a dez anos. Por haver naturalmente muitas mudanças ao longo destes períodos, estes planos são revisados constantemente com o uso das informações atualizadas. Estes horizontes de planejamento variam de empresa para empresa, pois quando se possui um ciclo de produção curto e incertezas operacionais, estes horizontes de planejamento são mais curtos. Para Telo (web, 2004) “A ausência de planejamento financeiro eficaz a longo prazo é uma razão frequentemente citada para a ocorrência de dificuldades financeiras e falência de empresas”.

### Planos Financeiros a Curto Prazo

Estas ações são planejadas para períodos mais curtos, geralmente de um a dois anos, e são compostas na sua maioria por previsões de vendas e dados operacionais e financeiros. Segundo Gitman (1997, p. 589): “A partir das previsões de venda são desenvolvidos planos de produção que consideram tanto o tempo necessário para converter a matéria prima em produto acabado (lead time), como os tipos e quantidades de matérias-prima exigidos”.

Com base nesses planos, a empresa pode ainda estimar as necessidades de mão de obra direta, as despesas gerais de fábrica e as despesas operacionais. Tendo preparado essas estimativas, pode-se preparar a demonstração do resultado e o orçamento de caixa projetado. Assim, com os insumos básicos da demonstração do resultado projetado, o orçamento de caixa, o plano de financiamento em longo prazo, o plano de investimento de capital, e o



balanço patrimonial do período corrente, o balanço projetado da empresa pode ser finalmente desenvolvido.

### Estrutura de Planejamento Financeiro

A estruturação de um planejamento financeiro é um documento semelhante a um demonstrativo de resultados do exercício (DRE), pois contém informações necessárias para estipular metas, objetivos e inclusive a correção de supostas falhas na administração da organização.

### Ferramentas Necessárias ao Planejamento Financeiro

As ferramentas necessárias ao planejamento financeiro de uma empresa são representadas pelos demonstrativos projetados e pelos orçamentos de caixa, que tornam possíveis a constituição de um mapa, tornando mais fácil a visualização das metas desejadas pela empresa.

### Demonstrativos Projetados

#### Previsões de Vendas

Entende-se por previsão de vendas como um dos principais dados necessários ao planejamento financeiro, que são dados ao administrador financeiro geralmente pelo setor de marketing. Com estes dados é possível elaborar a previsão dos fluxos de caixa, avaliando entradas provenientes das vendas, e saídas originadas de custos e despesas. Caberá ao administrador à decisão de quanto de caixa a empresa necessita para a realização de suas operações.

Estas previsões de venda dividem-se em internas, externas e combinadas. As internas dizem respeito às projeções realizadas pelos canais de venda da empresa, e através destas é possível obter outras estimativas, como a capacidade da produção em suprir a demanda, por exemplo. As externas dizem respeito aos fatores econômicos que intervirão no desempenho das vendas, como o PNB e a renda pessoal disponível. Já as previsões combinadas unem as

anteriores, gerando assim dados mais precisos.

## Planejamentos do Lucro

“O planejamento do lucro envolve a elaboração da demonstração do resultado e do balanço patrimonial projetados. A elaboração dessas demonstrações exige uma fusão cuidadosa de inúmeros procedimentos que levam em conta as receitas, custos e despesas, obrigações, ativos e participações acionitárias, resultantes do nível de operações antecipadas.” (Gitman, 1997, p. 599).

“Para realizar tais projeções, o administrador faz aproximações mais simplificadas de demonstrações históricas, baseando-se na teoria de que as futuras demonstrações não se diferem das passadas. Para estas elaborações são necessárias as demonstrações financeiras do ano anterior e previsões de vendas para o ano seguinte.” (Gitman, 1997, p. 599).

## O orçamento de Caixa

O orçamento de caixa demonstra as entradas e saídas de caixa da empresa projetados, e sua função é estimar a necessidade de caixa a curto prazo. Esta informação é de grande valor, pois determina se a empresa poderá realizar investimentos a curto prazo com capital próprio ou se terá que se preparar para realizar financiamentos.

Segundo Gitman (1997, p. 590) “O orçamento de caixa possibilita ao administrador financeiro uma visão clara do momento de ocorrência dos fluxos esperados de entrada e de saídas de recursos ao longo de um dado período.” Uma das maiores dificuldades encontradas na realização do orçamento de caixa é a lidar com estimações e preferências de riscos. A essência deste orçamento é avaliar a magnitude, da distribuição no tempo e do risco dos fluxos de caixa

## 2.2 SWOT

Atualmente um dos fatores mais determinantes para a longevidade e sucesso de uma empresa é a quantidade de conhecimento que os gestores possuem a respeito da empresa, concorrentes e do meio no qual está inserida. Uma ferramenta muito simples e que facilita a visualização destas informações é a análise SWOT.

A análise SWOT ou análise FOFA (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças) foi criada por Albert Humphrey na década de 60 e até hoje é amplamente utilizada pelas empresas como base para qualquer tipo de planejamento estratégico e na elaboração de novos projetos. Ela representa uma das mais modernas ferramentas para análise de situações e ambientes, também chamados de cenários, além de ser um instrumento de gestão simples e ao mesmo tempo poderoso que uma empresa tem a sua disposição para compreender o ambiente atuante e que a ajudara a criar uma base sólida de informações de planejamento a longo prazo. (2014, pág. 50) afirma que a Matriz Swot é uma ferramenta bastante utilizada no delineamento das ações estratégicas, auxiliando também na sua priorização, onde se faz o relacionamento entre os ambientes interno e externo.

A análise SWOT busca prover um diagnóstico estratégico de previsão e prevenção em relação as condições negativas que o ambiente na qual está inserida promove, além de firmar diretrizes que façam o empreendimento se diferenciar. Além de tracar o diagnóstico da empresa ela efetua uma síntese das análises internas e externas, identificando os elementos chave para a gestão da empresa preparando opções estratégicas que garantam uma diferenciação competitiva.

A grande vantagem de se utilizar a ferramenta é que ela realiza a previsão de vendas em articulação com as condições do mercado e capacidade da empresa no geral, não tendo custo, gerando resultados valiosos e auxiliando na criação de novas ideias para o negócio.

O termo SWOT é uma sigla oriunda do idioma inglês que significa:

- Strengths – Forças
- Weaknesses – Fraquezas
- Opportunities – Oportunidades
- Threats - Ameaças

### **2.2.1 As Forças**

Representam os recursos da empresa juntamente com as suas capacidades. A soma dessas duas variáveis gera o que chamamos de “vantagem competitiva” em relação aos

concorrentes. Por exemplo, a localização da empresa, suas marcas ou ainda, a sua posição no mercado.

### **2.2.2 As Fraquezas**

São aqueles pontos nos quais a empresa se encontra mais vulnerável, ou seja, em maior desvantagem em relação aos seus concorrentes. Localização desfavorável, marca com pouca força e posição desfavorável no mercado são alguns exemplos de fraquezas organizacionais.

#### **As Oportunidades**

São as variáveis que a empresa possui a seu favor. Segundo Oliveira, "são forças ambientais incontroláveis pela empresa, que podem favorecer a sua ação estratégica, desde que conhecidas e aproveitadas satisfatoriamente enquanto durarem". As oportunidades precisam ser percebidas pelos administradores, pois muitas vezes elas batem à porta das empresas, mas não são reconhecidas como positivas à gestão organizacional.

### **2.2.3 As Ameaças**

São os eventos que ocorrem no ambiente externo às organizações e desta forma incontroláveis que impedem o bom desempenho das mesmas. As ameaças podem criar difíceis obstáculos caso não sejam identificadas com a maior brevidade possível. Da mesma forma que as oportunidades, as ameaças precisam ser percebidas ainda em sua fase de instalação, pois uma demora poderá atrapalhar o plano de ação empresa

As forças e fraquezas são determinadas pela posição atual da empresa e relacionam-se, quase sempre, a fatores internos. Estas são particularmente importantes para que a empresa rentabilize o que tem de positivo e reduza, através da aplicação de um plano de melhoria, os seus pontos fracos. Já as oportunidades e ameaças são antecipações do futuro e estão relacionadas a fatores externos.

O ambiente interno pode ser controlado pelos dirigentes da empresa, uma vez que ele é resultado das estratégias de atuação definidas pelos próprios membros da organização. Desta forma, durante a análise, quando for percebido um ponto forte, ele deve ser ressaltado ao máximo; e quando for percebido um ponto fraco, a organização deve agir para controlá-lo ou, pelo menos, minimizar seu efeito.

Já o ambiente externo está totalmente fora do controle da organização. Mas, apesar de não poder controlá-lo, a empresa deve conhecê-lo e monitorá-lo com frequência de forma a aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças. Evitar ameaças nem sempre é possível, no entanto pode-se fazer um planejamento para enfrentá-las, minimizando seus efeitos.

#### **2.2.4 Análise Swot Cruzada**

A análise Swot cruzada consiste em cruzar as informações dos quatro quadrantes, de forma a obter uma moldura que permita delinear estratégias importantes para o futuro da empresa/instituição.

Para a análise SWOT Cruzada é preciso primeiro fazer uma análise clara do ambiente, ou seja, pesquisar profundamente as forças e fraquezas e saber identificar as oportunidades e ameaças. Para cada cruzamento é importante saber criar objetivos/estratégias:

- Forças x Oportunidades = estratégia ofensiva / desenvolvimento das vantagens competitivas.
- Forças x Ameaças = estratégia de confronto para modificação do ambiente a favor da empresa.
- Fraquezas x Oportunidades = estratégia de reforço para poder aproveitar melhor as oportunidades.
- Fraquezas x Ameaças = estratégia defensiva com possíveis modificações profundas para proteger a empresa.

A combinação destes dois ambientes, interno e externo, e das suas variáveis, Forças e Fraquezas; Oportunidades e Ameaças, facilitará a análise e a procura para tomada de decisões na definição das estratégias de negócios da empresa.

Como podemos verificar a matriz SWOT ajuda a empresa na tomada de decisão ao nível de poder maximizar as oportunidades do ambiente em torno dos pontos fortes da empresa e minimizar os pontos fracos e redução dos efeitos dos pontos fracos das ameaças. Abaixo, a formatação da matriz:

Figura 1 - Matriz Swot



Fonte: Disponível em: <https://www.google.com.br/search?q=figura+analise>. Acesso em: 10 maio, 2016

### 2.3 CANVAS

O Business Model Generation ou Canvas é uma ferramenta estratégia que contribui para a construção rápida e visual de uma empresa e descreve em uma única página todos os

grandes aspectos de um negócio. Ele foi desenvolvido para facilitar a montagem e a documentação de um modelo de negócios, muitas vezes substituindo um plano de negócios.

O Canvas foi proposto inicialmente por Alexander Osterwalder e tem sido muito utilizado por startups para estruturar seus modelos de negócios, graças a facilidade de implementação e manutenção. A ideia principal do Business Model Generation é facilitar a compreensão do conceito de modelo de negócios de uma forma simples e relevante e ao mesmo tempo não simplificar demais a complexidade do funcionamento de uma empresa.

Osterwalder (2011, pág. 14) define: “Modelo de negócio pode ser conceituado como a descrição lógica de como uma organização cria, distribui e captura valor. “

Blank (2010) diz que um modelo de negócio descreve como uma companhia cria, entrega e captura valor, ou seja, como a empresa ganha dinheiro.

As descrições formais do negócio se tornam os blocos para construir suas atividades. Existem várias conceptualizações diferentes de negócio; o trabalho e a tese de Osterwalder propõem um modelo único de referência baseado nas semelhanças de um vasto número de conceptualizações de modelo de negócios. Com seu padrão de design de modelo de negócios, uma empresa pode facilmente descrever seu modelo de negócios.

O Canvas deve ser utilizado em razão de que as ideias podem ser organizadas de maneira que o modelo de negócios passa a ser definido com clareza e objetividade.

O mapa é um resumo dos pontos chave de um plano de negócio, mas não deixa de excluir um plano de negócio em si, é uma ferramenta menos formal que pode ser utilizada com mais frequência no dia a dia.

O Canvas é dividido em nove quadrantes que irão definir resumidamente o seu modelo de negócios. Cada bloco do canvas tem a hipótese do momento e um par formado por atividade e critério de validação.

Abaixo os nove elementos fundamentais de um modelo de negocio:

- **Proposta de Valor:** Como a sua empresa se diferenciará dos seus concorrentes. Razão pela qual os clientes comprarão da sua empresa e não de outra.
- **Segmento de Clientes:** quais públicos você atenderá? Quais são as suas principais necessidades?
- **Canais:** meio pelo qual sua empresa fornecerá os produtos e serviços aos clientes.
- **Relacionamento com Clientes:** Como sua empresa estabelecerá ligações entre si e os seus diferentes segmentos de clientes.
- **Fontes de Receita:** como a sua empresa ganha dinheiro através de uma variedade de fluxos de receitas.
- **Recursos-Chave:** recursos que são necessários para criar valor para o cliente.
- **Atividades-Chave:** Que atividades-chave a proposta de valor exige? O que é essencial para que seu negócio funcione?
- **Parceiros-Chave:** Quais e como deverão ser estabelecidas as alianças de negócios que complementam os outros aspectos do seu modelo de negócio.
- **Estrutura de Custo:** consequências monetárias dos meios utilizados no modelo de negócios.



Figura 2 - Exemplo CANVAS

<p><b>Parcerias Chave</b></p> <p>Quem são nossos parceiros chave?      Quem são nossos provedores chave?      Que recursos chave adquirimos de nossos parceiros?      Que atividades chave realizam nossos parceiros?</p> <p><b>RELAÇÕES CHAVE E VANTAGEM</b>      Interação de recursos      Acesso de recursos      Acesso de recursos e processos compartilhados</p>	<p><b>Atividades Chave</b></p> <p>Que atividades chave requerem nossas propostas de valor?      Nossos canais de distribuição?      Relações com clientes?      Fontes de renda?</p> <p><b>CANALIZADOR</b>      Tecnologia      Canais de distribuição      Relações com clientes      Atividades-chave      Recursos      Estrutura de custos      Fontes de renda      Atividades-chave      Recursos      Estrutura de custos      Fontes de renda</p>	<p><b>Proposta de valor</b></p> <p>Que valor proporcionamos aos nossos clientes?      Que problema de nossos clientes ajudamos a solucionar?      Que aspectos de produtos ou serviços oferecemos a cada segmento de mercado?      Que necessidades dos clientes satisfazemos?</p> <p><b>CANALIZADOR</b>      Tecnologia      Canais de distribuição      Relações com clientes      Atividades-chave      Recursos      Estrutura de custos      Fontes de renda      Atividades-chave      Recursos      Estrutura de custos      Fontes de renda</p>	<p><b>Relações com clientes</b></p> <p>Que tipo de relação esperam os diferentes segmentos de mercado?      Que tipo de relações temos estabelecidas?      Qual é o custo destas relações?      Como estão integradas em nosso modelo de negócios?</p> <p><b>RELAÇÕES CHAVE E VANTAGEM</b>      Interação de recursos      Acesso de recursos      Acesso de recursos e processos compartilhados</p>	<p><b>Segmentos de mercado</b></p> <p>Para quem criamos valor?      Quais são os nossos clientes mais importantes?</p> <p><b>RELAÇÕES CHAVE E VANTAGEM</b>      Interação de recursos      Acesso de recursos      Acesso de recursos e processos compartilhados</p>
	<p><b>Recursos Chave</b></p> <p>Que recursos chave requerem nossas propostas de valor?      Nossos canais de distribuição? Relações com clientes?      Fontes de renda?</p> <p><b>RELAÇÕES CHAVE E VANTAGEM</b>      Interação de recursos      Acesso de recursos      Acesso de recursos e processos compartilhados</p>		<p><b>Canais</b></p> <p>Que canais preferem nossos segmentos de mercado?      Como estabelecemos atualmente o contato com os clientes?      Como se integram nossos canais?      Quais são os melhores resultados?      Qual o custo mais relevante?      Como se integram nas atividades diárias dos clientes?</p> <p><b>RELAÇÕES CHAVE E VANTAGEM</b>      Interação de recursos      Acesso de recursos      Acesso de recursos e processos compartilhados</p>	
<p><b>Estrutura de custos</b></p> <p>Quais são os custos mais importantes inerentes ao nosso modelo de negócio?      Quais são os recursos chave mais caros?      Quais são as atividades chave mais caras?</p> <p><b>RELAÇÕES CHAVE E VANTAGEM</b>      Interação de recursos      Acesso de recursos      Acesso de recursos e processos compartilhados</p> <p><b>CANALIZADOR</b>      Tecnologia      Canais de distribuição      Relações com clientes      Atividades-chave      Recursos      Estrutura de custos      Fontes de renda      Atividades-chave      Recursos      Estrutura de custos      Fontes de renda</p>		<p><b>Fontes de renda</b></p> <p>Por que valor estão dispostos a pagar nossos clientes?      Por que pagam atualmente?      Como pagam atualmente?      Como eles gostariam de pagar?      Quanto ganham as diferentes fontes de renda ao total da receita?</p> <p><b>RELAÇÕES CHAVE E VANTAGEM</b>      Interação de recursos      Acesso de recursos      Acesso de recursos e processos compartilhados</p> <p><b>RELAÇÕES CHAVE E VANTAGEM</b>      Interação de recursos      Acesso de recursos      Acesso de recursos e processos compartilhados</p>		

Fonte: Disponível em: <https://www.google.com.br/search?q=canvas&biw>. Acesso em: 11 maio. 2016

O canvas é indicado para qualquer tipo de empresa, especialmente para startups pois permite uma visão global do modelo de negócio, relacionando de forma sistêmica, integrada e rápida. Funciona como um instrumento auxiliador na discussão e integração das percepções sobre a maneira como a empresa deve atuar e como elas interagem para compor o negócio como um todo. Além disso, ele ajuda a identificar e eliminar o que não é importante no primeiro momento, permitindo um ciclo acelerado de validação de hipóteses, simplificando todo o processo de revisão do modelo de negócio complementando ou até substituindo o plano de negócios. É uma importante ferramenta estratégica que pode ser preenchido para diversos segmentos de clientes permitindo uma reflexão do que exatamente a empresa é naquele momento, gerando indicadores fortes para a inovação estratégica.

### 3 METODOLOGIA

Neste capítulo, será apresentada a visão geral do jogo e o relacionamento entre as fases do mesmo e a estrutura proposta para este trabalho.

A FGV disponibilizou o manual com as regras e características do Jogos de Negócios que foi, por nós, dividido em quatro etapas principais:

#### 1. Preparação

Apresentação das regras do jogo e dados iniciais da empresa.

#### 2. Planejamento

Definição do plano guia que foi realizado em três fases: diagnóstico, definição do modelo de negócio e planejamento estratégico (demanda e produção, recursos humanos, inovação e propaganda, preços e finanças).

Nesta etapa, caberá a cada equipe decidir e estabelecer os critérios e pesos pelos quais serão avaliados a cada período: Valor da Ação, Capital Circulante Líquido, Receita de Vendas e Lucro Total.

#### 3. Implementação

Implementação da estratégia planejada, em oito períodos sucessivos, através de tomada de decisões e análise de resultados.

#### 4. Avaliação

Ao final da simulação, serão realizadas avaliações qualitativa e quantitativa, permitindo compreender os conceitos envolvidos e o ranking das empresas.

Na sequência, será abordada a etapa de preparação. A etapa dois será pauta do capítulo “Planejamento”, a três do capítulo “Apresentação de Resultados” e por fim, a quatro será destaque no capítulo “Análise de Resultados”.

### 3.1 PREPARAÇÃO

Nesta etapa, as Equipes tiveram uma visão geral do jogo, como as regras, características da empresa, produto e mercado.

A empresa caracteriza-se pela atividade industrial e comercial do ramo de computadores e foi constituída há cerca de quatro anos atrás como uma empresa de capital aberto, com o capital inicial de R\$ 5 milhões.

O cenário macro do jogo trata-se de um oligopólio de oito empresas de igual porte e dimensão, concorrentes no período de oito meses, explorando um mercado que engloba toda uma gama de comércio, tendo entre sua clientela: o usuário comum – que corresponde ao âmbito do computador pessoal – e as empresas – que correspondem ao ambiente corporativo.

Cada empresa fabrica e comercializa três produtos: computadores, notebooks e servidores.

Em sua totalidade, o mercado dos produtos das empresas do setor é influenciado, tanto pela situação geral, quanto pela época do ano (sazonalidade). O mercado é também influenciado pelos preços praticados, volume e qualidade dos produtos oferecidos, bem como gastos com promoção e desenvolvimento dos produtos.

A primeira solicitação foi a escolha do nome da empresa e da diretoria das cinco áreas. Cada membro da equipe deveria assumir uma diretoria e foi definido da seguinte forma:

Tabela 1 – Equipe empresa iGordon s/a

Empresa: iGordon S/A	
Diretor Presidente	Fernando Crestani
Diretor Financeiro	Igor Domingues
Diretor Recursos Humanos	Rodrigo Guilherme
Diretor de Marketing e Vendas	Rafael Branco dos Santos
Diretor de Produção e Operação	Rafael Branco dos Santos

Fonte: Elaborado pelos autores, 2016.

## 4 PLANEJAMENTO

A realização de um ótimo planejamento, pautado em conhecimento geral e específico é o caminho para o sucesso, conforme mencionado no referencial teórico.

Esta é uma fase crucial, pois a partir do diagnóstico inicial, será definido o novo modelo de negócio da empresa e como consequência será estabelecido o novo posicionamento de mercado e os objetivos estratégicos a serem seguidos durante todo o período desta administração.

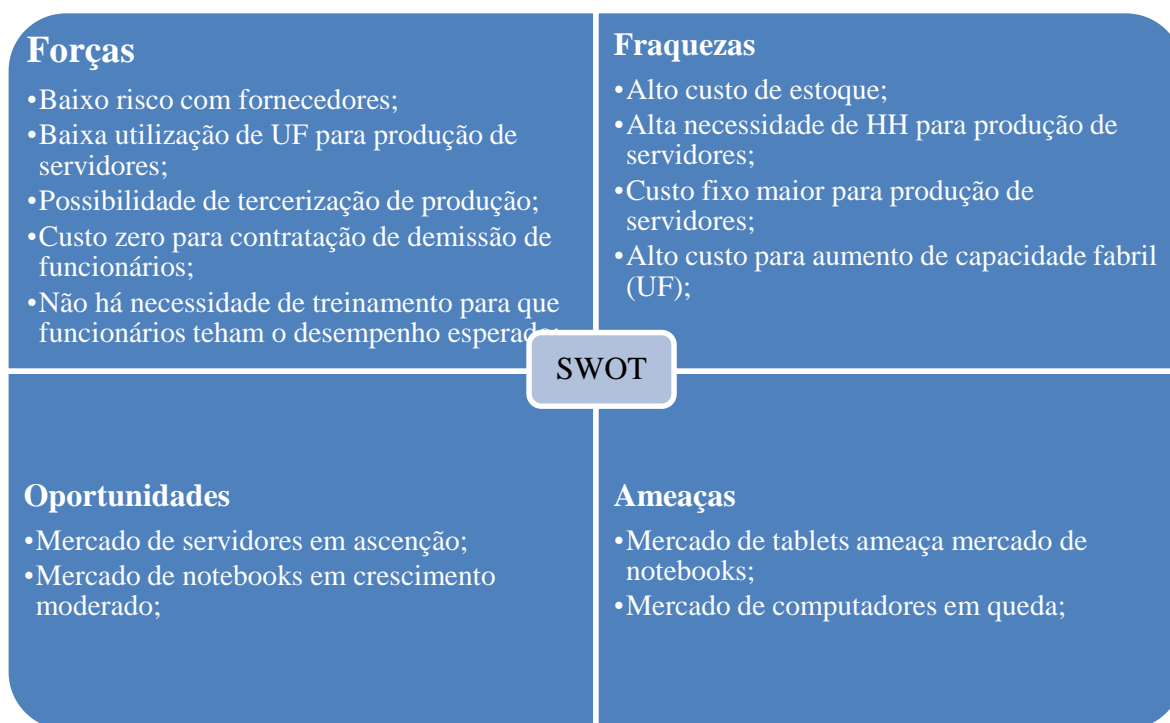
O detalhamento do planejamento possibilitará agilidade e consistência no processo decisório durante a fase de implementação, o que por si só representa uma vantagem competitiva perante a concorrência.

Além disto, o manual estabelece que a empresa vencedora será a que ao final dos oito meses tiver apresentado conduta mais fidedigna aos objetivos estratégicos estabelecidos.

### 4.1 SWOT

Após leitura detalhada do manual do jogo foi utilizada como ferramenta a análise SWOT para realização de um diagnóstico inicial na busca do levantamento e compreensão das forças e fraquezas internas e da visualização das ameaças e oportunidades que o ambiente externo ao qual a empresa está inserida proporciona, como abaixo apresentado:

Figura 3 - Análise Swot



Fonte: Elaborado pelos autores, 2016.

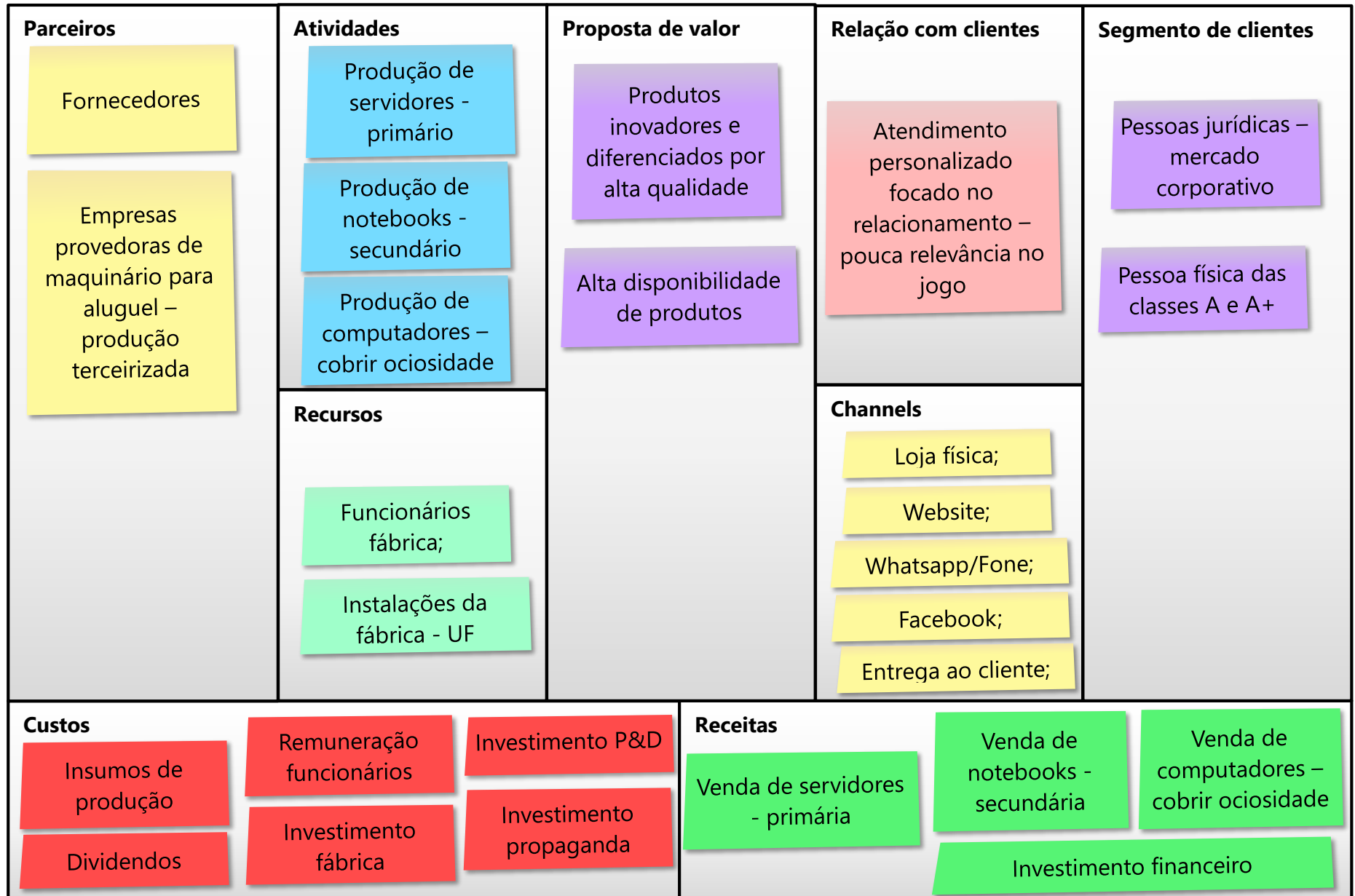
## 4.2 CANVAS

Após o diagnóstico inicial, foi possível analisar e definir um modelo de negócio que:

- Explorasse as forças internas identificadas para ampliar e potencializar as oportunidades;
- Evitasse ou ao menos amenizasse o impacto e a probabilidade das ameaças acontecerem;
- Reconhecesse e revertesse ou menos limitasse o impacto das fraquezas existentes;

Para tal, um workshop de brainstorming orientado pelo preenchimento de um canvas de definição de modelo de negócio foi organizado e liderado pelo diretor presidente com a participação das demais diretorias. Abaixo o resultado deste workshop:

Figura 4– Canvas



### 4.3 ESTRATÉGIA

Neste tópico serão apresentadas as decisões iniciais da organização no que tange suas definições estratégicas através da definição da missão, visão, valores e objetivos estratégicos.

#### 4.3.1 Missão

Como apresentado no referencial teórico, a missão de uma organização é a sua razão de existir e é através dela que se tornam possíveis, claros e realistas os objetivos da empresa.

Desta forma, apresenta-se abaixo a declaração de missão da empresa *iGordon*, que foi criada em total consonância com o modelo de negócios e também definida em conjunto por todas as diretorias da organização:

“Prover produtos de alta qualidade, diferenciados por inovação, com estoque suficiente para atender sua demanda a pronta entrega com preços que proporcionem alta lucratividade. ”

#### 4.3.2 Visão

A visão estratégica define em alto nível aonde a empresa quer chegar e é a clareza da visão que permite administrar a continuidade e a mudança simultaneamente.

Desta forma, apresenta-se abaixo a declaração de visão da empresa *iGordon*, que foi criada em também de forma alinhada ao modelo de negócios pelas diretorias da organização:

“Ser reconhecido pela alta qualidade e disponibilidade de produtos inovadores ao final dos oito meses desta administração. ”

### 4.3.3 Valores

Abaixo listados os valores organizacionais da empresa, que como apresentado no referencial teórico, representam as ideias fundamentais em torno das quais se constrói a organização:

- Ética, transparência e honestidade nas relações comerciais com nossos clientes, fornecedores e colaboradores;
- Inovação para criar e incorporar novas práticas ou melhorias que contribuam para alcançar os objetivos estratégicos da organização;
- Excelência para assegurar os padrões de qualidade em toda a organização, com intuito de ser reconhecida pelo mercado e agregar valor ao negócio;

### 4.3.4 Objetivos Estratégicos

Para que se possa determinar o desempenho em relação às metas desejadas, foi necessário que os objetivos da empresa fossem estabelecidos pela diretoria. Sendo assim, o manual do jogo estabeleceu que os objetivos se dividiam em:

- **Preço da ação** – Valor de cada ação da empresa no fim do último mês de simulação. O preço é definido pelo patrimônio líquido, crescimento e estabilidade do lucro, assim como pela política de dividendos da empresa.
- **Capital circulante líquido** – Diferença entre o Ativo Circulante (Caixa + Aplicações Financeiras + Estoque dos Produtos) e o Passivo Circulante (Empréstimos Financeiros + Crédito Rotativo).
- **Receita de vendas** – Somatório da receita advinda de todas as vendas de todos os produtos oferecidos pela fábrica. A receita dos produtos é feita pela multiplicação entre a quantidade de produtos vendidos pelo valor unitário de venda do produto.
- **Lucro total** – Somatório de todo o lucro obtido durante toda a simulação. Soma-se o lucro líquido acumulado pela diretoria durante a simulação, obtendo-se então o lucro total.

Ainda segundo o manual do jogo, dez pontos, que funcionariam como pesos, deveriam ser atribuídos aos objetivos acima listados. Cada um dos objetivos deveria ter entre o mínimo de um



ponto e o máximo de cinco pontos atribuídos e quanto mais pontos fossem atribuídos a um objetivo, mais importante este seria considerado pela empresa e maior peso este teria no somatório final dos pontos no ranking.

Durante o workshop realizado entre os integrantes da direção da empresa para definição do modelo de negócio, ficou claro que o novo posicionamento definido se enquadrava em um cenário de busca de rentabilidade através da diferenciação e a partir disto foram estabelecidos os pesos aos objetivos dando tal enfoque, como listado na tabela abaixo:

Tabela 2 – Ordem de importância dos objetivos estratégicos

Definição dos pesos dos objetivos estratégicos	
Lucro total	5
Preço da ação	3
Capital circulante líquido	1
Receita de vendas	1

Fonte: Elaborado pelos autores, 2016.

#### 4.3.5 Produtos

Como dito anteriormente, a empresa fabricava e comercializava três produtos: computadores, notebooks e servidores.

O computador foi apresentado como um produto comum, já consolidado no mercado e de demanda estável. O notebook por sua vez foi exposto como um produto mais sofisticado, cujo crescimento ainda era recente, bastante atraente ao ambiente corporativo, devido às suas configurações robustas, qualidade e funcionalidade. Era um mercado em franca expansão, com expectativa de demanda significativamente crescente, mas que encontrava em outro produto, o tablete, uma ameaça latente. O servidor era um produto bem aceito, apesar de seu pouco tempo de mercado em comparação com os demais produtos oferecidos. A expectativa no momento inicial do jogo era de que este produto tivesse um acréscimo em um futuro próximo e entrasse em franca expansão em sua demanda.

Como definido na Figura 2 - Canvas criado pela diretoria, o foco de produção será primeiramente em servidores e logo na sequência em notebooks. Para ambos, será traçado um planejamento completo com investimentos adequados em busca da diferenciação, alta percepção de valor por parte do cliente e um posicionamento de mercado que permita trabalhar com preços acima da média.

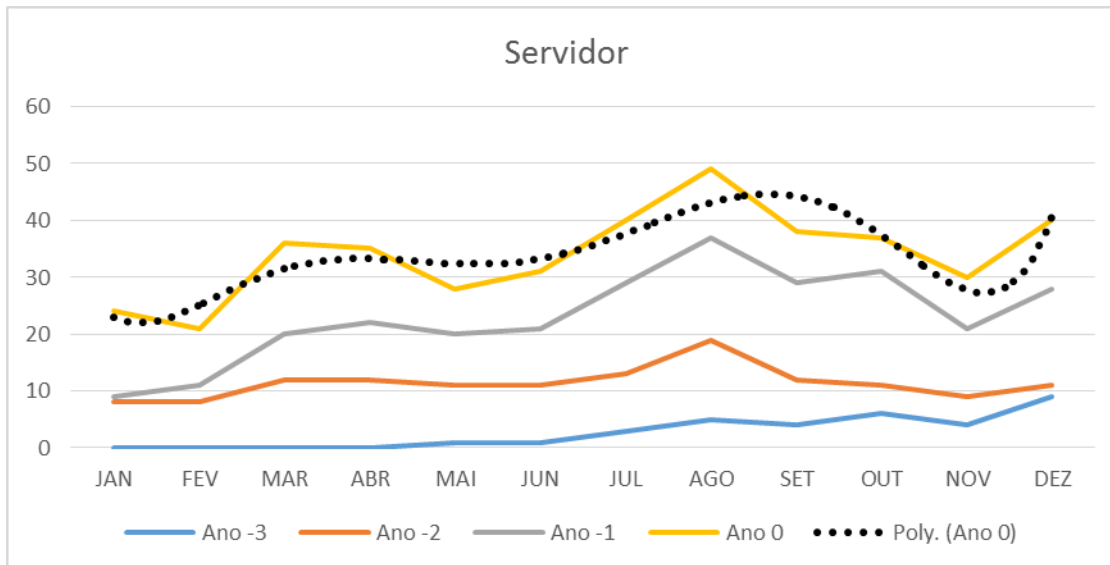
A produção de computadores será realizada de maneira que somente evite a ociosidade na fábrica, uma vez que suas características de mercado não são compatíveis com o modelo de negócio e estratégia definida pela nova equipe de gestão.

#### 4.3.5.1 Demanda

Foi provido no manual do jogo os dados de demanda dos últimos quatro anos da empresa para cada produto. Esta informação foi utilizada pela nova equipe de gestão para a elaboração de uma planilha de planejamento e controle, onde foi possível traçar uma curva polinomial sobre as quantidades demandadas no último ano, visando projetar a expectativa de demanda do ano seguinte. Desta forma, esperava-se alcançar uma aproximação dos dados reais futuros, já que se levou em consideração tanto a sazonalidade de demanda quanto as devidas tendências de mercado por produto.

Abaixo apresentados os gráficos de demanda com a curva de projeção polinomial e os dados dos anos anteriores providos pelo manual do jogo por produto. Além disto, também é listado a demanda projetada pela nova administração da empresa para o ano um:

Figura 5 - Demanda servidor



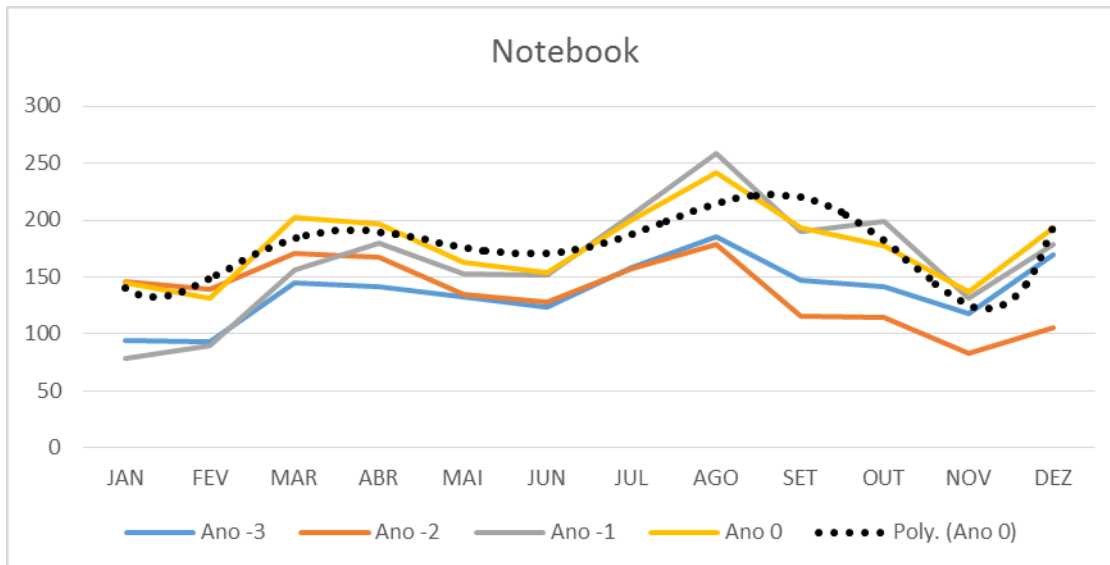
Fonte: Elaborado pelos autores, 2016.

Tabela 3 - Demanda servidor

Mês	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Ano -3	0	0	0	0	1	1	3	5	4	6	4	9
Ano -2	8	8	12	12	11	11	13	19	12	11	9	11
Ano -1	9	11	20	22	20	21	29	37	29	31	21	28
Ano 0	24	21	36	35	28	31	40	49	38	37	30	40
Ano 1	36	39	49	52	52	56	68	88	111	137	182	296

Fonte: Elaborado pelos autores, 2016.

Figura 6 – Demanda notebook



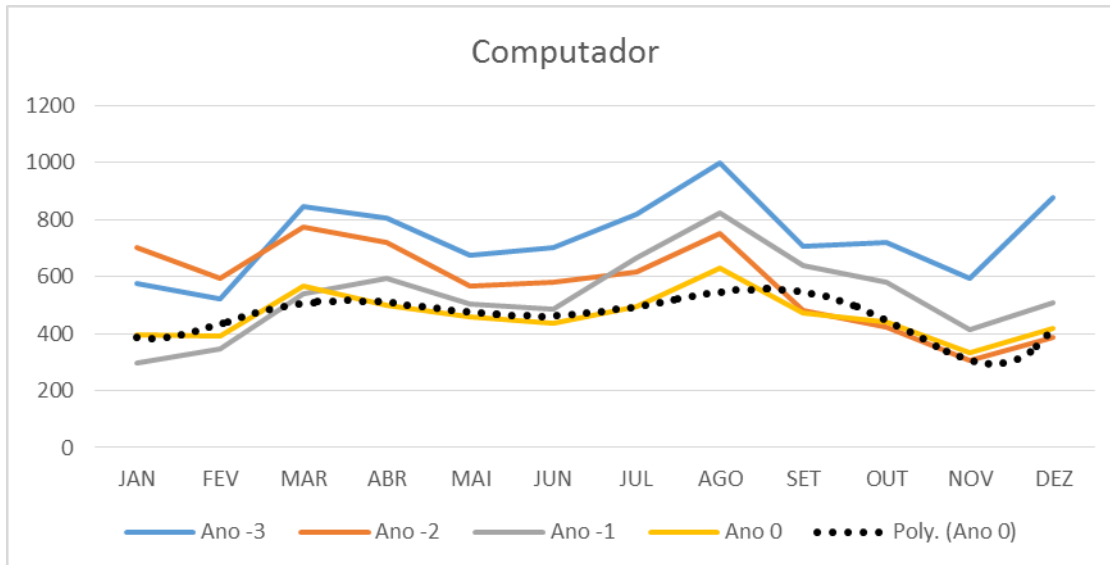
Fonte: Elaborado pelos autores, 2016.

Tabela 4 – Demanda notebook

Mês	JA N	FE V	MA R	AB R	MA I	JU N	JUL	AGO	SET	OU T	NO V	DE Z
Ano -3	94	93	145	142	133	124	159	186	147	142	118	170
Ano -2	146	139	171	167	135	128	157	179	116	115	83	106
Ano -1	79	90	156	180	153	152	205	259	190	199	131	179
Ano 0	145	132	202	197	163	154	200	242	193	178	137	193
Ano 1	159	168	207	213	198	192	209	238	241	192	122	189

Fonte: Elaborado pelos autores, 2016.

Figura 7 – Demanda computador



Fonte: Elaborado pelos autores, 2016.

Tabela 5 – Demanda computador

Mês	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Ano -3	576	521	848	805	677	702	817	998	706	719	592	879
Ano -2	700	596	773	720	568	582	617	752	483	424	308	389
Ano -1	298	348	541	594	502	484	668	825	639	581	413	510
Ano 0	396	390	565	501	457	435	497	632	473	441	333	420
Ano 1	351	395	460	462	432	421	453	501	505	422	306	432

Fonte: Elaborado pelos autores, 2016.

#### 4.4 PRODUÇÃO E RECURSOS HUMANOS

O manual do jogo trouxe dois conceitos ligados a capacidade de produção: unidade fabril (UF) e homem hora (HH).

De acordo com o manual, a quantidade necessária de cada um deles para produção de uma unidade variava de produto para produto, conforme quadro abaixo:

Tabela 6 – Esforço de produção por produto

	UF	HT
Servidor	1,2	200
Notebook	2,5	100
Computador	1,0	50

Fonte: Elaborado pelos autores, 2016.

#### 4.4.1 Capacidade Inicial

Foi especificado no manual do jogo que a capacidade inicial da fábrica era de 900 unidades fabris/mês, com custo de implantação de R\$ 4,5 milhões. Sobre o investimento, há sempre depreciação contábil à taxa de 0,8% ao mês (aproximadamente 10% ao ano). Para o montante investido (R\$ 4,5 milhões), este valor equivalia a R\$ 36.000 contabilizados sob o título de Depreciação no Demonstrativo de Resultados.

Além disto, foi dito também que o contingente humano na produção fabril inicial era de 300 pessoas, cada um trabalhando 160 horas mensais. Portanto, o número de homens horas disponível para a produção era de 48.000 homens horas (isto é, 300 x 160).

#### 4.4.2 Gestão de Fornecedores e Insumos

Quando a gestão de fornecedores e insumos de produção foi informado através do manual do jogo que o custo dos insumos variava por equipamento produzido, sendo de R\$ 650 para computadores, R\$ 700 para notebooks e R\$ 1.100 para servidores.

Foi dito também que não havia conhecimento de qualquer dificuldade no fornecimento destes insumos até aquele momento, uma vez que alternativas viáveis em tempo hábil eram encontradas a preços condizentes com os praticados no mercado em caso de necessidade. Sendo assim, os insumos eram considerados disponíveis e adquiridos normalmente, conforme a necessidade.

#### 4.4.3 Gestão dos Recursos Humanos da Fábrica

O salário inicial dos trabalhadores da fábrica era de R\$ 800 mensais, entretanto, o custo para a empresa era o dobro deste valor, devido aos encargos trabalhistas, que montam a 100% do salário pago a cada trabalhador.

Os salários e benefícios poderiam ser aumentados livremente, mas nunca poderiam ser reduzidos. Já a participação nos lucros, uma vez concedidos, também não poderiam ser reduzidos, mas somente seriam pagos aos trabalhadores se a empresa tivesse lucro líquido no mês.

Os trabalhadores poderiam ser contratados e dispensados no começo de cada mês, sem custos adicionais de admissão ou dispensa, sob a condição de que o acréscimo ou diminuição não ultrapassasse 10% da força de trabalho do mês anterior. Os novos trabalhadores seriam totalmente produtivos de imediato, sem necessidade de treinamentos.

Foi dito também que a remuneração dos funcionários estava diretamente ligada a qualidade do produto oferecido e a consequente percepção de valor do cliente, sendo que quanto o pacote salário, benefícios e participação nos lucros praticado, melhores seriam os profissionais daquela fábrica.

Desta forma, buscando consonância com o modelo de negócio estabelecido de aumentar a percepção de valor do cliente para com os produtos e também com foco no lucro total e valor da ação da empresa, a diretoria de recursos humanos decidiu por já inicialmente praticar uma política salarial acima do mercado, como apresentado na tabela abaixo:

Tabela 7 – Política salarial inicial

	Valor
Salário	1.100,00
Participação nos Lucros	10% do lucro líquido
Benefícios	0,0

Fonte: Elaborado pelos autores, 2016.

#### **4.4.4 Expansão UF, Terceirização e Hora Extra**

O manual estabeleceu que era possível ampliar a capacidade fabril ao custo de R\$ 5.000 por unidade adicional de capacidade mensal, no entanto, tal ampliação seria disponibilizada apenas no mês seguinte.

Outra forma apresentada para tratar produção adicional e de que até 20% da capacidade fabril poderia ser realizada através do aluguel de máquinas, de forma terceirizada, isto é, produção com pessoal próprio em instalações externas. Este aluguel teria um custo adicional de R\$ 500/UF.

Quanto a necessidade de mais horas que as disponíveis pela força de trabalho, os trabalhadores poderiam fazer horas extras ao custo adicional de R\$ 3 (já incluídos os encargos). De qualquer forma, as horas extras por cada empregado não podem exceder 20% do total mensal de um trabalhador.

Uma informação importante dada é que oscilações descontroladas no número de trabalhadores prejudicariam a imagem da empresa e isto impactaria diretamente no valor da ação.

A equipe decidiu durante a fase de planejamento, que a princípio, trabalharíamos com política de terceirização da produção no caso de necessidade de unidades fabris extras e com hora extra no caso de necessidade de horas de trabalho adicionais. No segundo item, ficou estipulado que partiríamos para contratação caso a necessidade ultrapassasse 10% em dois meses subsequentes. O objetivo destas políticas era evitar o alto custo de crescimento orgânico, apontado como fraqueza no diagnóstico SWOT Figura 1 e também administrar a imagem da empresa perante os acionistas.

Como há forte relação, o plano de utilização de unidades fabris e homem hora será apresentado junto ao plano de produção mais a frente neste trabalho.

#### **4.4.5 Custos de Produção**



O custo de produção é composto pelos custos de matéria-prima e salários dos funcionários, desta forma, os custos iniciais por produto estão listados na tabela abaixo:

Tabela 8 – Custo de produção

Fontes de custo	Matéria-prima	Salários
Servidor	1.100,00	2.000,00
Notebook	700,00	1.000,00
Computador	650,00	500,00

Fonte: Elaborado pelos autores, 2016.

#### 4.4.6 Estoque

O Segundo o manual do jogo, os estoques de produtos acabados produzidos no mês seriam contabilizados pelos valores dos Custos Unitários Padrão, ou seja, R\$ 1.100 para computadores, R\$ 1.700 para notebooks e R\$ 3.100 para servidores.

Além disto, O custo com armazenagem para cada produto acabado é de cerca de R\$ 200 por mês em que permanece armazenado, independente do produto.

A nova diretoria da empresa em consenso entendeu que para estar alinhada com a estratégia de diferenciação, era necessário sempre ter produção excedente em seus produtos primários, evitando assim a perda venda e garantindo o atendimento de uma de suas propostas de valor que era possuir alta disponibilidade de seus produtos.

Sendo assim, abaixo encontra-se o plano de excedente de produção para os dois produtos principais, onde os valores percentuais foram calculados considerando a sazonalidade de demanda e devem ser aplicados a demanda projetada para compor o plano de produção adequado a estratégia definida:

Tabela 9 – Plano de estoque adicional

Mês	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO
Servidores	150%	150%	100%	100%	100%	150%	150%	150%
Notebooks	140%	140%	100%	100%	100%	120%	120%	140%

Fonte: Elaborado pelos autores, 2016.

Como já mencionado na sessão de Produtos, a produção de computadores será realizada de forma a somente evitar ociosidade de produção, portanto não há o que se falar a respeito de excedente de produção para tal produto.

#### 4.4.7 Plano de Produção

O plano de produção é consequência dos demais itens de planejamento acima listados como parte do plano macro de Fonte: Elaborado pelos autores, 2016.

### PRODUÇÃO E RECURSOS HUMANOS.

Sendo assim, abaixo é apresentada a tabela de planejamento de produção mês a mês e logo na sequência as de quantidade de unidades fabris e horas de trabalho necessárias para garantir a execução de tal plano:

Tabela 10 – Plano de produção

Mês	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO
Servidores	54	59	74	53	52	56	103	132
Notebooks	235	290	299	199	192	210	286	290
Computadores	250	140	60	350	350	320	0	0

Fonte: Elaborado pelos autores, 2016.

Tabela 11 – Plano de utilização de unidades fábri

Mês	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO
Servidores	64,8	70,8	88,8	63,6	62,4	67,2	123,6	158,4
Notebooks	587,5	725	747,5	497,5	480	525	715	725
Computadores	250	140	60	350	350	320	0	0

Total	902,3	935,8	896,3	911,1	892,4	912,2	838,6	883,4
-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

Fonte: Elaborado pelos autores, 2016.

Tabela 12 – Plano de utilização de horas de trabalho e quantidade de funcionários

Mês	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO
Servidores	10800	11800	14800	10600	10400	11200	20600	26400
Notebooks	23500	29000	29900	19900	19200	21000	28600	29000
Computadores	12500	7000	3000	17500	17500	16000	0	0
Total	46800	47800	47700	48000	47100	48200	49200	55400
Quantidade de funcionários	293	299	298	300	294	301	308	346

Fonte: Elaborado pelos autores, 2016.

#### 4.5 MARKETING, INOVAÇÃO E COMERCIALIZAÇÃO

A correta precificação, os investimentos em propaganda e tecnologia e a mão de obra qualificada são extremamente importantes para que o reposicionamento da empresa no mercado ocorra de acordo com o modelo de negócio estabelecido pela nova equipe de gestão.

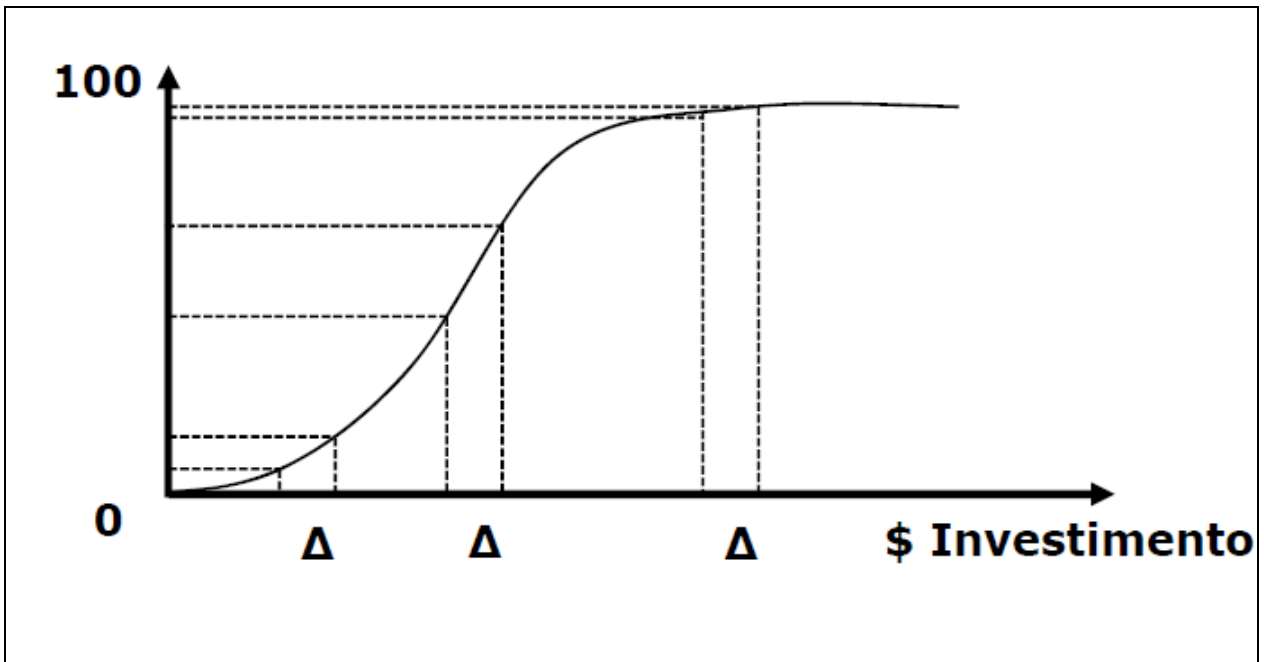
##### 4.5.1 Gestão de Propaganda

Os investimentos em propaganda foram planejados de forma a dar foco na comercialização de e notebooks e servidores, nesta ordem de importância e levando em consideração a sazonalidade de demanda, tentando dar maior visibilidade a nossa marca nos meses de maior procura.

Os investimentos em servidores neste quesito, foram planejados com menor intensidade do que em notebooks, mesmo tendo ele sido estabelecido como principal produto e fonte de receita de vendas desta empresa. Isto dado por sua característica corporativa, mercado que posta maior relevância a investimentos feitos em inovação e tecnologia do que em propaganda, como mencionado no manual do jogo.

A curva “S” de atratividade por investimento que foi apresentada no manual do jogo e está apresentada abaixo, também foi considerada na tentativa de eliminar ou ao menos diminuir o desperdício de recursos:

Figura 8 – Curva “s” de atratividade por investimento



Fonte: Apostila disciplina: jogos de negócios (autor Ricardo Ferreira da Costa)

Abaixo a tabela de planejamento de investimentos em propaga e marketing com valores apresentados em R\$ e em uma escala de 1.000,00:

Tabela 13 – Plano de investimentos em propaganda

Mês	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO
Servidores	30	32	40	43	43	46	57	75
Notebooks	50	53	65	67	62	60	65	75
Computadores	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	80	85	105	110	105	106	122	150

Fonte: Elaborado pelos autores, 2016.

#### 4.5.2 Gestão de Inovação Tecnológica

Os investimentos em inovação e tecnologia foram planejados com base nos mesmos conceitos que nortearam o plano de investimentos em propaganda, ou seja, levando em consideração os produtos com maior foco pela empresa, a sazonalidade de demanda e a curva “S” de atratividade por investimento. No entanto, uma característica de ganho de percepção de valor a mais longo prazo, específica para este tipo de investimento foi apresentada pelo manual do jogo e também considerada pela equipe de gestão.

Abaixo a tabela de planejamento de investimentos em inovação e tecnologia com valores apresentados em R\$ e em escala de 1.000,00:

Tabela 14 – Plano de investimentos em inovação e tecnologia

Mês	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO
Servidores	30	33	41	43	43	46	56	75
Notebooks	50	52	65	67	62	60	66	75
Computadores	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	80	85	106	110	105	106	122	150

Fonte: Elaborado pelos autores, 2016.

### 4.5.3 Gestão de Preços

Também alinhado com a nova proposta de modelo de negócio, planejou-se preços de servidores e notebooks já inicialmente mais altos e com aumentos graduais nos meses onde foi percebido pelos anos anteriores haver picos de demanda. A elevação dos preços em si é proposta uma vez que com o reposicionamento dos produtos por diferenciação espera-se alcançar uma maior percepção de valor por parte do cliente, isto atrelado aos investimentos propostos em P&D, marketing e propaganda e mão de obra qualificada.

Quanto ao preço de computadores, o plano é também mantê-los mais altos, no entanto, como já dito, não haverá investimentos específicos em propaganda e inovação, uma vez que estes só serão produzidos para evitar ociosidade fabril. O conceito por trás deste incremento é que o cliente só comprará este produto de nossa empresa quando não encontrar o produto no mercado, por algum motivo ligado a estoque da concorrência, e por isto pagará mais pela disponibilidade imediata.

Abaixo a tabela de planejamento de preços:

Tabela 15 – Plano de preços

Mês	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO
Servidores	5.000,00	5.999,00	5.999,00	6.499,00	6.499,00	6.499,00	6.499,00	6.499,00
Notebooks	2.800,00	3.359,44	3.359,44	3.639,44	3.639,44	3.639,44	3.639,44	3.639,44
Computadores	1.500,00	1.599,00	1.599,00	1.599,00	1.599,00	1.599,00	1.599,00	1.599,00

Fonte: Elaborado pelos autores, 2016.

## 4.6 FINANÇAS

De acordo com o manual do jogo, as operações da empresa seriam realizadas seguindo regime de caixa, ou seja, todas as compras e vendas seriam debitadas ou creditadas no mesmo mês ao qual fossem realizadas.

### 4.6.1 Empréstimos

O manual do jogo informa que haver a possibilidade de realizar empréstimos bancários. As taxas juros dependiam da posição financeira e desempenho da empresa e variavam de 3,45% a 4,5%. O empréstimo máximo permitido por mês era de 50% do patrimônio líquido do mês anterior.

Além disto, havia disponível automaticamente para empresas que apresentassem saldo negativo de caixa uma outra categoria de recursos a uma taxa de juros de 6% ao mês chamado crédito rotativo.

Após análise do estado financeiro no momento inicial do jogo, logo anterior a nova equipe de gestão tomar posse e também dos planos de investimento, produção e remuneração dos funcionários criados, foi identificado que não haveria necessidade de recorrer a linhas de empréstimo de qualquer origem e que dado os altos valores de juros oferecidos, estes seriam evitados ao máximo.

#### **4.6.2 Aplicações**

O manual do jogo informa que é possível utilizar aplicações financeiras como fonte de receita. A aplicação máxima permitida por mês é igual ao valor do patrimônio líquido do mês anterior e no momento inicial do jogo estas aplicações tinham rendimento de 3% ao mês.

A equipe de gestão decidiu analisar mês a mês e decidir se e quanto aplicar neste tipo de investimento caso aja acúmulo de caixa sem previsão de utilização.

#### **4.6.3 Dividendos**

Segundo o manual do jogo, em qualquer mês a empresa pode distribuir dividendos, a única condição é que existam lucros acumulados suficientes para o volume a ser distribuído caso contrário, a distribuição se limitará ao valor dos lucros acumulados disponíveis.

Buscando demonstrar consistência aos seus principais *stakeholders*, a nova equipe de gestão decidiu definir uma política clara e objetiva de distribuição de dividendos.

Sendo assim, ficou estabelecido que os dividendos seriam distribuídos bimestralmente, no valor de 25% da soma do lucro líquido dos dois últimos meses.

#### **4.6.4 Projeção Valor da Ação**

No manual do jogo é dito que o preço de mercado das ações de uma empresa resulta da magnitude e estabilidade dos lucros auferidos pela mesma, pela distribuição de seus dividendos e por sua tendência de crescimento.

Para fins de controle e validação do resultado esperado pelas das políticas adotadas pela empresa, foi feita uma projeção da valorização da ação como apresentado abaixo:

Tabela 16 – Projeção do valor da ação

Mês	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO
Valor da ação	18,95	19,52	20,50	20,50	21,12	21,76	22,42	23,10

Fonte: Elaborado pelos autores, 2016.

#### 4.6.5 Projeção Lucro Total

Para fins de controle e validação do resultado esperado pelas das políticas adotadas pela empresa, foi feita uma projeção do lucro total acumulado como apresentado abaixo em R\$ e em escala de 1.000,00:

Tabela 17 – Projeção do lucro total acumulado

Mês	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO
Lucro total	921	948	1.015	1.015	1.015	1.066	1.119	1.343

Fonte: Elaborado pelos autores, 2016.

#### 4.6.6 Projeção Capital Circulante Líquido

Para fins de controle e validação do resultado esperado pelas das políticas adotadas pela empresa, foi feita uma projeção do capital circulante líquido como apresentado abaixo em R\$ e em escala de 1.000,00:

Tabela 18 – Projeção do capital circulante líquido

Mês	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO
Capital circulante líquido	822	847	906	888	870	896	932	1.118

Fonte: Elaborado pelos autores, 2016.

#### 4.6.7 Projeção Receita de Vendas



Para fins de controle e validação do resultado esperado pelas das políticas adotadas pela empresa, foi feita uma projeção da receita de vendas como apresentado abaixo em R\$ e em escala de 1.000,00:

Tabela 19 – Projeção da receita de vendas

Mês	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO
Receita de vendas	1.507	1.552	1.661	1.628	1.595	1.643	1.709	2.051

Fonte: Elaborado pelos autores, 2016.

## 5 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados os resultados obtidos ao longo dos oito meses de jogo nas diversas áreas de atuação da equipe de gestão responsável pela empresa iGordon.

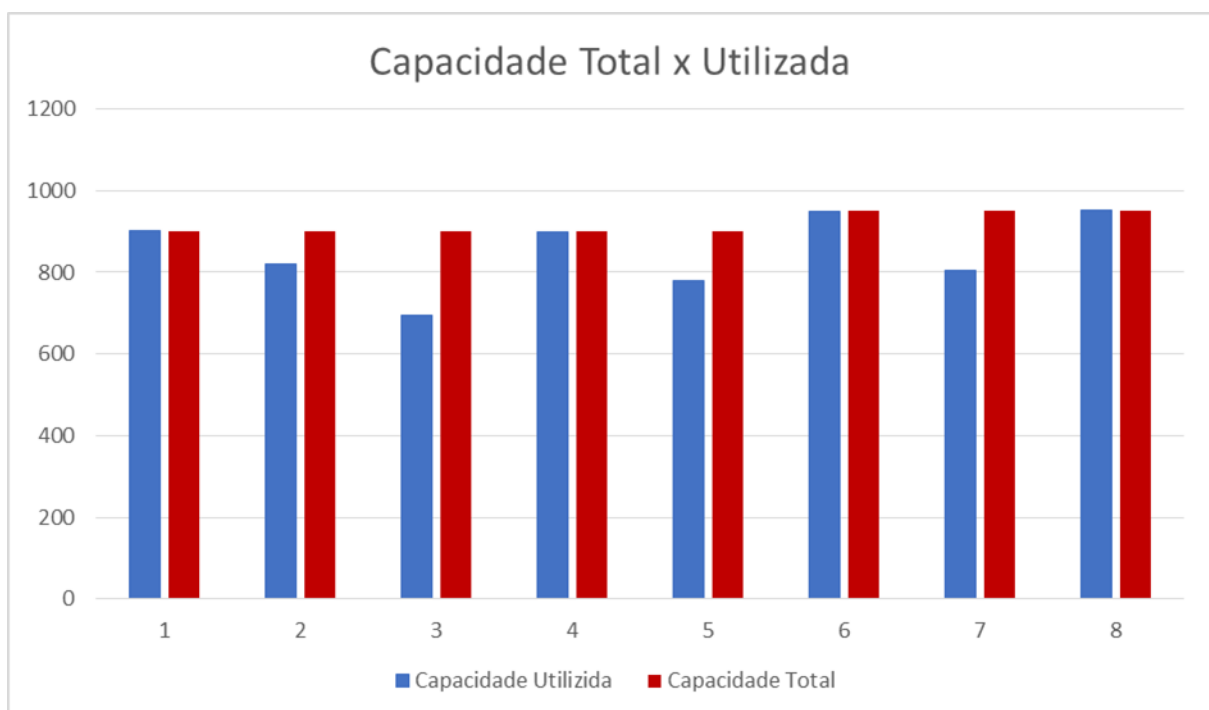
Será possível perceber que ações de ajuste sob o plano original aforam necessárias em determinados momentos e também neste capítulo reservamos espaço específica para a apresentação e justificativa das mesmas.

### 5.1 GESTÃO DA PRODUÇÃO

#### 5.1.1 Capacidade X Utilização de Fábrica

Abaixo apresentado o gráfico de capacidade de produção, representado por unidades fabris, contra a utilização que de fato foi realizada ao longo dos oito meses:

Figura 9 – Capacidade total x utilizada



Fonte: Elaborado pelos autores, 2016.

Tabela 20 – Capacidade total x utilizada

Mês	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO
Capacidade Total	900	900	900	900	900	950	950	950
Capacidade Utilizada	902,3	819,7	694,3	900	780	949,4	804	953,8

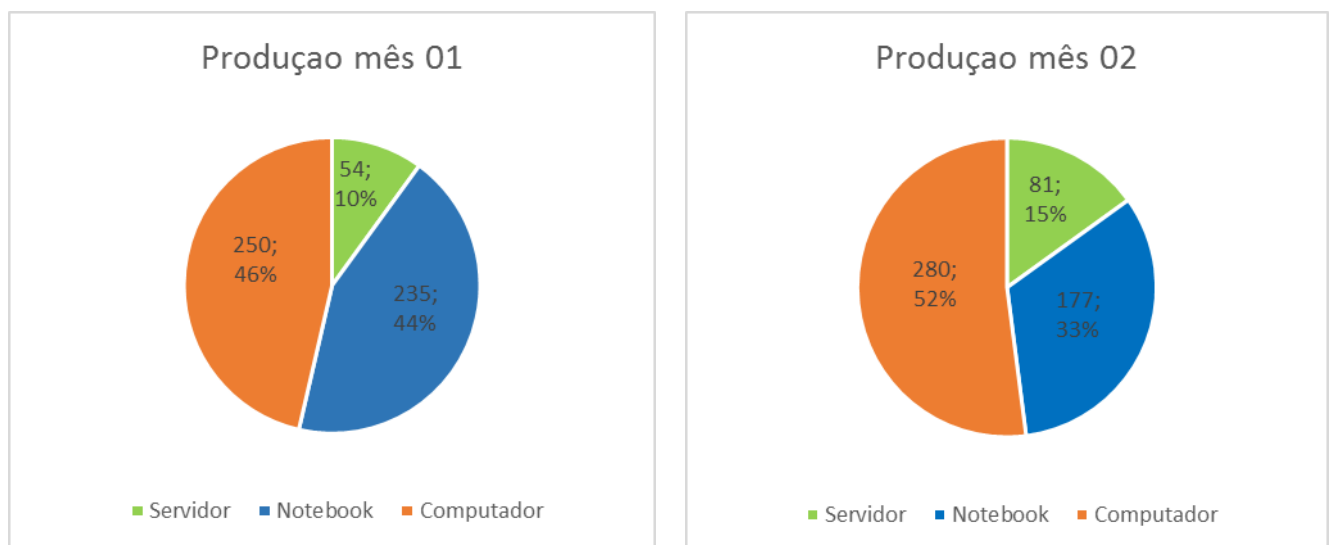
Fonte: Elaborado pelos autores, 2016.

Como pode-se observar, no mês cinco (maio) a equipe de gestão tomou a decisão de aumentar a capacidade de unidades fabris (UF) em cinquenta vislumbrando gerar estoque para a alta demanda esperada para o mês de agosto.

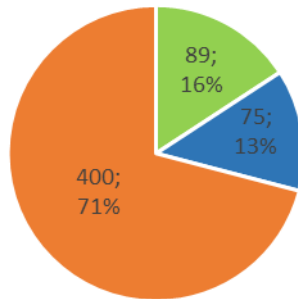
### 5.1.2 Mix de Produção

Abaixo apresentado gráficos de quantidade de produção por produtos mês a mês:

Figura 10 – Produção realizada mês a mês

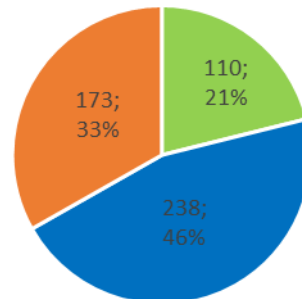


Produção mês 03



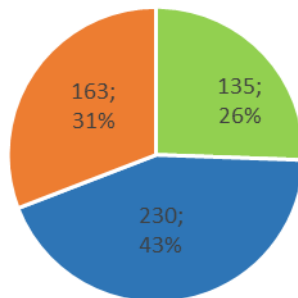
■ Servidor ■ Notebook ■ Computador

Produção mês 04



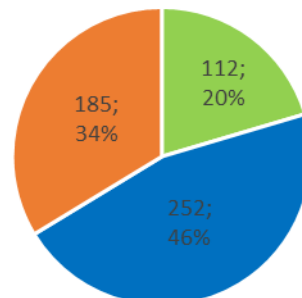
■ Servidor ■ Notebook ■ Computador

Produção mês 05



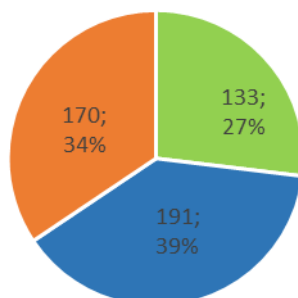
■ Servidor ■ Notebook ■ Computador

Produção mês 06



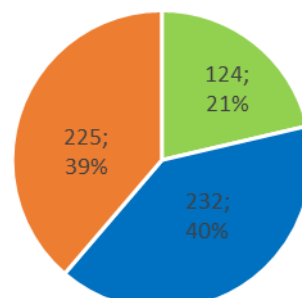
■ Servidor ■ Notebook ■ Computador

Produção mês 07



■ Servidor ■ Notebook ■ Computador

Produção mês 08



■ Servidor ■ Notebook ■ Computador

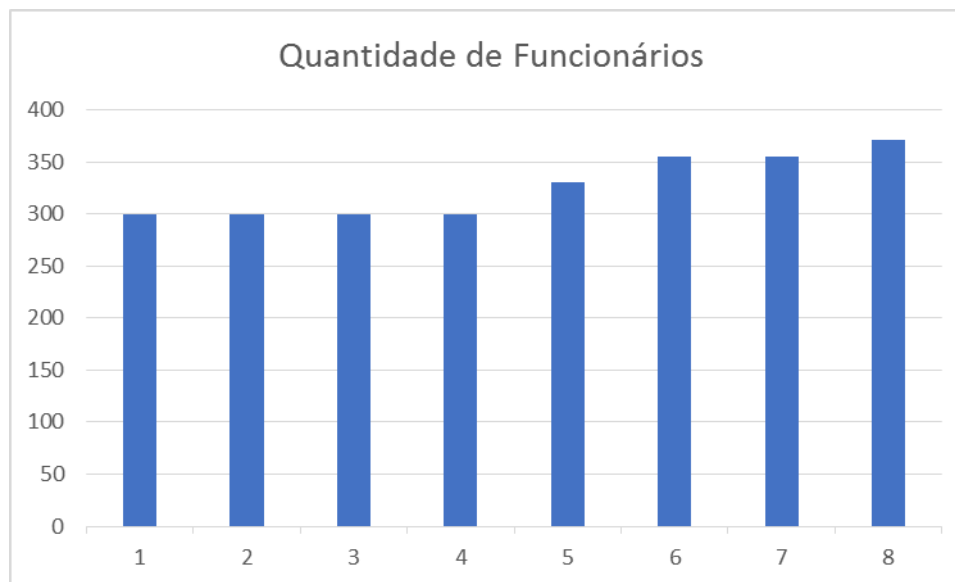
Fonte: Elaborado pelos autores, 2016.

## 5.2 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

### 5.2.1 Quantidade de Funcionários

Abaixo apresentado o gráfico de quantidade de funcionários ao longo dos oito meses:

Figura 11 – Quantidade de funcionários mês a mês



Fonte: Elaborado pelos autores, 2016.

Tabela 21 – Quantidade de funcionários mês a mês

Mês	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO
Quantidade funcionários	300	300	300	300	330	355	355	371

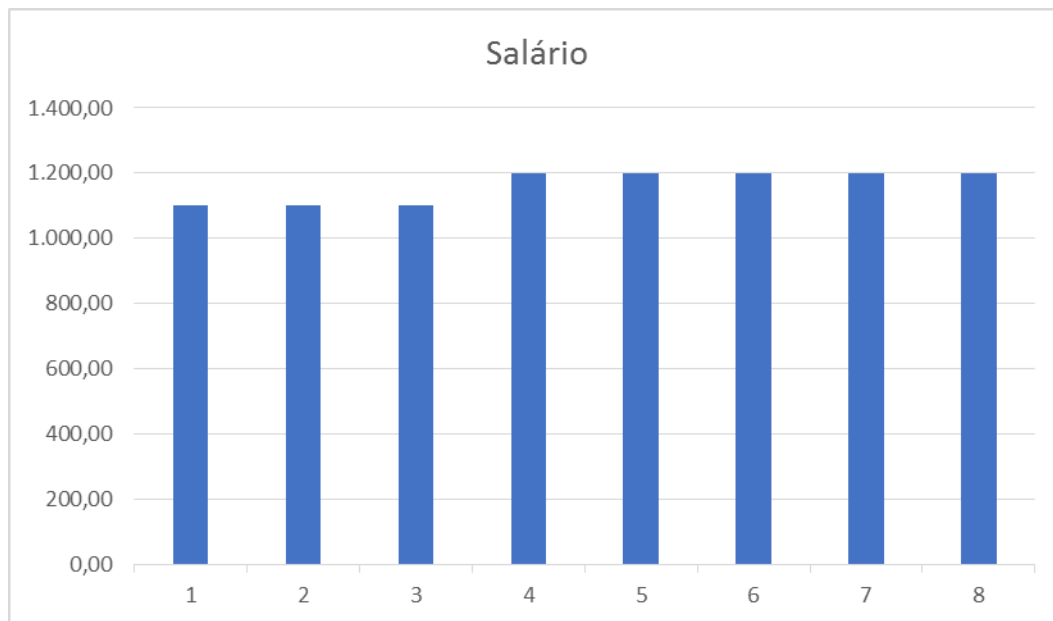
Fonte: Elaborado pelos autores, 2016.

Como pode-se observar, assim como no caso de expansão da capacidade de produção realizada a partir do mês cinco (maio), a equipe de gestão também decidiu realizar contratações de funcionários a partir deste mês. Além disto, não houve demissões, o que vai te encontro ao plano de gerar imagem de consistência para os acionistas e buscar uma consequente valorização das ações da empresa.

### 5.2.2 Política de Salários

Abaixo apresentado o gráfico de salário dos funcionários da fábrica ao longo dos oito meses:

Figura 12 – Salário dos funcionários mês a mês



Fonte: Elaborado pelos autores, 2016.

Tabela 22 – Salário dos funcionários mês a mês

Mês	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO
Salário funcionários	1.100,00	1.100,00	1.100,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00

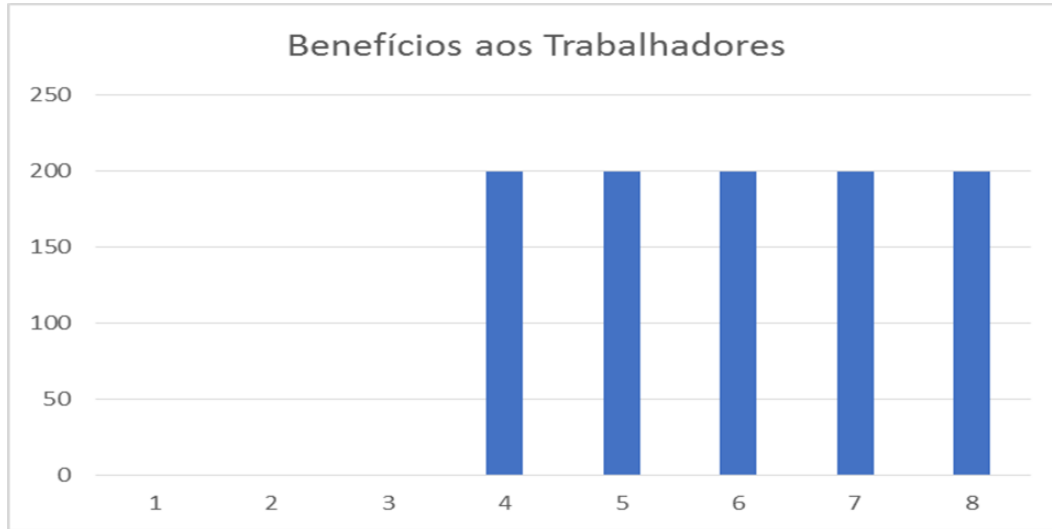
Fonte: Elaborado pelos autores, 2016.

A política de sempre trabalhar com salários em níveis mais altos que a concorrência visando atrair melhores profissionais e garantir a qualidade da produção foi mantida ao longo do jogo. No mês quatro (abril) a empresa optou por atender integralmente a reivindicação salarial sindical e concedeu aumento de R\$ 1.100,00 para R\$ 1.200,00 como solicitado.

### 5.2.3 Política de Benefícios

Abaixo apresentado o gráfico de benefícios concedido aos funcionários da fábrica ao longo dos oito meses:

Figura 13 – Benefícios dos funcionários mês a mês



Fonte: Elaborado pelos autores, 2016.

Tabela 23 – Salário dos funcionários mês a mês

Mês	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO
Benefícios funcionários	0,0	0,0	0,0	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00

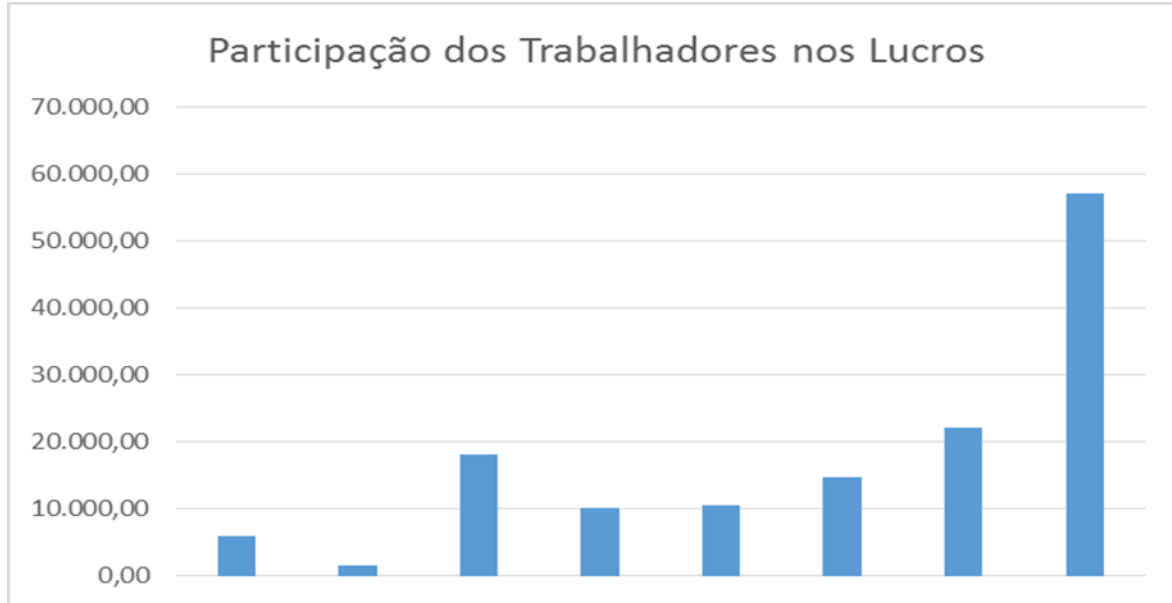
Fonte: Elaborado pelos autores, 2016.

Como planejado, a empresa não concedeu benefícios no início, no entanto a partir do mês quatro (abril) a empresa optou por superar a reivindicação sindical e passou a conceder benefícios no valor de R\$ 200,00 quando o solicitado foi de somente R\$ 150,00.

### 5.2.4 Política de Participação nos Lucros

Abaixo apresentado o gráfico de participação nos lucros concedidos aos funcionários da fábrica ao longo dos oito meses:

Figura 14 – Participação nos lucros dos funcionários mês a mês



Fonte: Elaborado pelos autores, 2016.

Tabela 24 – Participação nos lucros dos funcionários mês a mês

Mês	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO
Participação nos lucros funcionários	5.925,39	1.606,50	18.221,29	10.105,40	10.492,30	14.738,08	22.067,01	57.228,88

Fonte: Elaborado pelos autores, 2016.

A política inicialmente planejada de conceder 10% do lucro líquido do exercício como participação nos lucros aos funcionários, buscando uma motivação adicional através da remuneração variável foi mantida durante os oito meses. Além disto, esta foi a reivindicação sindical no mês quatro (abril) e nenhum ajuste precisou ser feito, pois já estávamos adequados a tal solicitação.



### 5.3 MARKETING, INOVAÇÃO E COMERCIALIZAÇÃO

#### 5.3.1 Análise dos Produtos

Abaixo gráficos que apresentam a relação mês a mês entre investimentos com promoção e propaganda, inovação e tecnologia, preço de venda e a receita das vendas para cada um dos produtos comercializados.

Figura 15 – Investimentos, preço e receita servidor



Fonte: Disponível em: <http://www.jogosimulation.com.br/simulation/painel/index?nv=relatorioGlobal&vv=10&tv=int>. Acesso em: 12.maio.2016

Tabela 25 – Investimentos, preço e receita servidor

Mês	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO
Investimentos propaganda	30.000,00	30.000,00	40.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	75.000,00	145.000,00
Investimentos tecnologia	80.000,00	80.000,00	80.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	70.000,00	0,0
Preço de venda	5.999,00	5.999,00	6.199,99	6.199,99	6.499,00	6.759,00	7.499,00	8.299,00
Receita de venda	210.276,55	223.280,86	435.042,59	451.000,00	377.200,00	356.700,00	463.300,00	778.135,54

Fonte: Elaborado pelos autores, 2016.

Figura 16 – Investimentos, preço e receita notebook



Fonte: Disponível em: <http://www.jogosimulation.com.br/simulation/painel/index?nv=relatorioGlobal&vv=10&tv=int>. Acesso em: 12.maio.2016

Tabela 26 – Investimentos, preço e receita notebook

Mês	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO
Investimentos propaganda	50.000,00	70.000,00	85.000,00	85.000,00	85.000,00	85.000,00	75.000,00	105.000,00
Investimentos tecnologia	30.000,00	40.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	0,0
Preço de venda	3.359,00	3.099,00	3.099,00	3.099,00	3.299,00	3.399,00	3.459,00	3.699,00
Receita de venda	233.079,45	306.325,96	484.719,59	523.600,00	506.000,00	503.800,00	470.800,00	535.920,00

Fonte: Elaborado pelos autores, 2016.

Figura 17 – Investimentos, preço e receita computador



Fonte: Disponível em: <http://www.jogosimulation.com.br/simulation/painel/index?nv=relatorioGlobal&vv=10&tv=int>. Acesso em: 12.maio.2016

Tabela 27 – Investimentos, preço e receita computador

Mês	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO
Investimentos propaganda	0,0	30.000,00	50.000,00	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Investimentos tecnologia	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Preço de venda	1.599,00	3.099,00	3.099,00	3.099,00	3.299,00	3.399,00	3.459,00	3.699,00
Receita de venda	345.991,52	366.410,00	601.623,48	601.623,48	228.200,00	259.000,00	238.000,00	337.500,00

Fonte: Elaborado pelos autores, 2016.

Pode-se observar que a estratégia que diferenciava cada produto em termos de investimentos foi seguida de forma macro, no entanto alguns ajustes ao longo dos períodos foram necessários para obter o melhor desempenho possível.

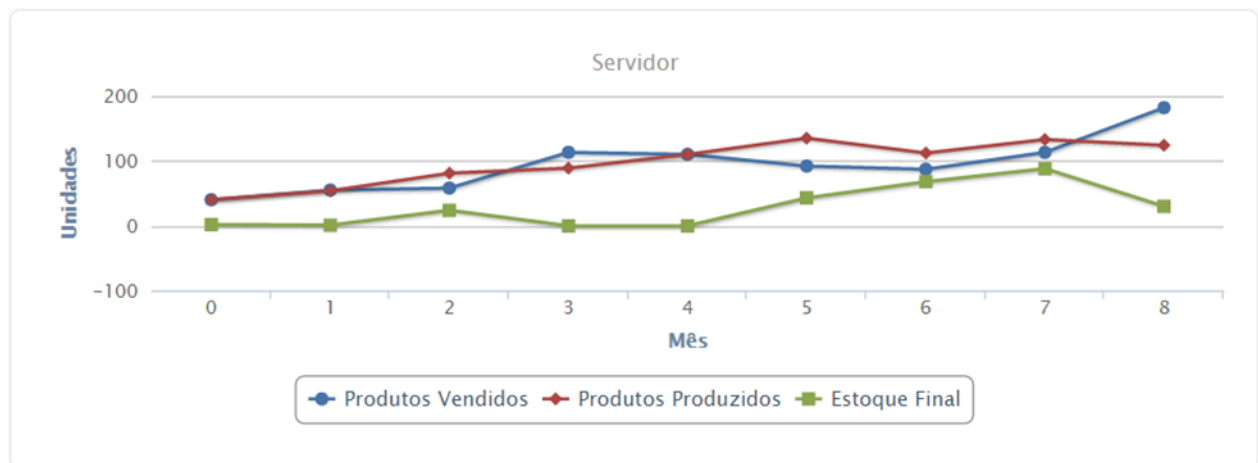
O mesmo raciocínio pode ser aplicado a estratégia de precificação, que pautada por ser mais alta que a concorrência e por apresentar aumentos graduais ao longo do jogo, acabou sofrendo um pequeno ajuste quando comparada ao plano original, se tornando ainda mais agressiva em momentos específicos após análise de dados da concorrência adquiridos ao longo do jogo.

Estes ajustes mencionados serão explorados em mais detalhes na sessão RESULTADOS E AÇÕES DE AJUSTE.

### 5.3.2 Conta Estoque

Abaixo gráficos que apresentam a relação mês a mês entre produção, vendas e estoque para cada um dos produtos comercializados.

Figura 18 – Produção, vendas e estoque servidor



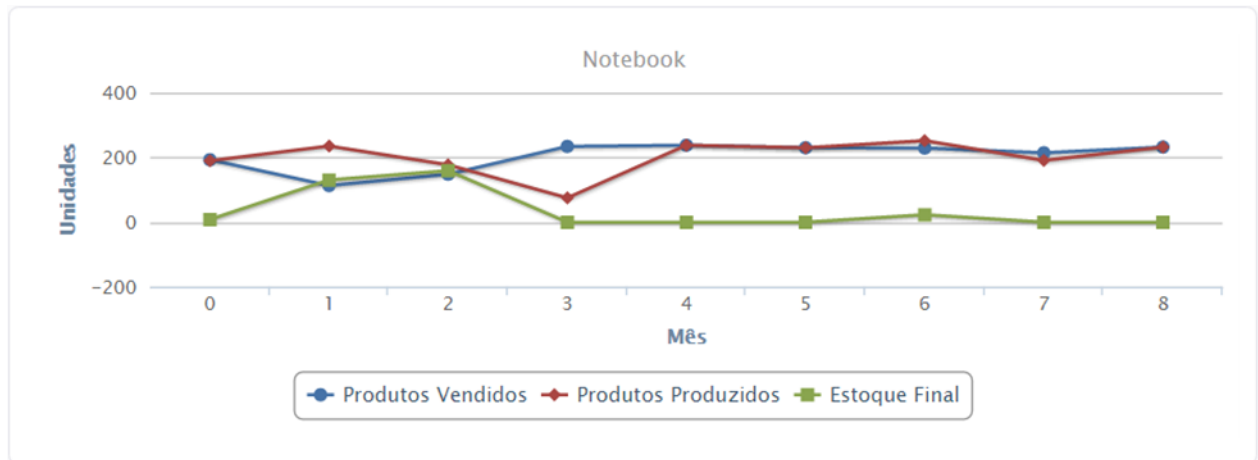
Fonte: Disponível em: <http://www.jogosimulation.com.br/simulation/painel/index?nv=relatorioGlobal&vv=4&tv=int>. Acesso em: 12.mai.2016

Tabela 28 – Investimentos, preço e receita computador

Mês	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO
Produção	54	81	89	110	135	112	133	124
Vendas	55	58	113	110	92	87	113	182
Estoque	1	24	0	0	43	68	88	30

Fonte: Elaborado pelos autores, 2016.

Figura 19 – Produção, vendas e estoque notebook



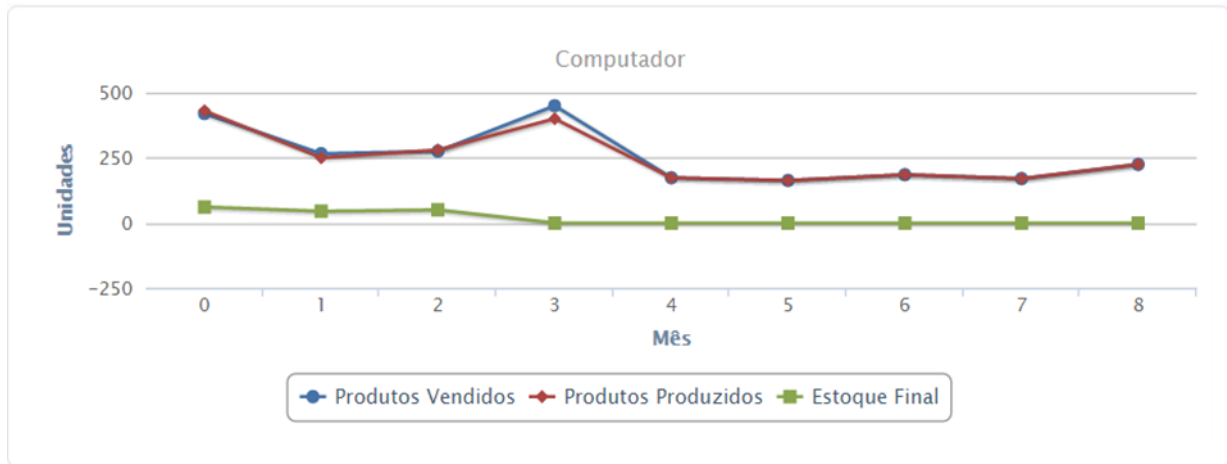
Fonte: Disponível em: <http://www.jogosimulation.com.br/simulation/painel/index?nv=relatorioGlobal&vv=4&tv=int>. Acesso em: 12.maio.2016

Tabela 29 – Produção, vendas e estoque notebook

Mês	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO
Produção	235	177	75	238	230	252	191	232
Vendas	113	148	234	238	230	229	214	232
Estoque	130	159	0	0	0	23	0	0

Fonte: Elaborado pelos autores, 2016.

Figura 20 – Produção, vendas e estoque computador



Fonte: Disponível em: <http://www.jogosimulation.com.br/simulation/painel/index?nv=relatorioGlobal&vv=4&tv=int>. Acesso em: 12.maio.2016

Tabela 30 – Produção, vendas e estoque computador

Mês	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO
Produção	250	280	400	173	163	185	170	225
Vendas	266	275	450	173	163	185	170	225
Estoque	45	50	0	0	0	0	0	0

Fonte: Elaborado pelos autores, 2016.

A estratégia macro traçada para os números de produção, pautada por garantir uma alta disponibilidade de servidores e notebook foi seguida de início a fim do jogo. No entanto, os números traçados no plano original sofreram algumas ações de ajuste relacionado a demanda maior do que esperada em alguns meses e compensação por ajuste necessário na estratégia de preços em outros. Além disto, outra informação utilizada para balizar a produção foi a quantidade de vendas perdidas por servidor, que podia ser adquirida nos meses em que a equipe de gestão julgasse interessante.

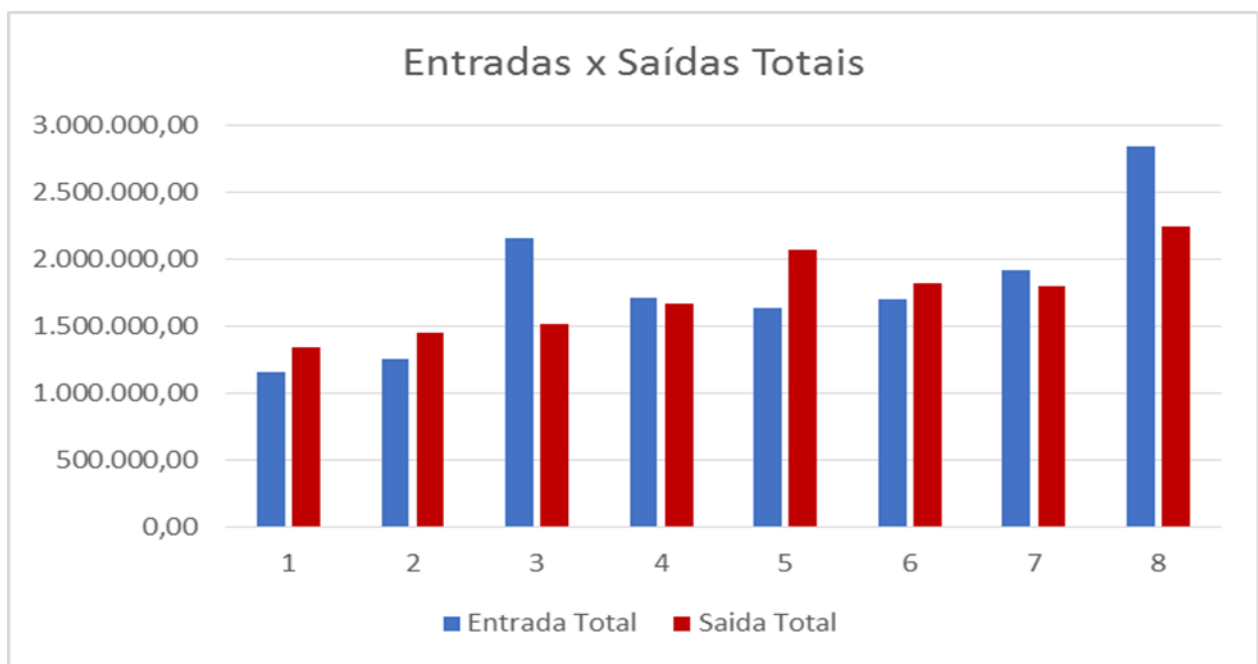
Quanto à estratégia traçada para o produto computador, também podemos dizer que foi seguida, uma vez que a produção realizada acima do plano se fez para evitar a ociosidade na fábrica conforme previamente estabelecido.

## 5.4 FINANÇAS

### 5.4.1 Fluxo de caixa

Abaixo apresentado o gráfico de entradas e saídas de caixa mensais contabilizados ao longo do jogo:

Figura 21 – Entradas e saídas realizadas



Fonte: Elaborado pelos autores, 2016.

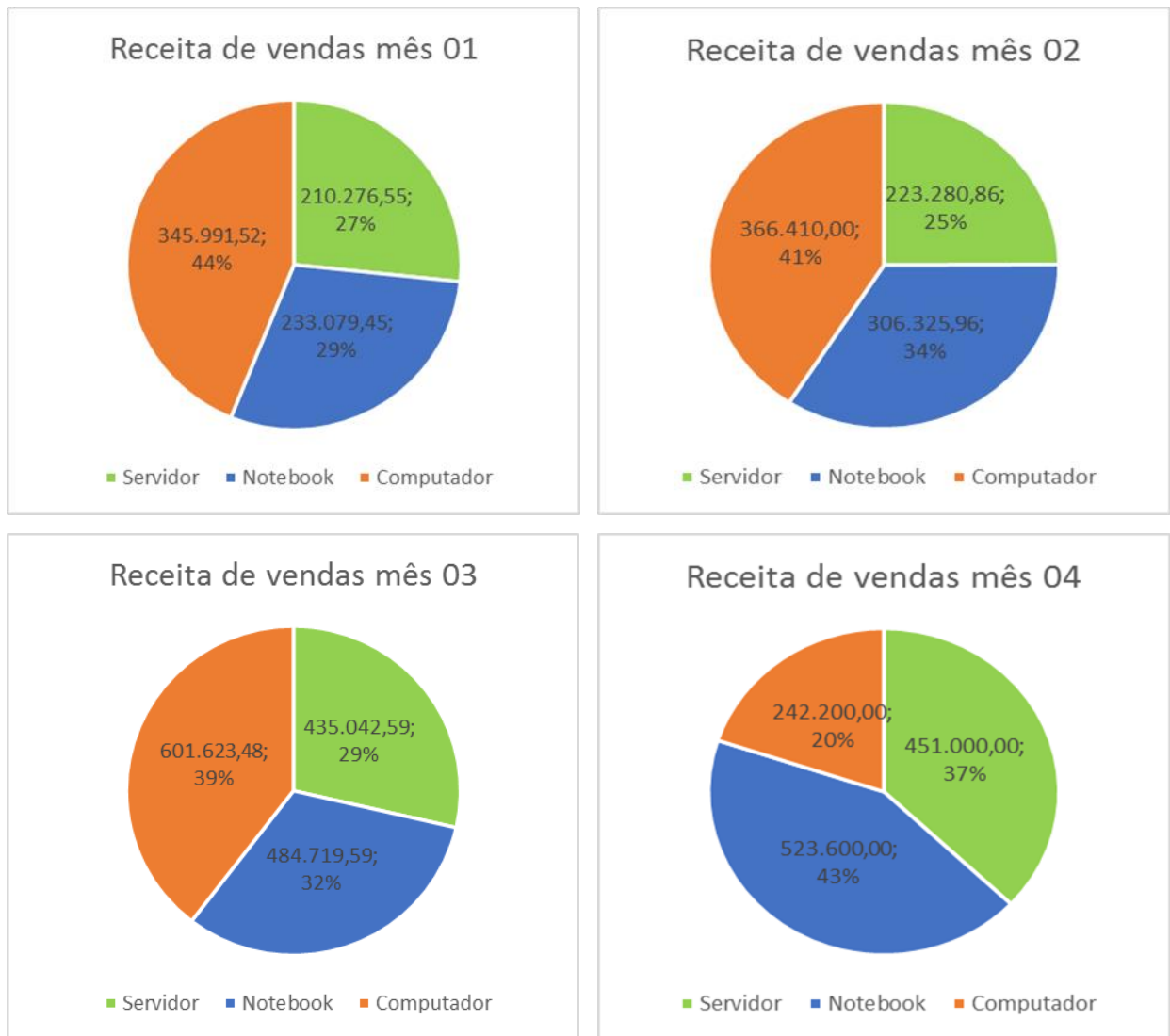
Tabela 31 – Entradas e saídas realizadas

Mês	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO
Entradas	1.152.846,00	1.255.319,00	2.149.814,87	1.711.187,90	1.635.965,00	1.697.469,00	1.917.943,00	2.840.861,00
Saídas	1.340.069,94	1.448.468,71	1.517.712,56	1.670.239,27	2.067.834,30	1.817.926,28	1.800.739,91	2.243.265,52

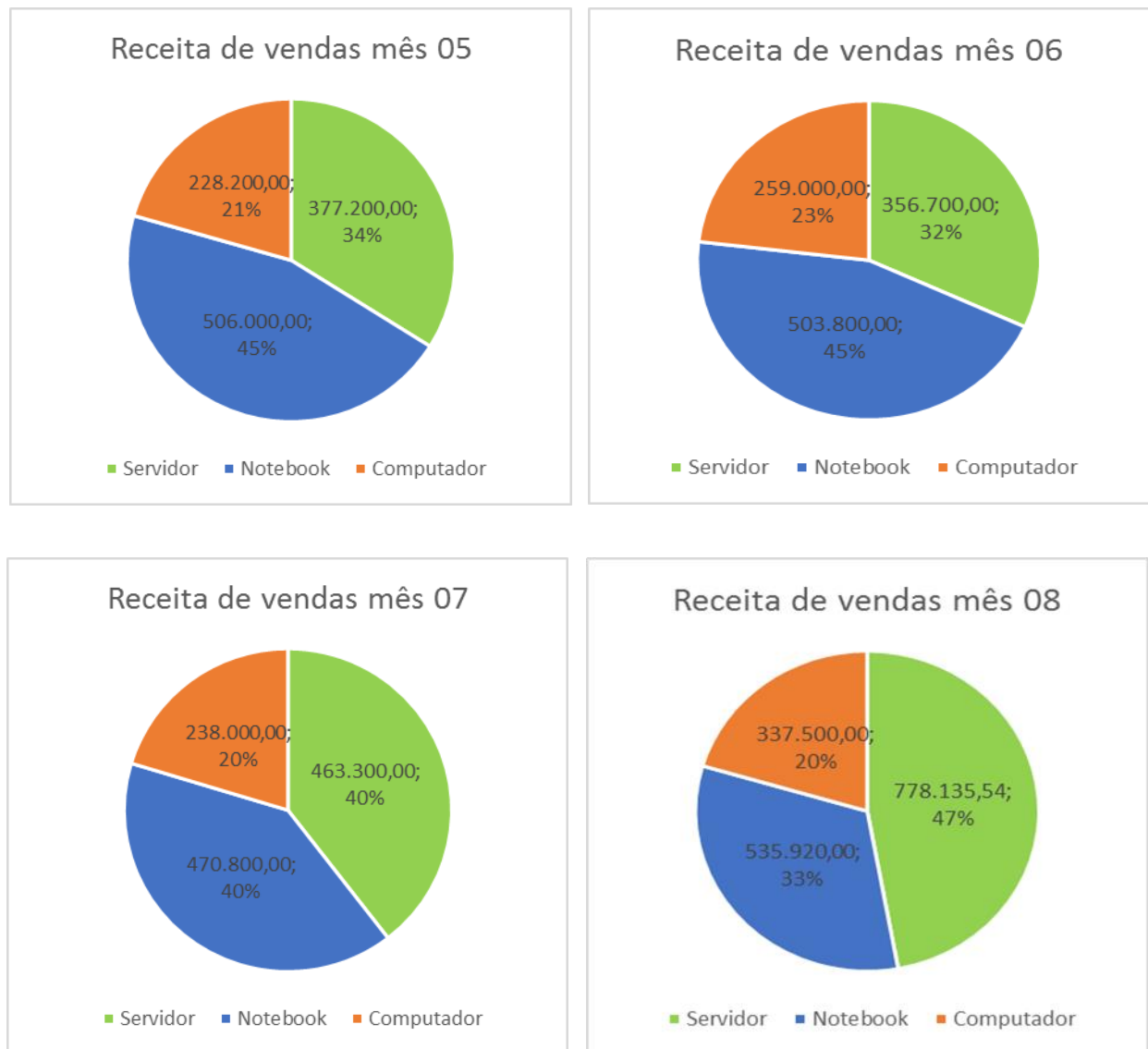
Fonte: Elaborado pelos autores, 2016.

Buscando maior controle na verificação da execução da estratégia definida para cada produto, encontram-se abaixo gráficos que demonstram a receita de vendas mês a mês em valores absolutos e percentuais de cada produto ofertado pela empresa:

Figura 22 – Receitas realizadas por produto mês a mês



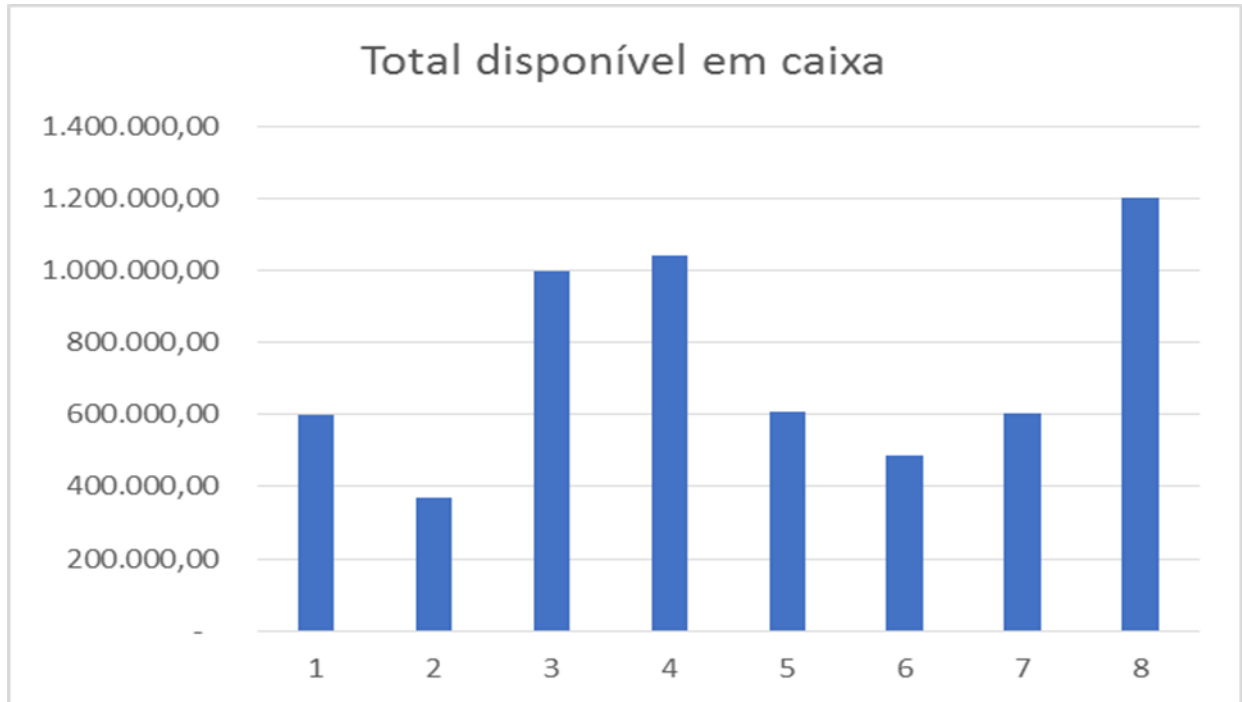




Fonte: Elaborado pelos autores, 2016.

A imagem abaixo apresenta mensalmente os valores disponíveis em caixa (caixa + aplicação financeira) ao longo do jogo:

Figura 23 – Caixa disponível mês a mês



Fonte: Elaborado pelos autores, 2016.

Tabela 32 – Caixa disponível mês a mês

Mês	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO
Caixa	600.000,00	367.229,85	999.332,17	1.040.280,79	608.411,49	487.954,21	605.157,30	1.202.752,78

Fonte: Elaborado pelos autores, 2016.

#### 5.4.2 DRE

Abaixo apresentado o gráfico com o resultado mensal da DRE (lucro líquido) e também o lucro acumulado ao longo do jogo:

Figura 24 – Lucro líquido mensal e acumulado



Fonte:

Disponível

em:

<http://www.jogosimulation.com.br/simulation/painel/index?nv=relatorioGlobal&vv=3&tv=int.>

Acesso em:

12.maio.2016

Tabela 33 – Lucro líquido mensal e acumulado

Mês	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO
Lucro líquido mensal	59.253,94	16.064,97	182.212,95	101.054,03	104.923,00	147.380,80	220.670,10	572.288,82
Lucro acumulado	59.253,94	75.318,91	257.531,85	358.585,88	463.508,88	610.889,68	831.559,78	1.403.848,60

Fonte: Elaborado pelos autores, 2016.

### 5.4.3 Balanço

Ao final do último mês de jogo a empresa *iGordon* fechou com o balanço apresentado na imagem abaixo:

Figura 25 – Balanço financeiro último mês

<b>Ativo</b>		<b>Passivo</b>	
Caixa:	1.202.752,78	Empréstimos:	0,00
Aplicações Financeiras:	0,00	Crédito Rotativo:	0,00
<b>Estoques:</b>		<b>Patrimônio Líquido</b>	
Computador:	0,00	Capital Social:	5.337.553,50
Notebook:	0,00	Lucro / Prejuízo Acumulado:	743.463,74
Servidor:	128.264,46	<b>Total</b>	<b>6.081.017,24</b>
Imobilizado:	4.750.000,00		
<b>Total</b>	<b>6.081.017,24</b>		

<b>Conta Imobilizado</b>	
Fábrica no Início do Mês:	4.750.000,00
(-) Depreciação:	38.000,00
(+) Reinvestimento na Fábrica:	38.000,00
Fábrica Atual	4.750.000,00

Fonte: Disponível em: <http://www.jogosimulation.com.br/simulation/painel/index?nv=periodoGlobal&vv=8&tv=int>. Acesso em: 12.maio.2016

#### 5.4.4 Dividendos

Abaixo apresentado o gráfico com os dividendos pagos aos acionistas em todos os meses ao longo do jogo:

Figura 26 – Dividendos distribuídos mês a mês



Fonte: Elaborado pelos autores, 2016.

Tabela 34 – Dividendos distribuídos mês a mês

Mês	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO
Dividendos distribuídos	0,0	50.000,00	20.000,00	50.000,00	100.000,00	100.000,00	50.000,00	150.000,00

Fonte: Elaborado pelos autores, 2016.

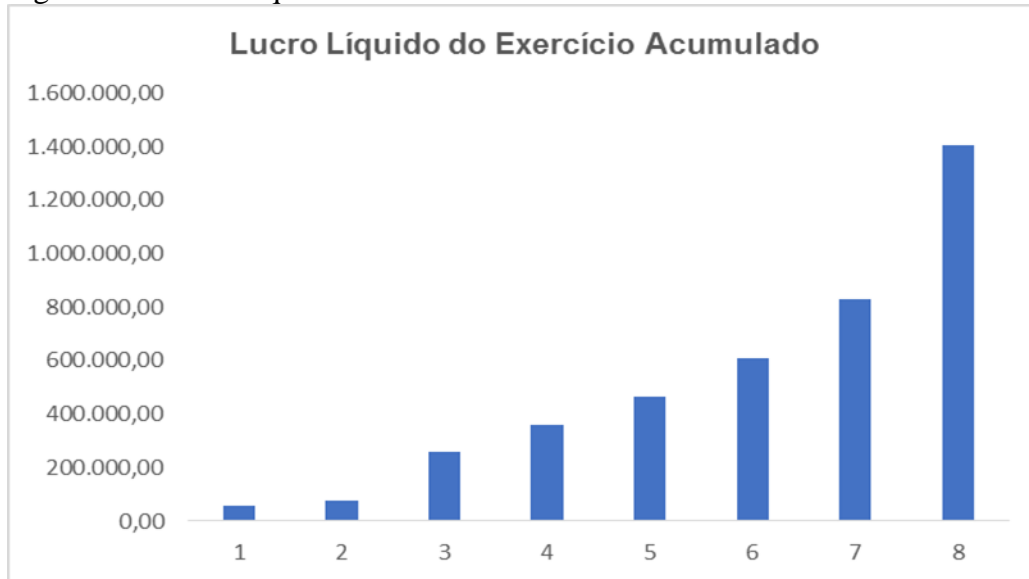
## 5.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

### 5.5.1 Lucro Líquido do Exercício Acumulado

Como apresentado no capítulo e planejamento, o lucro total foi definido como principal objetivo pela equipe de gestão da empresa iGordon.

Abaixo apresentado o gráfico com o lucro líquido obtidos em todos os meses ao longo do jogo:

Figura 27 – Lucro líquido mês a mês



Fonte: Elaborado pelos autores, 2016.

Tabela 35 – Lucro líquido mês a mês

Mês	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO
Lucro líquido	59.235,94	75.318,91	257.531,85	358.585,88	463.508,88	610.889,68	831.559,78	1.403.848,60

Fonte: Elaborado pelos autores, 2016.

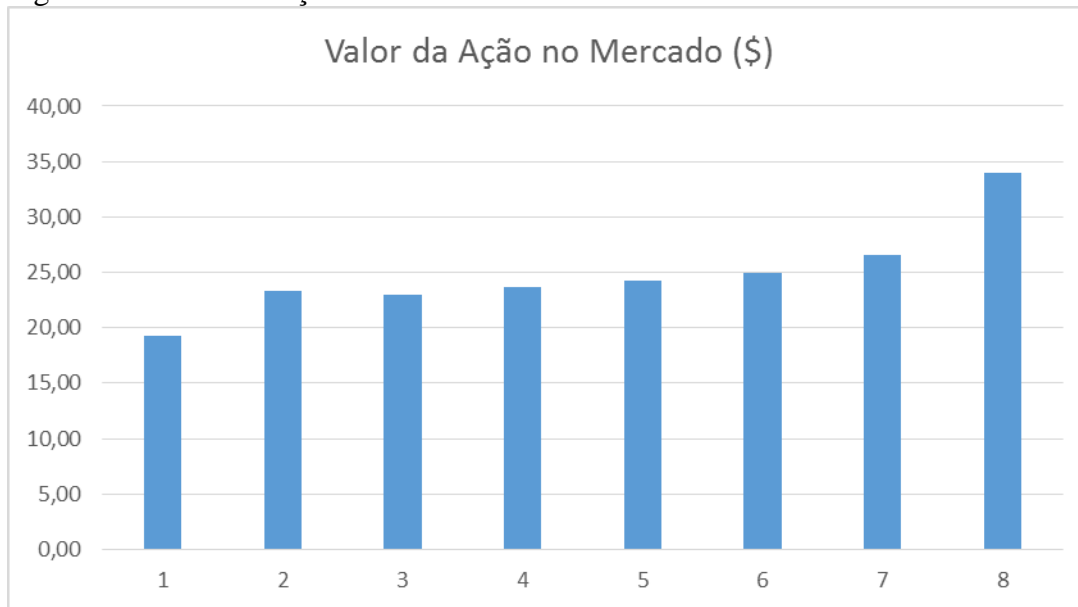
O lucro obtido pela empresa nos dois primeiros meses foi aquém do planejado e tem forte relação com as estratégias de preço e investimentos que precisaram ser readequadas. Além disto, os dois saltos de receita ocorreram nos meses de março e agosto, nos quais a projeção de demanda feita durante a fase de planejamento que norteou os planos de produção, preço e investimentos se provaram corretos.

### 5.5.2 Valor da Ação no Mercado

Como apresentado no capítulo e planejamento, o valor da ação no mercado ficou definido em grau de importância como segundo objetivo estratégico para a empresa *iGordon*.

Abaixo apresentado o gráfico com o valor da ação da empresa em todos os meses ao longo do jogo:

Figura 28 – Valor da ação no mercado mês a mês



Fonte: Elaborado pelos autores, 2016.

Tabela 36 – Valor da ação no mercado mês a mês

Mês	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO
Valor da ação	19,25	23,33	23,02	23,69	24,23	24,96	26,61	34,00

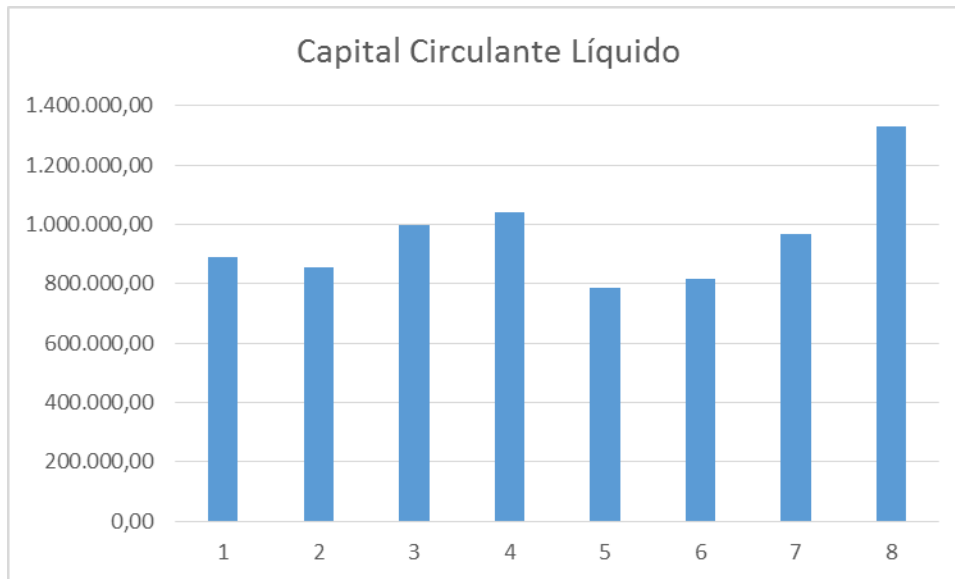
Fonte: Elaborado pelos autores, 2016.

A evolução do valor da ação foi proporcional ao lucro obtido e aos dividendos distribuídos em cada mês. Perceber a relação entre estas variáveis e ajustar as ações para fazer a estratégia funcionar foram de extrema importância para manter a saúde financeira da empresa e consequentemente ganhar o jogo de negócios.

### 5.5.3 Capital Circulante Líquido

Abaixo apresentado o gráfico com o capital líquido circulante da empresa em todos os meses ao longo do jogo:

Figura 29 – Capital líquido circulante mês a mês



Fonte: Elaborado pelos autores, 2016.

Tabela 37 – Capital líquido circulante mês a mês

Mês	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO
Capital circulante líquido	890.882,04	855.340,51	999.332,17	1.040.280,79	784.711,49	817.354,21	965.957,30	1.331.017,24

Fonte: Elaborado pelos autores, 2016.

Percebe-se que os níveis de capital circulante líquido estavam muito altos e muda-se o direcionamento das ações de gestão após o mês quatro, passando a distribuir mais dividendos e investir caixa excedente na ampliação da fábrica foi de extrema importância para obter melhores resultados em lucro total e valor da ação.



### 5.5.4 Receita de Vendas

Abaixo apresentado o gráfico com a receita de vendas da empresa em todos os meses ao longo do jogo:

Figura 30 – Receita de vendas mês a mês



Fonte: Elaborado pelos autores, 2016.

Tabela 38 – Receita de vendas mês a mês

Mês	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO
Receita de vendas	1.134.846,00	1.246.319,00	2.145.314,87	1.696.187,90	1.625.465,00	1.689.969,00	1.910.443,00	2.840.861,00

Fonte: Elaborado pelos autores, 2016.

O baixo resultado de receita no primeiro mês foi causado por um erro na precificação de notebooks e uma vez que este foi corrigido os resultados começaram a se mostrar mais satisfatórios e crescentes.

Além disto, assim como para lucro líquido, os dois saltos de receita ocorreram nos meses de março e agosto, nos quais a projeção de demanda feita durante a fase de planejamento que norteou os planos de produção, preço e investimentos se provaram corretos.

### 5.5.5 Resultado Final do Jogo

Como consequência de um bom planejamento estratégico e ajustes de ação necessários durante a fase de execução, a empresa *iGordon* foi a maior pontuadora ao longo dos oito meses do jogos de negócio e conseqüentemente a campeã.

Abaixo a tabela de pontuação das oito empresas concorrentes:

Tabela 39 - Resultado final do jogo

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

Fonte: Disponível em: <http://www.jogosimulation.com.br/simulation/painel/resumo>. Acesso em: 12.maio.2016

## **6 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

### **6.1 RESULTADOS E AÇÕES DE AJUSTE**

#### **6.1.1 Janeiro**

##### **6.1.1.1 Planejamento e ações de ajuste**

O mês de janeiro foi marcado pelo início da implementação da nova estratégia definida durante a fase de planejamento.

Mesmo tendo sido surpreendidos com sindicato da categoria já dando o primeiro sinal de descontentamento com os salários praticados pelas empresas do ramo, não foi preciso realizar qualquer ajuste ao plano elaborado, uma vez que a política de remuneração da empresa iGordon era a que proporcionava o melhor pacote do setor.

##### **6.1.1.2 Resultados obtidos**

Como demonstrado na sessão de Fonte: Elaborado pelos autores, 2016.

**APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS**, os resultados obtidos neste mês não foram tão bons quanto o esperado e após uma análise detalhada, a diretoria notou que o principal fator que derrubou os indicadores foi a baixa venda de notebooks ocasionada por um erro na estratégia inicial de precificação deste produto.

Um efeito colateral negativo atrelado ao fato relatado acima, foi que por consequência de uma receita de vendas menor que a esperada somado a um erro operacional de cálculo de investimento em aplicações bancárias, o caixa do mês ficou também muito abaixo do esperado fazendo com que a empresa necessitasse de empréstimo rotativo para pagamento do investimento, o que consequentemente gerou despesa de juros bancários.

Outro ponto importante notado foi que a valorização da ação da empresa mesmo estando dentro do percentual planejado, ficou dentre as três empresas do ramo que tiveram menor valorização no mês, demonstrando que havia potencial para maior crescimento.

Ao final, a empresa iGordon foi a sétima empresa que mais fez pontos relacionados aos objetivos estratégicos dentre as oito competidoras.

## **6.1.2 Fevereiro**

### **6.1.2.1 Planejamento e ações de ajuste**

Como consequência da análise dos resultados obtidos ao final do mês de janeiro, algumas ações de ajuste e realinhamento foram tomadas para este mês:

- Diminuição no preço e incremento de investimentos em inovação para notebooks para adequar o produto ao mercado, sem fugir da estratégia inicial;
- Diminuição na quantidade planejada de produção de notebooks, já que houve excedente de produção no mês;
- Aumentar a produção de servidores, já que o mercado se mostrou receptivo a estratégia traçada para o produto;

- Reduzir o montante investido em aplicação financeira em 50%, aumentando o caixa mensal para reduzir o risco de utilização de crédito rotativo desnecessariamente;
- Alterar a periodicidade estabelecida na política de pagamento de dividendos de bimestral para mensal, buscando maior valorização das ações da empresa;
- Realizar pequeno investimento em propagandas para computadores, para aumentar as vendas neste mês, já que como a produção de notebooks precisou ser diminuída, a produção de computadores para compensar e evitar ociosidade na fábrica precisou ser aumentada.

#### 6.1.2.2 Resultados obtidos

As ações de ajuste tomadas para o mês se mostraram extremamente eficazes, uma vez que todos os indicadores da empresa apresentaram melhoras significativas e foi obtida a melhor pontuação do mês.

Dentre elas, destaca-se a redução do montante investido em aplicação financeira, a nova definição de preços para notebook e a distribuição de dividendos que foram fundamentais para que tal resultado fosse alcançado.

### 6.1.3 Março

#### 6.1.3.1 Planejamento e ações de ajuste

Como consequência da análise dos resultados obtidos ao final do mês de fevereiro, algumas ações de ajuste e realinhamento foram tomadas para este mês:

- Reduzir em 50% o montante investido em aplicação financeira, buscando aumentar o caixa mensal, e evitar a utilização de crédito rotativo no caso de não venda total da produção;

- Aumentar a quantidade a ser produzida em 20% com relação ao planejamento inicial de servidores uma vez que março é um mês de pico e a demanda dos meses anteriores foi acima do previsto inicialmente;
- Aumentar investimento em promoção e propaganda em X% para servidores, buscando evidenciar a marca no momento que a produção foi aumentada;
- Diminuir a produção de notebooks em relação ao planejado inicialmente
- Aumentar em 30% o valor investido em promoção e propaganda para notebooks já que estava com estoque acima do desejado;
- Aumentar a produção de computadores para evitar ociosidade na fábrica por conta da baixa produção de notebook;
- Aumentar o investimento em promoção e propaganda, buscando evitar sobra de produção.

#### 6.1.3.2 Resultados obtidos

Em geral, ficou mais uma vez comprovada que as ações tomadas foram eficazes, já que mais uma vez os indicadores de controle apresentaram resultados sólidos e consistentes conforme a estratégia adotada, com isso foi obtido o segundo lugar no ranking geral.

A manutenção do baixo investimento em aplicação financeira mostrou-se precipitado, pois poderia ter sido feito um investimento mais agressivo em um mês que tinha uma previsão que haveria um pico na demanda. A sobra no caixa foi de R\$ 850.000,00 após o investimento em aplicação financeira, provando que se fosse aplicado um montante maior poderia ter sido obtido um aumento no resultado final do período.

### 6.1.4 Abril

#### 6.1.4.1 Planejamento e ações de ajuste

Como consequência da análise dos resultados obtidos ao final do mês de março, algumas ações de ajuste e realinhamento foram tomadas para este mês:

- Aumentar o montante investido em aplicação financeira, buscando reduzi o caixa mensal e tentando ampliar o resultado para o próximo período;
- Conceder o pedido salarial e inclusive superar a expectativa com relação ao valor solicitado de benefícios feitos pelo sindicato, por estarmos trabalhando em uma estratégia de diferenciação onde a remuneração dos funcionários estar ligada a qualidade do produto final e conseqüentemente aumento da percepção de valor por parte do cliente.

#### 6.1.4.2 Resultados obtidos

Nem todas as ações tomadas se mostraram eficazes uma vez que foi perdido mais uma colação no rank geral e caiu para terceira colocação.

O aumento do investimento em aplicação financeira se mostrou correto, pois não foi necessário a utilização de crédito rotativo e com isso conseguiu um melhor resultado monetário causado pelo investimento do valor que não ficou parado em caixa.

Mesmo vendendo toda a produção notou-se que outras empresas obtiveram uma lucratividade superior à da iGORDON, o que levou a equipe de gestão a crer que ou estas empresas possuíam maior capacidade de produção ou seus preços proporcionavam maior margem de contribuição.

### 6.1.5 Maio

#### 6.1.5.1 Planejamento e ações de ajuste

Como consequência da análise dos resultados obtidos ao final do mês de abril, algumas ações de ajuste e realinhamento foram tomadas para este mês:

- Ampliar a capacidade fabril, pois a capacidade da fabril estava perto de sua capacidade máxima de produção e mesmo assim foi vendido tudo o que foi produzido e como é estabelecido demora um mês para a instalação da capacidade desejada, com isso resta apenas 3 meses para o próximo pico de demanda projetada (agosto);
- Reduzir o montante investido em aplicação financeira em 30%, para distribuir mais dividendos, e alavancar o preço da ação que é um dos principais objetivos estratégicos da empresa;
- Recebimento de uma péssima notícia do governo que a seca está se agravando e poderá ter um racionamento de energia e só poderá produzir 80% da produção total a partir do próximo mês (julho);
- Elevar os preços praticados de seus produtos já que não se obteve o lucro desejado;
- Aumentar o volume da produção de servidores e notebooks com relação ao plano inicial, para manter o nível de estoque e evitar a perda de vendas.

#### 6.1.5.2 Resultados obtidos

Foi mantido o terceiro lugar no ranking geral, porém houve uma melhora significativa na pontuação da empresa que passou de 58,18 para 70,50 no total de pontos obtidos.

A diminuição do investimento em aplicação financeira se mostrou correto, pois foi utilizado de uma melhor forma o lucro obtido, distribuindo dividendos e com isso valorizando as ações da empresa.

### 6.1.6 Junho

#### 6.1.6.1 Planejamento e ações de ajuste



Como consequência da análise dos resultados obtidos ao final do mês de maio, algumas ações de ajuste e realinhamento foram tomadas para este mês:

- Reduzir o montante investido em aplicação financeira em 30%, e mantido o montante distribuído em dividendos para alavancar o preço da ação;
- Replanejamento da produção para adequar a estratégia inicial de produção ao período de racionamento de energia imposto pelo governo;
- Aumentar os preços dos produtos uma vez que terá menor produção pelo fato citado a cima.

#### 6.1.6.2 Resultados obtidos

Mais uma vez mantido o terceiro lugar no ranking geral, mas com melhoras na pontuação, de 70,50 obtidos no mês anterior para 71,68.

Mesmo com a capacidade fabril reduzida conseguiu-se números satisfatórios nas vendas e fazer estoque, como planejado inicialmente.

### 6.1.7 Julho

#### 6.1.7.1 Planejamento e ações de ajuste

Como consequência da análise dos resultados obtidos ao final do mês de junho, algumas ações de ajuste e realinhamento foram tomadas para este mês:

- Voltar a distribuição de dividendos para plano inicial já explicada no Item 4.6.3, mesmo com essa decisão de diminuir a distribuição é esperado que o preço da ação suba;
- Aumentar os preços de vendas, pois os insumos tiveram um grande aumento de preço;
- Aumentar publicidade e propaganda e P&D para servidores para poder aumentar o preço de venda junto aumentando também as vendas.

### 6.1.7.2 Resultados obtidos

As ações de ajuste tomadas para o mês se mostraram extremamente eficazes, uma vez que todos os indicadores da empresa apresentaram melhoras significativas e foi obtido segundo lugar no rank geral do mês com 73,15 pontos.

A estratégia de produção de servidores se mostrou adequada, gerou-se estoque, que era um dos objetivos atrelado tanto a estratégia traçada de diferenciação e alta disponibilidade, quanto ao do próximo mês na qual terá mais demanda.

### 6.1.8 Agosto

#### 6.1.8.1 Planejamento e ações de ajuste

Como consequência da análise dos resultados obtidos ao final do mês de julho, algumas ações de ajuste e realinhamento foram tomadas para este mês:

- Reduzir o montante investido em aplicação financeira para 0%, já que é o último mês e não correr o risco de ter gastos com crédito rotativo em caso de não venda;
- Aumentar para R\$ 150 mil o pagamento de dividendos já que é o último mês e a empresa tentará com isso uma grande valorização das suas ações;
- Aumentar em 10% o preço de todos os produtos pois é um mês de pico de demanda;
- Cortar o investimento em P&D de servidores e notebook uma vez que este investimento é para longo prazo e é o último mês do jogo;
- Aumentar significativamente o investimento de promoção e propaganda de servidores e notebook para tentar alavancar as vendas no mês de pico.

#### 6.1.8.2 Resultados obtidos

As ações tomadas para este mês não poderiam ter sido melhores, uma vez que todos os indicadores da empresa ficaram com nota máxima, na soma dos pontos obtive 80 pontos e ficou em primeiro lugar no rank geral.

## 7 PALAVRA DO CFO - CHIEF FINANCIAL OFFICER

As experiências vivenciadas nesse modulo, dentro do jogo intitulado “jogos de negócios” possibilitou o aprendizado de diversas situações na área financeira de uma empresa, mesmo ela sendo uma empresa virtual, nas quais muitas das situações foram desafiadoras pois tinham que analisar as decisões tomadas anteriormente e o que elas realmente impactaram no resultado do final do mês, se teriam que ser modificadas totalmente, mantidas ou só ajustadas para um melhor resultado mas sempre com foco no plano que foi traçado inicialmente já explicado no item 4.3.4 Objetivos Estratégicos.

Pode-se afirmar que os principais objetivos estratégicos adotados pela empresa estão totalmente alinhados a área financeira da empresa: Lucro total como sendo de maior relevâncias e Preço da ação o segundo de maior relevância. Todas as decisões tomadas na empresa irão impactar nesses objetivos, mas as decisões tomadas na área financeira impactam de maneira mais intensa sobre elas.

Ficou evidente que o sucesso da área financeira veio de um excelente planejamento realizado anterior ao início do jogo, feito com base nos dados que são fornecidos dentro do próprio jogo de anos anteriores. Com todo esse planejamento a empresa conseguiu seguir sua ideologia inicial (diferenciação do produto) com ajustes pontuais na correção de alguns erros no planejamento, pode-se citar como um dos maiores equívocos a precificação incorreta no primeiro mês do notebook, mas que foi corrigida já no segundo mês, com isso percebe-se que todas as tomadas de decisões são analisadas perante o resultado obtido e jogada se teve uma decisão assertiva ou erronia, e se foi tomada de forma erronia ela é corrigida para buscar um melhor.

### 7.1 ESTRATÉGIA BEM DEFINIDA

Como pode ser visto na tabela 40 a empresa iGordon s/a representada pelo número 8, foi a única equipe que realmente se fixou na estratégia de liderança do produto (ou diferenciação do produto), com isso conquistou uma excelente vantagem frente aos seus concorrentes, que não tinham seus objetivos estratégicos muito claro ou até mesmo os objetivos não estavam alinhados

as tomadas de decisões da mesma. Como os objetivos estratégicos da iGordon s/a estavam muito bem definidos desde o começo, as suas decisões estavam sempre focadas na diferenciação do produto, mesmo que nos primeiros meses a empresa não obteve ótimos resultados a estratégia inicial foi mantida até o final do jogo, uma vez que a diferenciação do produto não é obtida de um mês para o outro mas sim com muito investimento em inovação e tecnologia e só através desse alto investimento e de forma contínua que conseguiria a percepção de valor desejada perante seus clientes. A partir do terceiro mês pode-se observar que houve uma maior percepção de valor dos produtos da empresa e que seguiu crescente até o oitavo mês, já que o investimento em inovação e tecnologia foram realizados de forma crescente conforme o planejamento inicial realizado pelos integrantes da equipe e já devidamente explicado anteriormente, no mesmo mês começaram a aparecer resultados satisfatórios em relação ao lucro líquido obtido, mostrando que a estratégia adotada pela igordon s/a estava se mostrando eficaz, uma vez que todos os indicadores da empresa apresentaram melhoras significativas.

Tabela 40 - Estratégias operacionais das empresas

COMO TRABALHARAM AS EMPRESAS								
EQ	exce opera	pesos	lucro total + preço da ação				lider produto	
	2	3	4	5	6	7	8	
1		X	→				0	
2				X				
3	0			X				
4					X			
5						X		
6			X					
7				X				
8							X	

Fonte: Elaborado pelos autores, 2016.

## 7.2 FLUXO DE CAIXA

Como no jogo foi realizado regime de caixa, no qual todas as compras e vendas eram debitadas ou creditadas no mesmo mês no qual eram realizadas, a empresa conseguiu administrar muito bem seu fluxo de caixa, apesar de no primeiro mês ter usado crédito rotativo para realizar o investimento em aplicação financeira por conta de uma previsão errada nas vendas, fortemente atrelada as vendas de notebooks, mesmo com esse pequeno equívoco a iGordon s/a terminou o jogo com um grande valor monetário em caixa j, dependendo do ponto de vista pode ser uma coisa boa ou uma coisa ruim, se tratarmos pela ótica que a empresa prezava pela diferenciação de seus produtos, não estava tendo vendas perdidas e não necessitava de aumentar sua capacidade fabril até o momento pode se falar que é uma coisa boa ter esse dinheiro em caixa, agora se for tratada pela ótica que esse dinheiro poderia ser investido na fábrica para obter uma maior produção e possivelmente com isso trazer maior retorno financeiro para a empresa do que esse capital parado em caixa pode-se considerar isso como uma coisa ruim.

### 7.3 ATIVO DA EMPRESA

Figura 31 - Ativo mês 0

<b>Ativo</b>	
Caixa:	147.603,50
Aplicações Financeiras:	600.000,00
<b>Estoques:</b>	
Computador:	70.150,00
Notebook:	13.600,00
Servidor:	6.200,00
Imobilizado:	4.500.000,00
<b>Total</b>	<b>5.337.553,50</b>

Figura 32 - Ativo mês 8

<b>Ativo</b>	
Caixa:	1.202.752,78
Aplicações Financeiras:	0,00
<b>Estoques:</b>	
Computador:	0,00
Notebook:	0,00
Servidor:	128.264,46
Imobilizado:	4.750.000,00
<b>Total</b>	<b>6.081.017,24</b>

Fonte: Disponível em: <http://www.jogosimulation.com.br/simulation/painel/index?nv=periodoGlobal&vv=8&tv=int> Acesso em: 07.junho.2016

A nova administração assumiu a empresa no mês zero com um ativo de aproximadamente R\$ 5.3 milhões como pode ser observada da figura 31 e chegou no final do oitavo mês com um valor de aproximadamente R\$ 6.1 milhões mostrado na figura 32 o que dá um crescimento de aproximadamente 14% em seu ativo (do mês zero até o mês 8). Esse resultado foi obtido a partir do alinhamento do planejamento financeiro traçado inicialmente com os objetivos estratégicos da empresa, o que foi fundamental para o sucesso da iGordon s/a.

#### 7.4 VALOR DA AÇÃO NO MERCADO

Segundo maior objetivo estratégico da *iGordon* o valor da ação no mercado apresentado no item 5.2.2. Este objetivo está totalmente ligado aos itens Dividendos 5.4.4 e Lucro líquido do exercício acumulado 5.5.1 pois se a empresa conseguir gerar lucro e distribuir uma quantia satisfatória de dividendos (sem interferir na saúde financeira da empresa e nem atrapalhar futuros investimentos) ela consegue elevar o valor da sua ação no mercado. Apenas no segundo mês do jogo que conseguiu-se observar esta relação, no primeiro mês a empresa não distribuiu dividendos e obteve pouco lucro com isso ficou com uma das piores notas frente as concorrentes nesse quesito. Após conseguir identificar a relação que o valor da ação tinha com a distribuição de dividendos começou-se a distribuir dividendos (de uma forma que não afetasse a saúde financeira da empresa, já explicada anteriormente.).

Pode-se dizer que as estratégias tomadas para valorizar as ações da *igordon s/a* foram assertivas uma vez que a empresa conseguiu chegar no último mês com um valor de R\$ 34,00, o maior valor obtido dentre as oito empresas que participaram do jogo.

#### 7.5 RECEITA DE VENDAS

Como pode ser visto na figura 30 apenas nos dois primeiros meses a empresa não obteve receita de vendas satisfatórias, uma vez que teve problemas com a precificação de seu notebook no primeiro mês. Mas a partir do terceiro mês recuperou-se e manteve sempre receita de vendas superiores a R\$ 1.500.00,00. Sendo o terceiro e oitavo meses com pico de demanda. No oitavo mês

obteve uma receita de R\$2.840.861,00 a maior receita entre todas as empresas dentre todos os meses do jogo.

## 7.6 LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO ACUMULADO

Maior objetivo estratégico da *iGordon* é o Lucro Líquido do exercício acumulado. A empresa não obteve um grande lucro em seus primeiros meses devido a um erro de precificação do notebook já citado anteriormente mas a diferenciação nos salários e benefícios dados aos seus colaboradores contribuiu para que a empresa não obtivesse grandes lucros nos primeiros meses e com isso não obteve grandes pontuações nesse objetivo, mas a partir do terceiro mês conseguiu melhorar sua lucratividade com reajustes nos preços de seus produtos juntamente com a percepção de valor de seus produtos frente aos clientes, a partir do mês cinco conseguiu notas mais satisfatórias nesse quesito impulsionando a empresa para conseguir o maior lucro líquido no último mês do jogo.

## 7.7 DIVIDENDOS

Como explicado no item Dividendos 4.6.3 o montante pago de dividendos é de 25% sobre a soma dos lucros dos dois últimos meses em grande maioria dos meses, com exceções: no mês 01 que foi decidido não distribuir dividendos, um erro em nossa estratégia, pois não tínhamos o conhecimento que se não distribuíssemos dividendos o preço de nossas ações não iriam subir o que era esperado, nos meses quatro, cinco e seis que optou-se por distribuir 50% sobre a soma dos lucros dois últimos meses, já que a empresa tinha muito recurso em caixa e optou por tentar alavancar mais as ações e no último mês foi decidido dar R\$ 150.000,00 para tentar um grande aumento no valor das ações da empresa.



## 7.8 RECOMENDAÇÕES

O assunto abordado no trabalho é, atualmente, uma condição essencial para alavancar o sucesso empresarial. Não existe mais lugar para a improvisação na empresa. É preciso ser profissional, identificar e até mesmo prever dificuldades existentes num empreendimento e formular uma política empresarial que atenda a todos estes fatores levando a empresa a ter um crescimento sustentável.

O planejamento financeiro possui uma série de pontos a serem analisados á administração financeira, os quais são de extrema importância para a elaboração do mesmo e necessário para dar mais segurança quanto a sua eficácia, os quais estão o planejamento financeiro a longo prazo, planejamento financeiro a curto prazo, planejamento de fluxo caixa, o planejamento do lucro, dentre outros a serem mencionados.

O planejamento financeiro deve ser cautelosamente analisado e discutido entre os envolvidos até que se chegue a um censo comum. O processo não deve ser uma atividade mecanizada, apesar dos avanços da tecnologia que trouxeram uma agilidade indiscutível ao processo com o uso, por exemplo, de planilhas eletrônicas e gráficos estatísticos. Olhando para o Planejamento financeiro pode se dizer que ele, tornou-se um requisito de suma importância para que os planos financeiros da empresa obtenham um desempenho eficaz e um papel relevante para o funcionamento e prosperidade da organização, tornando assim a empresa mais segura e estável dando maior liquidez em suas operações financeiras e um maior prestígio com relação as concorrentes.

## 8 CONCLUSÃO

O modulo de negócios representa parte fundamental da consolidação do aprendizado adquirido ao longo do MBA e nos estimulou a buscar e aplicar os conhecimentos obtidos desde o primeiro modulo até o modulo anterior ao jogo no curso de MBA de gestão estratégica de empresas, através disso nos proporcionou um grande aprendizado tanto na parte de aplicar o que estudamos, mas também o de analisar os resultados e encontrar aonde que acertamos ou erramos para que possamos melhorar os resultados mesmo que sejam resultados satisfatórios.

Analisando os aspectos financeiros da empresa iGordon s/a, conclui-se que a administração financeira foi adequada ao planejamento estratégico, mesmo reconhecendo que houve algumas falhas pontuais, mas que as mesmas foram corrigidas de forma rápida e assertiva.

Sempre importante analisar os resultados passados para que sirvam de embazamento para o futuro. Todos os sistemas de controles (gerencial, financeiros, de mercado, dos funcionarios) são de suma importancia para chegar nos objetivos traçados pela empresa.

## REFERÊNCIAS

BLANK, S. **Nenhum plano sobrevive ao primeiro contato com os clientes - Planos de Negócios versus modelos de negócios.** Steve Blank, Vale do Silício, n.0, p.1, 2010. Disponível em: <<http://steveblank.com/2010/04/08/no-plan-survivesfirst-contact-with-customers-%E2%80%93-business-plans-versus-business-models/>> Acesso em: 25 marc. 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introducao a Teoria da Administracao.** 6ed., Sao Paulo, Campus: 2000.

GITMAN, Lawrence J. **Principios de Administracao Financeira.** 7ed., Sao Paulo, Harbra: 1997

HOJI, Masakazu. **Administracao Financeira, uma abordagem pratica.** 2 ed., Sao Paulo: Atlas, 2000.

MULLER, José Cláudio. **Planejamento estratégico, indicadores e processos.** São Paulo: Ed Atlas, 2014.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation - Inovação em Modelos de Negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários.** 1. ed. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011. 300p.

TELÓ, A. Roque. **Desempenho organizacional: Planejamento financeiro em empresas familiares.** Disponível em:

<<http://www.crcpr.org.br/new/content/publicacao/revista/revista130/desempenho.htm>>. Acesso em: 25 marc. 2016.